



***Studio per la riorganizzazione degli
impianti di risalita in Valle d'Aosta***

GIOVANNI ZANETTI
(Università di Torino)

MASSIMILIANO PIACENZA
(Ceris-CNR, HERMES)

DAVIDE VANNONI
(Università di Torino, HERMES)

Documento di Ricerca - Marzo 2005

PREMESSA

A seguito di una serie di colloqui preliminari con i vertici della Giunta Regionale della Regione Valle d'Aosta e con i responsabili della Finanziaria Regionale FINAOSTA, è stata attribuito ad HERMES (Centro di Ricerca sui Trasporti Pubblici Locali e i Servizi Regolamentati), e in particolare ad un gruppo di ricerca diretto dal Prof. Giovanni Zanetti (Università di Torino), e comprendente, tra gli altri, il prof. Davide Vannoni (Università di Torino e HERMES) e il dott. Massimiliano Piacenza (Ceris-CNR e HERMES), l'incarico di effettuare uno studio sulla situazione economica e finanziaria dei gestori degli impianti di risalita della Valle d'Aosta. Il principale obiettivo dello studio è quello di proporre delle linee guida per intraprendere un efficace opera di risanamento e di ristrutturazione dell'offerta turistica invernale della Regione.

Una parte consistente del lavoro ha riguardato la ricerca di informazioni sulla gestione degli impianti di risalita localizzate in regioni limitrofe e in altri paesi. La carenza generalizzata di valide basi informative rende estremamente arduo un confronto internazionale e tra diverse regioni. I dati disponibili sono sporadici, frammentari e alcune volte non consistenti tra loro (soprattutto per indicatori quali le giornate-sciatori, i km di piste e i posti letto alberghieri delle stazioni). Mentre in Francia e in Svizzera le associazioni dei gestori degli impianti a fune forniscono informazioni con un certo grado di dettaglio sulle principali regioni sciistiche, in Italia l'ANEF rende pubbliche solo pochissime informazioni, e solo la Provincia di Bolzano redige con cadenza annuale e mette a disposizione del pubblico un *report* sull'andamento del settore. La maggior parte delle informazioni riguarda comunque dati tecnici sugli impianti di risalita (numero, portata oraria, dislivello, etc.), mentre si registra con sorpresa la scarsità di informazioni di natura economico-patrimoniale sulle imprese funiviarie. Ciò nonostante, siamo stati in grado di reperire un certo numero di studi riguardanti i gestori dell'Alto Adige e del Friuli Venezia Giulia e, per quanto riguarda le esperienze di altri paesi, dei Cantoni Svizzeri del Ticino e del Vallese, che ci hanno permesso di delineare sinteticamente le caratteristiche chiave (dimensione, indici di redditività e di situazione patrimoniale e finanziaria) che una impresa dovrebbe avere per imboccare un sano e equilibrato sentiero di espansione.

Il lavoro è stato organizzato come segue. I primi due capitoli introducono in termini generali le caratteristiche principali del turismo invernale e, facendo riferimento ad alcuni indicatori sintetici

per i paesi dell'Arco Alpino e per le principali regioni Italiane, permettono di analizzare la posizione della Valle d'Aosta nel contesto competitivo internazionale e nazionale. Il capitolo 3 riporta alcuni risultati emersi da recenti studi sulla redditività degli impianti di risalita, che possono costituire un utile parametro di confronto per i gestori della Valle d'Aosta. I capitoli 4 e 5, utilizzando i dati messi a nostra disposizione da FINAOSTA (principalmente i bilanci delle società e informazioni tecniche sui maggiori comprensori), analizzano in dettaglio le caratteristiche tecniche e la situazione economica e finanziaria dei principali operatori della Valle d'Aosta, e contengono alcune proposte per risanare le società e rilanciare il turismo invernale nella Vallée. Il capitolo 6 presenta alcune proposte concrete per riorganizzare gli impianti di risalita della Regione, ed è seguito da alcuni commenti conclusivi.

Gruppo di Ricerca:

Prof. Giovanni Zanetti (Università di Torino, coordinatore)

Prof. Davide Vannoni (Università di Torino e HERMES)

Dott. Massimiliano Piacenza (Ceris-CNR e HERMES)

Dott.ssa Jose Franchino

Dott.ssa Adriana Cipolla

CAPITOLO 1

L'INDUSTRIA DEL TURISMO INVERNALE

In Italia il turismo montano è essenzialmente riferito alla regione alpina, dove è concentrata l'80% della ricettività e l'86% delle presenze alberghiere, distribuite su un territorio che incide, all'incirca, solo per il 38% sul totale della montagna italiana.

In base alle statistiche ufficiali il movimento turistico nella montagna italiana è pari circa a 38,3 milioni di presenze annue, delle quali il 63% è dovuto agli italiani e il restante agli stranieri. In tal senso è decisivo il ruolo del Nord-Est ed in particolare del Trentino-Alto Adige/Südtirol, che da solo concentra il 67% delle presenze totali (81% dell'intero Nord-Est).

Occorre però tenere in considerazione che queste statistiche non tengono conto della accoglienza e delle presenze generate dal comparto ricettivo sommerso, vale a dire legato alle seconde case e agli appartamenti in affitto. Una ricerca condotta dal Centro Studi del Touring Club Italiano e pubblicata sulla Rivista del Turismo n. 2/2002 si è occupata di fornire un'immagine più realistica del turismo montano italiano. Tenendo conto del settore sommerso, è emerso che la reale consistenza delle presenze extra-alberghiere nelle località montane delle Alpi è di oltre 120 milioni, a fronte di circa 38 milioni di presenze alberghiere.

Il turismo è quindi un importante strumento di sviluppo delle aree alpine, in quanto rappresenta il ramo dell'economia alpina che genera il maggior valore aggiunto. Esso inoltre svolge un ruolo strategico costituendo ad oggi un ramo economico rivolto all'esportazione: le Alpi rappresentano circa il 12% del turismo mondiale ed in particolare l'Italia detiene una quota all'incirca del 20% sul totale dell'Arco Alpino (Francia 33%, Austria 27%, Svizzera 14%, Germania 6%).

Il valore economico prodotto dal turismo montano invernale è stimato in circa 5,4 miliardi di euro, pari al 7,5% dei 72,2 miliardi di euro del fatturato turistico in Italia; è interessante osservare che, nonostante le presenze estive in montagna (60%) pesino sul totale più di quelle invernali (40%), il fatturato derivante dalle prime (3,1 miliardi di euro) è di molto inferiore a quello generato dal turismo montano invernale, a causa principalmente dell'incidenza sulla spesa turistica dei costi delle attrezzature sportive e dei servizi connessi alla pratica dello sci.

1.1. EVOLUZIONE NEL TEMPO

A partire dagli anni '60, il turismo invernale nelle stazioni alpine rappresenta la principale forma di vacanza per la maggioranza di famiglie e giovani durante i mesi invernali; in particolare vive la sua maggiore espansione durante gli anni '80, quando diviene un prodotto turistico di massa.

Questa grande affluenza porta con sé un notevole sviluppo delle zone interessate, dal punto di vista sia degli impianti di risalita e delle dimensioni delle piste, che devono garantire lo smaltimento dei numerosi sciatori, sia delle strutture ricettive e dei servizi, che si devono adattare alle esigenze ed ai ritmi della vacanza invernale.

Dopo questo significativo sviluppo fino agli anni '80, il mercato italiano del turismo della neve ha però iniziato negli anni '90 (in particolare dopo una fase di stagnazione e dopo il forte incremento del 1996-97) una parabola discendente, a cui è corrisposto in molti casi anche un corrispettivo declino economico-sociale delle aree interessate, dovuto anche all'allontanamento dei centri decisionali verso la pianura.

Oggi il turismo della neve (o turismo invernale) presenta le peculiarità di un mercato "satturo", caratterizzato da una domanda complessiva non crescente e quindi da fenomeni di redistribuzione delle quote di mercato fra le diverse destinazioni. Questo comporta un'elevata concorrenzialità all'interno del Paese, ma anche tra stazioni sciistiche situate su zone limitrofe dell'arco alpino. Da una parte l'esigenza di un potenziamento e di un rinnovamento degli impianti porta alla necessità di nuovi investimenti; dall'altra la domanda si presenta piuttosto stabile e non permette di conseguire ritorni adeguati nel breve termine.

Il turismo invernale alpino, in passato identificabile con il termine "turismo dello sci", si sta quindi lentamente evolvendo e modificando in questi anni e con esso le località invernali per far fronte ad una domanda in continuo cambiamento ed orientata sempre più verso nuove "attività di divertimento sulla neve", sostanzialmente nella prospettiva di preservare ritmi di crescita accettabili e rimanere competitivi sul mercato.

1.2. LE DIFFICOLTA' DEL PRODOTTO-MONTAGNA

Ogni Regione o meglio ogni stazione sciistica presenta caratteristiche e quindi problematiche diverse da affrontare, ma sostanzialmente nell'intero Arco Alpino le difficoltà principali del prodotto-montagna, che hanno contribuito in maniera più o meno accentuata alla situazione di "non crescita" negli anni più recenti, sono essenzialmente identificabili in alcuni fattori:

1. alti costi rispetto alla concorrenza di altre mete;

2. aumento della temperatura media combinato con la ricorrente scarsità di precipitazioni nevose;
3. cambiamenti nel comportamento e negli atteggiamenti socio-culturali della domanda turistica, che si presenta sempre più differenziata ed esigente.

E' possibile notare come le cause siano rintracciabili in fattori sia esogeni (clima, modificazioni demografiche, concorrenza internazionale) sia endogeni (il cambiamento della domanda e delle pratiche sulla neve) al mercato delle attività invernali e sostanzialmente interessino sia il lato dell'offerta sia quello della domanda del servizio.

1.2.1. L'evoluzione socio-culturale della domanda

Nel corso degli ultimi anni la domanda turistica ha subito rilevanti cambiamenti nell'atteggiamento e nel comportamento; la montagna ha risentito maggiormente di questo mutamento, probabilmente per la sua particolare inclinazione a "conservare" la propria specificità e quindi ad essere maggiormente resistente alle innovazioni e agli adattamenti.

Anche se lo sci alpino rimane l'attività preponderante si è assistito ad un incremento sensibile di altre modalità di utilizzo dello spazio-neve, più legate alle aspettative di divertimento che a quelle sportive; basti pensare che solo poco più del 40% dei turisti che frequentano la montagna invernale praticano attività sciistica. Questo aspetto crea ulteriori problemi in quanto richiede investimenti infrastrutturali in grado di seguire e modificarsi in relazione alle diverse "mode", che danno vita a comportamenti facilmente variabili nel breve periodo.

Inoltre si sta assistendo ad una riduzione del periodo di soggiorno (da sei-sette giorni negli anni 80 a quattro-cinque giorni nei primi anni del 2000); la vacanza sulla neve dalla tradizionale "settimana bianca" sta evolvendo verso nuove forme, caratterizzate principalmente da brevi interruzioni del periodo lavorativo da ripetersi con maggiore frequenza. Secondo questa prospettiva, fattori quali la facile e rapida accessibilità, la proposta di formule flessibili di offerta integrata, la capacità dei siti di garantire al turista un'efficace gestione del tempo e un'efficiente fruizione dei servizi disponibili diventano variabili strategiche per le località sciistiche.

1.2.2. L'offerta di turismo alpino

La situazione di stagnazione che sta interessando il mercato del turismo della neve contribuisce ad incrementare la competitività tra le diverse stazioni sciistiche.

Non potendo appoggiarsi su un'abbondante domanda turistica diventa infatti importante incrementare i volumi di vendita sottraendo quote di mercato ai concorrenti; ciò determina processi di concentrazione centrati sui maggiori comprensori. Basti pensare che in Francia e in Svizzera le 10 società principali detengono il 49% del mercato, e in Valle d'Aosta solo 5 società ne possiedono il 93% (Léveque, 2003).

A questo fine del resto diventa importante un'attività di marketing che metta in evidenza le specificità e i punti di forza dell'offerta. Fattori quali la qualità dell'attività sciistica offerta (ampiezza delle piste, collegamenti con altre stazioni, comfort, sicurezza) e la presenza di validi servizi correlati ad essa (buone condizioni di accessibilità, presenza di scuole di sci, di uffici informazioni, di servizi di ristorazione) vengono a rappresentare importanti elementi di competitività.

Un altro aspetto su cui l'offerta si trova a dover prestare attenzione riguarda i costi di produzione. La creazione di una stazione sciistica che risponda alle esigenze della domanda e che riesca a far fronte a fattori congiunturali richiede infatti il ricorso a elevati investimenti; il rinnovo degli impianti di risalita e il potenziamento dell' innevamento programmato costituiscono infatti ormai una condizione indispensabile per il rafforzamento competitivo delle località di turismo invernale.

Una necessità dell'offerta è quindi quella di contenere questi costi sì da non farli ricadere sulla clientela, già abbastanza "volatile", attraverso un aumento dei prezzi degli skipass o dei servizi collegati. Occorre infatti tenere conto della perdita di competitività che ne deriverebbe non solo nei confronti delle altre stazioni sciistiche, ma anche rispetto ad altre forme di offerta turistica a basso costo verso mete "più calde" che stanno sempre più prendendo piede in questi ultimi anni.

Al fine di conseguire una riduzione dei costi di produzione diventa importante il tipo di modello organizzativo assunto. Questo obiettivo è perseguibile essenzialmente attraverso la ricerca di economie di scala. E' possibile confrontare due diversi modelli (Macchiavelli, 2002).

Da una parte le grandi stazioni sciistiche integrate, come è possibile osservare in Francia oltre che negli Stati Uniti, sono caratterizzate da un modello gestionale di tipo societario (Corporate Model) in cui una o poche società di gestione garantiscono il controllo dell'intera filiera di produzione dei servizi. Tramite un accentramento del sistema decisionale è possibile pervenire ad una buona capacità di adattamento all'evoluzione dei mercati, con una pluralità e varietà di offerta di servizi, ed ad un elevato livello di sfruttamento economie di scala. Alcuni esempi:

- Intrawest e American Skiing (USA): imprese presenti in diversi Stati che combinano la gestione degli impianti di risalita con le attività alberghiere, di ristorazione, di vendita di abbigliamento e di attrezzature sportive, fino alle attività di compravendita e gestione immobiliare.
- Skistar (Svezia): proprietaria del 53% delle stazioni svedesi e del 18% di quelle norvegesi, attiva anche nel noleggio sci, nelle scuole di sci e nelle agenzie di soggiorno.
- Compagnie des Alpes (Francia): principale gestore francese presente in diverse regioni e con attività anche in altri paesi europei, tra cui la gestione di parchi di divertimento (Italia, Svizzera, Austria)

Dall'altra parte vi è il modello di offerta tipico delle stazioni italiane, svizzere e austriache fondato sull'esistenza e sull'operatività delle comunità locali (Community Model). In questo caso si è in presenza di una molteplicità di operatori indipendenti e di piccole società di gestione, che devono affrontare un sistema decisionale diffuso, lento rispetto ai cambiamenti del mercato e con scarse possibilità di sfruttare economie di scala, così come di accedere al mercato dei capitali. Per contro può contare su una forte identità culturale del territorio di appartenenza, pressoché inesistente nelle stazioni integrate artificiali.

Sul piano economico è evidente il vantaggio competitivo delle prime, le quali, grazie alle economie di scala e di integrazione, sono in grado di praticare prezzi inferiori con un elevato livello di dotazione e di qualità dei servizi.

E' però possibile supplire a questa mancanza del Community Model con la ricerca di economie di aggregazione e di integrazione attraverso la creazione di partnership e di reti operative che generino una maggiore efficienza ed una maggiore economicità di produzione. Con tali modalità è possibile raggiungere:

- *economie di scala*: integrazione orizzontale ottenuta tramite l'accorpamento di diverse stazioni sciistiche, sia attigue, sia anche localizzate ad una certa distanza tra loro;
- *economie di integrazione verticale*, attraverso la gestione diretta di più fasi del processo produttivo (ad esempio riservandosi la proprietà degli impianti di risalita, la gestione degli stessi e la gestione dei servizi collegati all'attività sciistica, quali la ristorazione in quota, la gestione di scuole sci, etc.);
- *economie di varietà o di diversificazione*: integrazione diagonale con le attività di ristorazione, alberghiere, di ricreazione e di svago, etc.

In questo caso può diventare importante e strategico il ruolo della Pubblica Amministrazione ai diversi livelli (Stato, Regioni, Province, Comuni), o di chi per essa, in termini di creazione delle condizioni necessarie alla valorizzazione dell'intera località (dotazione di infrastrutture, fornitura di

servizi pubblici), capacità di programmazione strategica, capacità di coordinamento e di leadership rispetto alla pluralità di soggetti preposti all'offerta turistica locale.

In linea con la ricerca di economie di integrazione orizzontale sono le recenti fusioni che hanno interessato alcuni operatori svizzeri (Crans-Montana, Zermatt, Davos-Klosters). Esempi invece di integrazione-coordinamento tra una pluralità di soggetti diversi è il sistema Dolomiti Superski, che riunisce 12 zone sciistiche e 150 società funiviarie, offrendo uno skipass unico usufruibile su 460 impianti di risalita lungo un carosello di 1200 km di piste. Simili organizzazioni sono il sistema Ticinocard (260 km di piste in Svizzera), lo Skiverbun Amadè (270 impianti di risalita e 860 km di piste in Austria) e Trois Vallées (200 impianti di risalita e 600 km di piste in Francia). Un esempio di ampiezza più limitata è il consorzio Adamello Ski Ponte di Legno che riunisce 4 società localizzate in Trentino e in Lombardia e gestisce in maniera integrata l'offerta sciistica (80 km di piste) e quella alberghiera.

Seguendo questa linea sono da apprezzare il ruolo e gli sforzi della Siski in Valle d'Aosta per lo studio di ipotesi di integrazione tra diversi operatori (funivie, alberghi, strutture per il tempo libero), con l'obiettivo di sostenere la domanda e rilanciare il turismo invernale nella regione.

Se questi esempi rappresentano la ricerca di forme di integrazione che lascino gli operatori giuridicamente indipendenti, la regione Friuli Venezia Giulia, con la creazione di Promotur, società che gestisce le attività sciistiche di 5 comprensori, ha scelto la strada dell'effettiva integrazione di più operatori sotto l'egida di un unico soggetto pubblico. Un ruolo simile potrebbe essere assunto anche dalla Regione Piemonte quando, al termine dei giochi olimpici invernali del 2006, si troverà a gestire in forma unitaria un insieme (allo stato attuale alquanto eterogeneo) di impianti sportivi per la pratica di sport invernali e non.

CAPITOLO 2

PRINCIPALI DATI INFORMATIVI SUL TURISMO MONTANO

2.1. L'OFFERTA EUROPEA

Il mercato sciistico europeo è sostanzialmente dominato da 4 Paesi: all'incirca il 54% degli sciatori in Europa ha come destinazione Austria e Francia, mentre circa il 27% predilige Svizzera e Italia.

Occorre però tener conto che ciascuno di questi Paesi presenta caratteristiche dell'offerta e della domanda differenti. Nelle Tabelle 1 e 2 è possibile osservare le principali variabili, che definiscono il mercato sciistico, suddivise per ciascun Paese in modo da poter effettuare un confronto e mettere in evidenza modelli di gestione e di utilizzo diversi.

	Austria	Francia	Svizzera	Italia	TOTALE
N. stazioni	550	378	480	260	1.668
Milioni di letti	1,01	1,5	0,44	0,5	3,45
Milioni di presenze alberghiere ^b	55	65	28	17	165
Occupazione media dei letti	48%	38%	55%	30%	42%
Dominio sc. (km ²)	790	1.180	840	750	3.560
Impianti	3.268	4.009	1.762	2.852	13.898
Km piste (in migliaia)	20	11	6	9	46
% stranieri	66%	20%	50%	15%	28%
Giro affari impianti (milioni €)	686	652	521	488	2.348
Investimenti '97 (milioni €)	335	149	122	183	791
Giorni-sciatori (journées skieurs) ^a	45	60	28	27	160

Fonte: Macchiavelli (2002)

a) Dato in milioni, anno 2003. Fonte: Remontées Mécaniques En Suisse (2004)

b) Presumibilmente si tratta di arrivi presso le strutture alberghiere

Appare abbastanza evidente la forte concentrazione che caratterizza la Francia, rispetto agli altri Paesi; essa presenta infatti un numero di letti per stazione (3.968) più che doppio rispetto all'Italia (1.923) e all'Austria (1.836). Viceversa la Svizzera mostra un modello caratterizzato da più stazioni di piccole dimensioni (917).

Il modello francese, contraddistinto dalla presenza di grandi stazioni, registra inoltre il numero più elevato di presenze per stazione (171.958, contro: 100.000 Austria, 65.385 Italia, 58.333 Svizzera) e per km di piste (5.909, contro: 4.667 Svizzera, 2.750 Austria, 1.889 Italia).

Nonostante Austria e Svizzera presentino un numero elevato di stazioni, queste risultano essere molto efficienti; riescono infatti a garantire uno sfruttamento degli impianti paragonabile a quello francese, con un livello di occupazione media dei letti alberghieri superiore (55% Svizzera, 48% Austria). La capacità di sfruttamento degli impianti in Italia è invece largamente inferiore (5.961 Italia, contro: 16.830 Austria, 16.214 Francia, 15.891 Svizzera).

Inoltre entrambi questi Paesi, diversamente da Francia e Italia, riescono a fruire di un mercato estero considerevole (66% Austria, 50% Svizzera), in particolare proveniente dalla confinante Germania, caratterizzata da una scarsa offerta interna. La Svizzera in più, anche se con una dotazione di piste di molto inferiore all'Austria a fronte di un numero simile di stazioni, presenta una capacità di sfruttamento delle piste molto elevata. Dal punto di vista del giro d'affari medio per impianto, la Francia registra un valore medio inferiore (0,16) rispetto agli altri Paesi (0,17 Italia, 0,21 Austria, 0,30 Svizzera¹); occorre però tenere presente che il dato è influenzato dal tipo di impianti in uso. La Francia infatti, caratterizzata dalla presenza di grandi stazioni e aree sciabili, possiede un gran numero di impianti minori e un numero invece più contenuto di grandi impianti; in un modello invece a presenza diffusa, come è il caso di Austria, Svizzera e Italia, vi è la necessità di un maggiore numero di funivie e telecabine per garantire il raggiungimento delle aree sciabili più distribuite sul territorio.

Soffermandosi in particolare sull'Italia è possibile notare un dominio sciabile simile rispetto ad Austria e Svizzera e una dimensione media delle stazioni più elevata, mentre la dotazione di km di piste risulta superiore rispetto alla Svizzera. Il nostro paese registra il più basso livello di occupazione dei letti, di sfruttamento delle piste e degli impianti e la più bassa incidenza di arrivi stranieri.

Questi primi dati fanno presumere che il problema del nostro paese non sia da ricercarsi tanto nella struttura dell'offerta, vista la somiglianza con Paesi più efficienti come Austria e Svizzera, ma risieda piuttosto nel diverso tipo di organizzazione e nelle diverse politiche che sono state rivolte verso le aree turistiche montane invernali.

¹ Per quanto riguarda la Svizzera, il dato sul numero degli impianti è confermato dall'associazione degli esercenti impianti funiviari (si veda la successiva tabella 4), mentre altre fonti indicano un valore compreso tra i 2300 e i 2400 impianti. Se accettassimo questi ultimi valori, gli ultimi due indicatori della tabella 2 risulterebbero inferiori.

	Austria	Francia	Svizzera	Italia
Letti/stazione	1.836	3.968	917	1.923
Presenze/stazione	100.000	171.958	58.333	65.385
Presenze/km piste	2.750	5.909	4.667	1.889
Presenze/impianti	16.830	16.214	15.891	5.961
Giro affari medio per impianto (milioni €)	0,21	0,16	0,30	0,17

Risulta quindi abbastanza evidente la posizione meno competitiva dell'offerta italiana rispetto agli altri Paesi europei. Occorre però tenere conto che i valori riportati sono riferiti ad una media sull'intero Paese. Le tabelle 3, 4 e 5 forniscono informazioni maggiormente dettagliate sugli impianti e sulla ricettività in alcune regioni francesi, austriache e svizzere.

La tabella 3 evidenzia come in Francia l'attività sciistica sia fortemente concentrata, con la regione Alpes du Nord che è responsabile per il 79% del fatturato dei gestori degli impianti di risalita. Il giro di affari medio per impianto in questa regione pari a 0,27 milioni di euro, in linea quindi con i valori medi dell'Austria e della Svizzera, mentre la portata oraria media degli impianti è pari a 943 persone, in linea con i valori medi della Valle d'Aosta e inferiore ai valori registrati dalle stazioni del Trentino-Alto Adige (si veda il paragrafo successivo, tabella 9).

Tabella 3_Le principali stazioni sciistiche francesi (2001)

	Stazioni	Impianti	Portata Oraria (persone/h)	Ettari Piste	Giro d'affari milioni Euro
Alpes du Nord	148	2250	2.121.166	16572	619
Alpes du Sud	70	737	579.062	4223	98
Pyrénées	42	474	382.351	2754	50
Massif Central	26	166	118.737	600	6
Massif Jurassien	38	184	129.442	610	4
Massif Vosgien	30	172	126.848	480	5
Totale	354	4003	3.448.966	25239	782

Fonte: Ministère de l'Équipement des Transports et du Logement, 2003.

La tabella 4, riferita alle principali regioni svizzere, evidenzia come nei cantoni dei Grigioni e del Vallese siano concentrate le attività principali con un numero di impianti superiore a quelli dell'Alto Adige (si veda la tabella 9) ma inferiore alle principali regioni austriache (si vedano i dati riportati nella nota 2) e francesi (tabella 3).

Tabella 4_ **Gli impianti di risalita dei Cantoni Svizzeri (2003)**

	Impianti	Fatturato ^a (milioni euro)	Investimenti 2005-2009
Jura	70	30	25,2
Alpi Friburgo	175	60	33
Vallese	510	156	239
Oberland-Berna	228	60	85,3
Svizzera Centrale	210	60	88,6
Ticino	70	60	4,5
Svizzera Orientale	140	42	49
Grigioni	350	132	360
Totale	1753	600	884,6

Fonte: Remontées Mécaniques en Suisse (2004)

a) solo attività relative agli impianti di risalita.

Tabella 5_ **Ricettività alberghiera e presenze in alcune regioni alpine (2003)**

	Esercizi	Posti Letto	Arrivi	Presenze	Densità Ricettiva ^a	Intensità Turistica ^b	Utilizzo Posti letto ^c
Svizzera							
Cantone Ticino	558	23447	1.040.945	2.518.308	8,3	2,2	29,4
Cantone Grigioni	822	45757	1.670.524	5.834.659	6,4	8,6	34,9
Cantone S.Gallo	323	9999	384.355	959.724	4,9	0,6	26,3
Germania							
Baviera	3427	106625	3.302.069	12.211.367	9,6	2,3	31,4
Austria							
Voralberg	1020	32317	1.199.407	4.846.967	12,4	3,7	41,1
Tirolo	5886	199100	6.142.474	29.725.911	15,7	11,9	40,9
Salisburgo	2742	104954	3.480.307	14.318.766	14,7	7,5	37,4
Italia							
Alto Adige	4414	146640	3.888.735	20.715.853	19,8	12,1	38,7
Trentino	1622	95093	2.228.121	10.600.807	15,3	6,0	30,5
Prov. Sondrio	402	19314	483.657	2.004.393	6	3,1	28,4
Prov. Belluno	474	21520	490.370	2.170.877	5,9	2,8	27,6
Totale	21690	804776	24.310.964	105.907.632	12,2	5,5	36,1

Fonte: Istituto di Statistica Provincia di Bolzano, 2004.

a) rapporto tra numero di posti letto e la superficie dell'area; b) rapporto tra presenze negli esercizi alberghieri e la popolazione residente nell'area moltiplicata per i giorni del periodo analizzato. Tale rapporto indica quanti turisti in media sono presenti ogni 100 abitanti; c) rapporto tra presenze e giornate-letto disponibili.

La tabella 5 invece riporta alcuni dati sulla ricettività alberghiera in alcune regioni alpine della Svizzera, dell'Austria, della Germania e dell'Italia, e, se associata ai dati sull'offerta funiviaria delle stazioni d'oltralpe (tabelle 1-4) e di quelle Italiane (paragrafo successivo)², **evidenzia in modo chiaro come la presenza di posti letto alberghieri sia il fattore determinante per uno sfruttamento**

² Per integrare tali dati si riporta il numero di impianti e la portata oraria delle tre regioni austriache:

	Numero Impianti	Portata oraria (persone/h)
Tirolo	1.186	1.300.581
Salisburgo	646	729.756
Voralberg	352	363.879

adeguato e remunerativo degli impianti di risalita. La tabella mostra come, dal confronto dei tre indici di densità ricettiva (numero di posti letti/km² di area), di intensità turistica (che mette in relazione le presenze alberghiere con la popolazione dell'area) e di utilizzazione dei posti letto, emerge l'ottima posizione del Tirolo, dell'Alto Adige e di Salisburgo, che si presentano con tutti gli indicatori al di sopra della media. Il Trentino presenta una utilizzazione dei posti letto inferiore alla media ma valori elevati per gli altri due indici, mentre le province di Belluno e di Sondrio presentano dei valori inferiori alla media per tutti e tre gli indicatori.

2.2. L'OFFERTA ITALIANA

Come si è detto, il turismo montano in Italia è fortemente concentrato nella zona dell'Arco Alpino (80% della ricettività e 86% delle presenze alberghiere). Soffermandosi quindi in particolare su questa zona (e aggiungendo solo l'Abruzzo, regione in cui il turismo invernale assume dimensioni apprezzabili), nelle tabelle 6, 7 e 8 è possibile osservare i principali dati sul turismo montano e sul mercato sciistico³ suddivisi in base alle regioni maggiormente significative, in modo da individuare e confrontare le loro diverse caratteristiche e i diversi tipi di organizzazione.

In particolare, la tabella 6 riporta sinteticamente alcuni dati (di diversa provenienza) sull'offerta e sulla domanda di turismo alpino. La tabella 7 contiene quattro indicatori comunemente utilizzati per identificare le regioni essenzialmente turistiche per quanto riguarda l'importanza dei flussi turistici in rapporto ai km² di superficie e gli abitanti. Infine, la tabella 8 riporta alcuni indicatori tecnici sugli impianti e alcuni indici di produttività (in termini di intensità di sfruttamento da parte dei turisti delle stazioni e di giro di affari medio degli impianti).

Il Trentino-Alto Adige domina la montagna italiana per importanza delle attrezzature e dei flussi turistici, sia che venga considerato nella sua unità, sia che venga ripartito tra le Province Autonome di Trento e di Bolzano. E' dato infatti registrare una ricettività, in particolare alberghiera, nettamente superiore alle altre regioni; nell'ambito dei bacini sciabili sono presenti stazioni di grandi dimensioni, molte volte collegate fra di loro. Il valore della portata oraria media per impianto, molto elevato, denota la presenza di infrastrutture moderne e funzionali, molto elevato è anche il rapporto tra la portata oraria degli impianti e la superficie territoriale.

³ Si tratta principalmente di rielaborazioni di dati pubblicati dalla Rivista del Turismo 2/2002, integrati con altre informazioni ottenute da fonte Istat e dalla consultazione di siti internet e di riviste specializzate.

	Superficie (km ²) ¹	Popolazione ²	Posti letto alberghieri ³	Presenze alberghiere ⁴	Presenze extra-alberghiere ⁵	N. impianti risalita ⁶	P/h impianti risalita	Km piste commer. ⁷ (% inn. art.)	Numero stazioni	Giro Affari Impianti (milioni euro)
Pr. Bolzano	7.400	459.687	145.196	18.558.601	6.700.000	392	444.345	750 (50%)	35	160
Pr. Trento	6.207	469.887	94.355	10.165.974	16.981.480	267	312.674	732(49%)	35	
Valle d'Aosta	3.264	119.993	22.902	2.414.906	8.475.000	182	177.886	878(14%)	28	60 ⁸
Lombardia	6.610	1.070.493	26.000	2.900.000	32.500.000	298	290.022	1.143(9%)	34	
Veneto	6.341	621.250	26.762	2.770.000	16.909.000	321	263.520	632(20%)	29	
Piemonte	12.997	869.304	25.752	1.185.000	35.510.000	336	275.612	1.379(12%)	42	40
Abruzzo	7.329	407.071	14.000	1.507.359	14.000.000	104	97.000	316(8%)	24	
Friuli	3.832	133.746	7.040	623.934	4.500.000	70	58.704	95(8%)	5	
ITALIA	124.106	8.421.956	429.831	44.106.774	208.098.480	2.256	2.101.189	6.619(21%)	-	-
1 Solo la parte montana; 2 Solo la parte montana, 1998; 3 Solo la parte montana; 4 Solo la parte montana, 1999-2000; 5 Solo la parte montana, stima; 6 1999-2000; 7 Dati di fonte Anef; 8 Nostra stima basata sui principali comprensori										

	Presenze alberghiere/abitante	Presenze alberghiere/km ²	Presenze complessive/km ²	P/h/km ²
Pr. Bolzano	40,37	2507,92	3.413	60,05
Pr. Trento	21,63	1637,82	4.374	50,37
Valle d'Aosta	20,13	739,86	3.336	54,50
Lombardia	2,71	438,73	5.356	43,88
Veneto	4,46	436,84	3.103	41,56
Piemonte	1,36	91,17	2.823	21,21
Abruzzo	3,70	205,67	2.116	13,24
Friuli	4,67	162,82	1.337	15,32

Tabella 8 Indicatori del mercato sciistico delle regioni italiane								
	P/h/ impianti	P/h/ posti letto	Presenze alberghiere/ impianti	Presenze alberghiere/ km piste	Presenze/ stazione	Posti letto/ km piste	Posti letto/ stazione	Giro affari medio per impianto (euro)
Pr. Bolzano	1.134	3,06	47.343	24.745	530.246	193,59	4.148,46	409.184
Pr. Trento	1.171	3,31	38.075	13.889	290.456	128,91	2.695,86	
Valle d'Aosta	977	7,77	13.269	2.750	86.247	26,08	817,93	329.670
Lombardia	973	11,15	9.732	2.537	85.294	22,75	764,71	
Veneto	821	9,85	8.629	4.383	95.517	42,34	922,83	
Piemonte	820	10,70	3.527	859	28.214	18,67	613,14	119.048
Abruzzo	933	6,93	14.494	4.775	62.807	44,35	583,33	
Friuli	839	8,34	8.913	6.568	124.787	74,11	1.408,00	
Italia	932	4,89	19.551	6.664	-	64,94	1.923,00	170.000

La portata oraria per posti letto è invece molto bassa, a sottolineare un'offerta alberghiera molto elevata, come rilevabile anche dalle presenze alberghiere per impianto e per km di pista, con valori nettamente superiori alle altre regioni italiane. La Tabella 9 fornisce alcune informazioni dettagliate per le principali stazioni altoatesine, che presentano in aggregato un valore della produzione pari a 160 milioni di euro e impiegano 1697 persone (di cui 1126 dipendenti fissi e 571 dipendenti stagionali). Vengono confermati gli elevati valori della portata oraria per numero di impianto e si nota altresì una buona utilizzazione degli stessi dovuta all'elevato numero di presenze turistiche alberghiere.

Tabella 9 **Le principali stazioni sciistiche dell'Alto Adige**

	Numero Impianti	Portata Oraria (pers/h)	Capacità Trasporto (milioni)	Persone Trasp. (milioni)	Utilizzazione (persone trasp. in media all'ora)
Val Gardena-Alpe Siusi	76	92257	24,2	25,3	28,6%
Val Punteria	27	52187	20	18,8	31,9%
Alta Val Badia	48	72238	16,6	21,8	32,8%
Alta Valle Inarco	18	28148	10,1	5,7	20,8%
Valle Inarco	28	32679	9,7	6,4	20,5%
Totale Alto-Adige	377	459990	135	115,9	26,6%

Fonte: Provincia Autonoma di Bolzano (2003)

La Valle d'Aosta si presenta come una regione quasi totalmente montana e turistica. Per quanto riguarda la ricettività (in relazione al numero di abitanti e in relazione ai Km² di superficie montana) si configura come la terza forza del turismo montano italiano, dopo le Province Autonome di Bolzano e Trento (Tabella 7). La pressione territoriale degli impianti di risalita è seconda solo alla Provincia Autonoma di Bolzano. Dal punto di vista dei bacini sciabili, diversamente dal Trentino-

Alto Adige, la Valle d'Aosta presenta poche grandi stazioni isolate, che raccolgono gran parte dell'offerta regionale. La portata oraria media per ogni impianto, ma soprattutto le presenze alberghiere per impianto sono nettamente inferiori alla Provincia di Bolzano e di Trento; questo denota la presenza di una minore capacità delle stazioni a far fronte ad un grande flusso di turisti e la presenza di stazioni relativamente piccole.

La ricettività alberghiera della montagna lombarda, anche se non elevata, supera quella del Piemonte, soprattutto tenendo conto della minore superficie di territorio montano; la ricettività in seconde case e appartamenti in affitto è elevata. La portata oraria per impianto è simile a quella della Valle d'Aosta.

Il Veneto presenta valori molto simili alla Lombardia, anche se con una presenza extra-alberghiera nettamente inferiore. L'offerta sciistica è fortemente concentrata in pochi bacini; la modesta portata oraria per impianto è infatti determinata dal forte squilibrio tra le principali stazioni e le altre località, poco concorrenziali sull'attuale mercato turistico invernale.

Il Piemonte è caratterizzato dal territorio montano più vasto, ma è anche l'ultima tra le grandi regioni alpine per sviluppo turistico, con un gran numero di letti in seconde case rispetto all'offerta alberghiera ed una forte concentrazione dell'offerta in zone rilevanti, contro vaste zone poco conosciute e frequentate. Rispetto alla vicina Valle d'Aosta presenta una pressione degli impianti di risalita sul territorio, e una portata media per impianto molto basse, il che denota una certa obsolescenza delle infrastrutture. Le presenze alberghiere per impianto sono le più basse registrate, influenzate dalla forte incidenza di seconde case. Vista l'importanza come concorrente per la Valle d'Aosta, si riportano nella tabella seguente alcuni dati sulle principali stazioni sciistiche piemontesi, che presentano in aggregato un giro d'affari di 40 milioni di euro, impiegano 1200 dipendenti e registrano circa 35 milioni di passaggi stagionali.

Tabella 10_Le principali stazioni sciistiche piemontesi

	Letti albergh. e extra-albergh.	Arrivi	Presenze	Km piste	Impianti	Giornalieri Venduti
Provincia di Torino						
Sestrieres	2809	35275	174818	400 ^b	92 ^b	
Sauze d'Oulx	2348	25816	150226			
Bardonecchia	2686	29484	125104	140	24	
Provincia di Cuneo^a	15606	100000	400000	424	113	415734
Limone Piemonte	1513	18135	86668	80	24	156400
Frabosa Sottana-Soprana	1720	16234	81000	130	32	175000

Fonte: Regione Piemonte (2003) e Camera di Commercio Provincia di Cuneo (2004);

a) parte montana; b) Via Lattea.

L'Abruzzo è una regione quasi totalmente montana ed è la prima regione appenninica per numero di presenze alberghiere nelle località montane e per numero e portata media degli impianti di risalita. Nonostante presenti un'offerta di posti letto di molto inferiore al Piemonte, le presenze alberghiere, anche in rapporto agli impianti, sono superiori e simili a quelle della Valle d'Aosta. L'offerta sciistica è infatti concentrata in pochi bacini ben attrezzati, la portata oraria per impianto assume valori superiori a quelli riscontrati in Veneto e in Piemonte e non di molto inferiori a quelli della Valle d'Aosta e della Lombardia.

Infine i dati relativi al Friuli rilevano come tale regione non possa competere per il turismo montano con le altre regioni del Nord d'Italia, anche se comunque il flusso di presenze è considerevole. La portata oraria degli impianti è moderata, anche se, rapportata al numero di impianti, è superiore a quella del Veneto e del Piemonte, seppure di poco. L'attività turistica è infatti concentrata quasi esclusivamente in poche località, dotate però di una buona offerta sia turistica sia prettamente sciistica.

2.3. ALCUNE CRITICITA' DELLA VALLE D'AOSTA

La Valle d'Aosta ha iniziato, a partire dalla metà degli anni '90, un processo di revisione del proprio posizionamento competitivo, che ha portato ad aumentare in modo significativo la domanda (numero di arrivi e di notti). Tuttavia, come è successo anche nelle altre regioni italiane, dopo una crescita sostenuta dei flussi nazionali ed internazionali che proseguiva dalla fine degli anni '80, nella seconda metà degli anni '90 si è assistito ad una brusca battuta d'arresto.

I principali problemi che la Valle d'Aosta si è trovata ad affrontare sono legati a caratteristiche sia dell'offerta sia della domanda.

Uno studio effettuato dal centro Ciset (Cerato et. Al, 2002) sul comportamento della domanda ha mostrato i punti di forza e di debolezza dell'offerta sciistica della regione Valle d'Aosta. Lo studio si basa su una serie di 4200 interviste telefoniche effettuate a cittadini italiani nel 1997 e dirette a individuare le caratteristiche della domanda. I turisti sono stati suddivisi in utenti abituali (che si sono recati in Valle d'Aosta e intendono ritornarci), potenziali (che non sono mai andati in Valle d'Aosta ma potrebbero andarci) o pentiti (che si sono recati in Valle d'Aosta e non sono più ritornati). E' emerso che la regione viene percepita come una destinazione tecnica di alta montagna, ben posizionata per quanto riguarda il turismo invernale e la presenza di risorse (ad esempio i numerosi e affascinanti castelli) e attività culturali (musei, mostre) ma decisamente debole per quanto riguarda il turismo estivo. Inoltre essa è vista come "lontana" da un punto di vista di difficoltà di accesso e di isolamento sia fisico sia culturale. Ai problemi relativi ai trasporti

(originati, ad esempio, dai limiti aeroportuali e dalla presenza di una linea ferroviaria solo secondaria) che, nei periodi di vacanza, danno vita a problemi di congestione da traffico da mezzi privati, occorre aggiungere il fatto che gli intervistati denunciano la scarsa professionalità degli operatori e la scarsa ospitalità della popolazione locale in genere. Inoltre il turista lamenta le scarse alternative di svago, percepisce la Valle d'Aosta come una meta quasi esclusivamente per sciatori esperti e, infine, considera i prezzi troppo elevati in rapporto sia alla qualità offerta sia a quanto proposto da altre mete. Tali risultati sono confermati sostanzialmente anche dall'opinione degli operatori locali e dei Tour Operators. Questi ultimi hanno collocato la regione in una posizione di secondo piano rispetto ad altre stazioni (Trentino, Svizzera, Austria) che vengono ritenute complessivamente come destinazioni maggiormente attraenti. Le proposte per ridurre gli elementi di maggior debolezza del sistema turistico della Valle d'Aosta vanno dalla gestione dell'immagine (ad esempio occorrerebbe presentare la regione non solo come meta turistica tecnica e invernale ma anche come resort estivo, in grado di accogliere anche per il turista non interessato a praticare sport) alla segmentazione di mercato con proposte specifiche per ogni segmento (sci, trekking, relax, cultura), al potenziamento e alla riorganizzazione delle strutture ricettive (che attualmente non offrono a sufficienza spazi per i bimbi, saune e piscine, organizzazione di attività per intrattenere il turista non sportivo), allo sviluppo delle risorse umane (per recuperare il ritardo dal punto di vista della professionalità e della cordialità).

Uno studio più recente, condotto dalla società di consulenza SWG Srl di Trieste nel 2004, ha stemperato alcune delle criticità rilevate dallo studio del Ciset sopra riportato. Basandosi questa volta su un campione di 918 turisti della Valle d'Aosta (quindi ai clienti attuali), è emerso come questi ultimi apprezzino in modo particolare le attività sportive offerte dalla regione e come solo il costo dei servizi sia un motivo di lamentela. Essi suggeriscono una maggiore diversificazione dei prezzi dei servizi e di migliorare le condizioni di collegamento.

Da uno studio effettuato dall'Università della Valle d'Aosta (Gorla, 2003), è possibile definire meglio alcune caratteristiche generali dell'offerta turistica invernale italiana in relazione agli altri paesi europei (Francia, Austria, Svizzera, Germania), e in particolare analizzare il posizionamento relativo dei due comprensori della Valle d'Aosta maggiormente rappresentativi (Courmayeur e Breuil-Cervinia). Basandosi sulle valutazioni di una autorevole rivista tedesca, emerge come i comprensori francesi abbiano una elevata valutazione per quanto riguarda lo sci alpino e lo snowboard, mentre le stazioni tedesche e austriache sono leader per lo sci di fondo, il trekking e le attività dopo sci. L'Italia non è leader in nessuna di queste cinque attività, tra le quali lo sci alpino presenta comunque i valori più elevati. Per i diversi comprensori si è cercato di valutare il grado di esposizione alla concorrenza internazionale facendo riferimento al numero di *tour operators* (TO)

che inseriscono i comprensori di una regione o di un paese nelle loro proposte di soggiorni invernali e estivi. Basandosi sui TO inglesi, emerge come l'Italia abbia un medio grado di apertura alla competizione internazionale, posizionandosi nettamente al di sotto della Francia e della Svizzera, ma al di sopra dell'Austria e della Germania. Tuttavia questo risultato è dovuto al buon grado di apertura internazionale dei comprensori del Trentino Alto Adige.

Inoltre, è stata ravvisata una relazione crescente tra numero di TO che promuovono una destinazione e la ricettività alberghiera presente in essa, soprattutto per valori elevati (oltre 30.000) di posti letto disponibili. Il numero di posti letto commerciali reperibili nelle località e la dimensione delle strutture ricettive riduce infatti i costi di transizione e agevola i trasferimenti dei gruppi. Il numero di TO cresce anche con la dimensione del comprensorio (numero e portata oraria degli impianti, km piste). I due comprensori di Breuil-Cervinia e di Courmayeur presentano una scarsa disponibilità di posti letto commerciali e una dimensione limitata (soprattutto per Courmayeur) rispetto al campione dei 192 principali comprensori europei presi in esame. Ciò li rende scarsamente aperti alla concorrenza internazionale e essenzialmente orientati ad turismo di prossimità. Essendo le conclusioni riferite alle maggiori stazioni della Valle d'Aosta, esse sono da considerarsi valide anche per le altre stazioni di dimensione inferiore.

L'elevata dipendenza dal mercato di prossimità delle stazioni sciistiche valdostane è desumibile anche dall'incidenza del numero di skipass giornalieri e stagionali sul totale degli skipass; dalla Tabella 11 appare inoltre evidente che la maggioranza degli sciatori si concentra mediamente nei giorni festivi, facendo pensare ad una permanenza nella località di breve durata.

Tabella 11_ Incidenza dei biglietti di prossimità¹ sul totale della media giornaliera dei primi ingressi (stagione invernale 2002-2003)			
	Incidenza biglietti di prossimità nei giorni:		Incremento n° tot. di sciatori nei giorni festivi rispetto ai feriali
	Feriali	festivi	
Breuil-Cervinia	44%	74%	+56%
Courmayeur	59%	85%	+110%
Altre stazioni ²	56%	85%	+129%

¹ biglietti giornalieri, stagionali, esclusi plurigiornalieri;

² Monterosa, Pila, Funivie Piccolo S. Bernardo

Infine è rilevante il peso preponderante delle seconde case sul patrimonio edilizio residenziale. Secondo il censimento generale del 2001 oltre il 75% delle abitazioni censite a Courmayeur e circa l'85% di quelle censite a Cervinia sono per la maggior parte seconde case e case turistiche,

solitamente affittate solo per lunghi periodi e gestite tipicamente all'interno dei circuiti commerciali locali.

Tutte queste caratteristiche, non ultima la disponibilità di un mercato potenziale italiano di prossimità molto vasto (10 milioni circa di cittadini residenti nelle vicine regioni del Piemonte e della Lombardia) e decisamente maggiore rispetto alle altre stazioni dell'arco alpino, concorrono quindi a determinare una maggiore attrazione della regione verso flussi turistici situati in prossimità a detrimento tuttavia di flussi turistici provenienti da più lunghe distanze, che si dirigono in via preferenziale verso stazioni turistiche in grado di consentire permanenze medie di durata superiore, e di offrire strutture ricettive di grande dimensione e ben organizzate.

La Valle d'Aosta può quindi contare su un ampio bacino di riferimento, che tuttavia non promette in prospettiva tassi di crescita considerevoli ed è tale da renderla poco competitiva rispetto ad altre regioni sia italiane sia europee.

Nonostante tale modello sia connaturale alla conformazione del territorio, alla storia della regione e al suo sviluppo insediativo, e non possa quindi essere stravolto nel tentativo di seguire vie alternative (ad esempio il modello francese), occorre comunque lavorare per ridurre la dipendenza dal turismo giornaliero. E' necessario raggiungere una maggiore ricettività turistica con nuove strutture alberghiere in valle e/o sfruttando al meglio il potenziale di seconde case anche a fondovalle (si veda anche Léveque, 2003). Appare a tal proposito molto forte il giudizio sintetico contenuto in uno studio condotto dalla Camera di Commercio di Torino (2003): "Dalle ricerche effettuate per il presente studio e da quanto esposto nelle pagine precedenti, emerge come non sia esistita e non esista tuttora in Valle d'Aosta una politica per lo sviluppo delle strutture ricettive e come esso quindi venga realizzato in modo del tutto casuale" (p. 23).

CAPITOLO 3

RASSEGNA DI STUDI SUI GESTORI DI IMPIANTI FUNIVIARI E CONFRONTO CON I COMPENSORI DELLA VALLE D'AOSTA

3.1. LE 'REMONTES MECANQUES' NEL CANTONE VALLESE

Lo studio (Vikuna, 2004) fa riferimento a 51 gestori di impianti di risalita del cantone svizzero del Vallese osservati per il periodo 2000-2002, e fornisce informazioni che possono costituire un utile parametro di confronto con i gestori della Valle d'Aosta. Il cantone del Vallese rappresenta la seconda realtà sciistica della Svizzera con una quota di fatturato pari a circa il 30% (dopo il cantone dei Grigioni che ha una quota del 33%). Le imprese, che in aggregato hanno un fatturato pari a 195.3 milioni di euro, sono di taglia più elevata rispetto alle imprese funiviarie del resto della Svizzera e decisamente più grandi rispetto alle imprese della Valle d'Aosta. 4 imprese (Zermatt, Saas-Fee, Verbier e Crans-Montana) hanno un fatturato aggregato superiore a 88 milioni di euro. Pur nel contesto generale di riduzione della domanda (soprattutto interna) e di maggior pressione concorrenziale, le imprese di grande e media dimensione sembrano essere ben posizionate dal punto di vista del reddito, ma soffrono per la presenza di un parco impianti relativamente vetusto il che implica la necessità di effettuare ingenti investimenti nel prossimo futuro. Le piccole imprese (con un fatturato inferiore a 1.3 milioni di euro) presentano dei risultati non soddisfacenti. Lo studio propone di intraprendere un coraggioso progetto di ristrutturazione dell'offerta complessiva del cantone in modo da ridurre il numero complessivo di gestori del 50%. Tale riduzione deve essere perseguita tramite una politica di fusioni e di integrazioni tra realtà limitrofe e non e, nei casi in cui sia impossibile recuperare condizioni di economicità soddisfacenti, tramite la chiusura degli impianti di piccola dimensione, spesso situati in bassa quota. **Gli autori propongono una serie di indicatori per monitorare la salute economica e finanziaria delle società funiviarie. In particolare:**

- il rapporto tra EBITDA (risultato operativo al lordo di interessi, imposte e ammortamenti) e fatturato deve essere superiore al 25%
- il rapporto tra cash-flow e totale capitale investito deve essere almeno pari al 5%
- il rapporto tra cash flow e debiti finanziari a lungo deve essere almeno pari al 10%
- il rapporto tra salari e fatturato non deve superare il 35%
- il rapporto tra oneri finanziari e il fatturato deve essere inferiore al 6%
- il rapporto tra cash-flow e fatturato deve essere superiore al 20%
- il rapporto tra il capitale proprio e il totale del capitale investito deve superare il 30%.

Tali indicatori sono comunemente recepiti dai gestori svizzeri, che nel mese di aprile 2003 hanno predisposto, con la collaborazione dei consulenti di PriceWaterhouseCoopers, un manuale operativo. Tale manuale, che è liberamente consultabile, è ricco di suggerimenti e indicazioni per redigere un efficace business plan, con il quale è possibile controllare i costi di gestione, valutare i nuovi investimenti, etc. (PriceWaterhouseCoopers e Funivie Svizzere, 2003).

Nel complesso, come evidenziato nella tabella 12, le imprese del Vallese presentano una buona situazione reddituale, (EBITDA/fatturato pari al 36% contro un valore aggregato per la Svizzera del 31%) e una sufficiente capacità di autofinanziamento e di indebitamento (cash-flow/capitale pari al 9% e cash-flow/debiti finanziari pari al 16%). Questi ultimi due indicatori sono tuttavia critici per le piccole e piccolissime imprese.

Dal punto di vista dell'offerta turistica complessiva del Vallese, si suggeriscono delle politiche (anche di incentivazione fiscale) ai fini di migliorare la ricettività (ad esempio per stimolare una maggiore occupazione degli appartamenti per le vacanze e una maggiore concessione in locazione di residenze secondarie attualmente inutilizzate) e di offrire al turista altre possibilità di svago oltre all'attività sciistica in senso stretto.

Tabella 12_Conti economici delle imprese funiviarie Svizzere e confronto con la Valle d'Aosta.

	Principali Comprensori della Valle d'Aosta (2002/2003) ^a				Cantoni Svizzeri ^b			
	Grandi	Medi	Piccoli	Totale Valle d'Aosta ^c	Vallese	Grigioni	Berna	Totale Svizzera
Milioni di Euro (% sul fatturato)								
Fatturato	57,3	3,9	0,15	61,35	195,3	209	150	656
Valore Aggiunto	39,2	1,8	0,06	41,06 (67%)	140 (72%)	139,3 (67%)	103,3 (69%)	442 (67%)
Spese Personale	25,2	2,6	0,21	28,01 (46%)	69,3 (35%)	70,3 (34%)	61,3 (41%)	236 (36%)
EBITDA	14	-0,8	-0,15	13,05 (21%)	70,7 (36%)	69,0 (33%)	42,0 (28%)	203 (31%)
Ammortamenti	17,2	2,6	0,18	19,98 (33%)	50,7 (26%)	48,0 (23%)	30,0 (20%)	
EBIT	-3,2	-3,4	-0,33	-6,93 (-11%)	20,0 (10%)	21,0 (10%)	12,0 (8%)	
N. IMPIANTI				137				1753
DIPENDENTI				682				4700

a) Fonte: Finaosta; b) Fonte: Vikuna Finanzplanung AG: I dati per il fatturato del Cantone di Berna appaiono però sovrastimati rispetto ai dati pubblicati dall'associazione svizzera esercenti impianti a fune; c) principali comprensori (si veda il capitolo 4 per ulteriori dettagli)

Confrontando i dati disponibili sul conto economico aggregato delle imprese funiviarie delle diverse regioni svizzere con quelli dei principali operatori della Valle d'Aosta analizzati nel presente lavoro (tabella 12), notiamo come la struttura del conto economico sia oltremodo

appesantita per le imprese valdostane, soprattutto per quanto riguarda la componente del costo del personale (+10% del fatturato rispetto alla Svizzera) e degli ammortamenti. Ciò porta l'EBITDA ben al di sotto di un livello soddisfacente (21%) e l'EBIT a valori negativi. Sulle 8 regioni svizzere considerate, solo il canton Ticino (17%) e quello dello Jura (11%) hanno un EBITD inferiore a quello delle imprese della Valle d'Aosta. Emerge chiaramente come la dimensione delle stazioni giochi un ruolo fondamentale per la loro sopravvivenza e per lo sviluppo futuro e che anche in regioni con condizioni economiche per certi versi favorevoli vengano proposte delle drastiche politiche di concentrazione dell'offerta e di riduzione del numero di operatori.

3.2. IMPIANTI DI RISALITA NEL CANTON TICINO

Lo studio (Maggi et al., 2003) fa riferimento a 24 imprese operanti con impianti di risalita localizzati nel Canton Ticino della Svizzera. La maggior parte degli impianti è di piccola dimensione rispetto al resto della Svizzera e ha attività prevalentemente estiva (il che può costituire una utile base di confronto con società valdostane quali la Funivie Monte Bianco). Delle 8 imprese con attività prevalentemente invernale, solo due, Airolo (Funivie S. Gottardo) e Bosco-Gurin (Grossalp), hanno un fatturato superiore a 2 milioni di euro, che le rende paragonabili a società valdostane come la Cime Bianche (compiensorio di Valtournanche), mentre Cari, Campo Blenio e Nara sono paragonabili alle imprese valdostane di media dimensione, come Torgnon e Champorcher. L'analisi mostra come le società funiviarie siano fortemente in crisi, soprattutto quelle a vocazione invernale. Gli indicatori di performance economica e di solidità finanziaria rivelano una insufficiente redditività e una preoccupante situazione di fragilità finanziaria. Le cause principali sono da ricercarsi nel livello insufficiente dei ricavi, dovuto ad un limitato sfruttamento degli impianti. Ciò è in parte da attribuirsi al cambiamento delle condizioni climatiche e meteorologiche, soprattutto per le stazioni invernali a bassa quota come quelle del Canton Ticino, ma sicuramente ha inciso anche l'assenza di una chiara strategia di posizionamento sul mercato, in particolare con riferimento alla scelta di differenziazione del prodotto da parte delle imprese. Di fronte ad una crescente concorrenza interna ed esterna, le stazioni, per sopravvivere, devono procedere ad una attenta scelta di prodotto ed effettuare un rigoroso controllo di gestione sulle componenti del conto economico. Gli elevati sussidi che ripetutamente sono stati erogati dalle Amministrazioni locali hanno allentato il vincolo di bilancio delle imprese, senza indurle a mettere in atto quelle politiche necessarie per sostenere la domanda e per raggiungere una redditività soddisfacente. Sono stati finanziati quindi investimenti improduttivi che non hanno apportato miglioramenti alla

situazione reddituale-finanziaria delle imprese. I dati della tabella seguente evidenziano come per alcune imprese la crisi è molto acuta, e una chiusura degli impianti può essere evitata solo continuando a coprire le perdite con sussidi pubblici⁴.

Tabella 13_Conti economici di 6 imprese funiviarie svizzere del Canton Ticino

	Dati Bilancio (Milioni di euro, % sul fatturato)						Break-Even	
	Ricavi	Personale	EBITDA	EBDA	Utile	EBDA/Inv. Lordi	Frequenze Attuali	Frequenze EBDA 5%
Airolo	2,01	0,58 (29%)	0,67 (33%)	0,11	-0,64	0,36%	131.638	184.018
Grossalp	1,92	0,92 (48%)	-0,02	0,27	-0,11	1,68%	99.024	158.073
Nara	0,58	0,23	0,02	-0,09	-0,26	-1,28%	28.310	57.055
Cari	0,56	0,34	-0,09	-0,18	-0,18	-2,24%	20.000	59.180
C. Blenio	0,25	0,10	0,09	0,07	0,003	2,29%	20.670	28.793
Prato Lev	0,05	0,01	0,02	0,02	-0,07	2,12%	3.935	6.456
Tot Imp. Inverno	5,37	2,18 (41%)	0,69 (13%)	0,20	-1,26	-	303.577	493.575
Totale Imprese	13,76	6,22 (45%)	2,02 (15%)	0,83	-3,52	-	1.523.739	1.839.629

Prendendo come riferimento gli indicatori minimi di redditività proposti nello studio sul cantone del Vallese, si nota come le spese del personale incidano maggiormente rispetto agli altri cantoni della Svizzera, e come l'EBITDA sia notevolmente inferiore. Il risultato prima degli ammortamenti (EBDA), che è un indicatore equivalente al cash flow operativo, mostra come le società generino un flusso monetario insufficiente a recuperare i costi non monetari (ammortamenti). Considerando come ipotesi minima che il margine EBDA sia almeno pari al 3-5% degli investimenti lordi, le stazioni sciistiche del canton Ticino generano dei flussi di cassa insufficienti a finanziare i nuovi investimenti, per non parlare dei dividendi che dovrebbero in condizioni normali essere distribuiti agli azionisti. E' possibile stimare (ultime due colonne della tabella) che è necessario aumentare le frequenze del 30% (63%) per raggiungere il limite minimo del 3% (5%). La situazione è leggermente più favorevole per gli impianti a vocazione estiva, che hanno dei margini di redditività più favorevoli.

⁴ Per informazioni maggiormente dettagliate su Airolo e Nara, comprendenti alcune interessanti ipotesi di ristrutturazione e risanamento, che vanno dalla chiusura degli impianti nella stagione invernale e/o estiva all'integrazione con le attività di ristorazione, si vedano le relazioni alle partecipazioni LIM cantonali al risanamento finanziario delle società (rispettivamente, messaggio n. 5054 e n. 5192).

Data la drammaticità della situazione delle piccole stazioni invernali del cantone, la sopravvivenza delle stesse è vincolata alla possibilità di creare strutture integrate che, in un'ottica di offerta turistica regionale, siano in grado di compensare le perdite sulle attività funiviarie con gli introiti ottenibili da altre attività turistiche (ristorazione e ritrovi in vetta, attività alberghiere e di svago al piano). Solo per due stazioni invernali si propone una strategia di riposizionamento strategico e di ristrutturazione che permetterebbe loro di pervenire ad un equilibrio economico e finanziario. Per quanto riguarda Airolo, che versa in condizioni di insolvenza e di rapido declino, si suggerisce di trasformarla in una stazione per gli sport estremi, per lo sci scolastico e come centro di allenamento per gli sport invernali (polo di formazione). Per quanto riguarda la stazione di Grossalp (Bosco Gurin), che versa in condizioni non meno drammatiche, il suggerimento è che venga trasformata in un 'resort' estivo e invernale, puntando al segmento specifico dei liberi professionisti.

3.3. BENCHMARKING INTERNAZIONALE AUSTRIA-GERMANIA-SVIZZERA

Da uno studio condotto dal Dr. Theus sul settore funiviario in Germania, in Austria e in Svizzera, di cui siamo riusciti a reperire solo una relazione sintetica in lingua tedesca (Theus, 2000), è possibile ricavare i seguenti indicatori utili per un benchmarking internazionale:

Tabella 14_ **Benchmarking Internazionale sulle imprese funiviarie**

Valori Medi (Mediani)	Germania	Austria*	Svizzera
Spese Personale/Fatturato	41% (43%)	32% (29%)	32% (34%)
Giorni Apertura Estate	176 (181)	105 (119)	143 (135)
Giorni Apertura Inverno	127 (127)	138 (141)	149 (152)
Margine EBITDA	27% (30%)	38% (35%)	34% (32%)
EBITDA/Capitale Investito	18% (16%)	15% (16%)	14% (15%)
Primi Ingressi	310.000 (225.000)	362.000 (258.000)	470.000 (430.000)
Vendite/Primi Ingressi	11 euro (10 euro)	14 euro (11 euro)	18 euro (14 euro)
Capitale Investito/Primi Ingr	26 euro (28 euro)	47 euro (33 euro)	56 euro (46 euro)

* I dati per Svizzera e Germania possono essere ritenuti come rappresentativi dell'universo delle imprese, i dati per l'Austria sono invece parziali.

I dati confermano quanto già trovato prima per la Svizzera, mentre mettono in risalto le ottime performance delle imprese austriache in termini di EBITDA. Le imprese tedesche, che presentano un'incidenza del costo del personale maggiore, hanno un'attività estiva molto più

accentuata rispetto alle imprese austriache e svizzere. Questo spiega anche i più bassi rapporti degli indicatori tra le vendite e le frequenze (un indicatore del prezzo medio pagato dagli utenti) e tra il capitale investito e le frequenze (un indicatore della qualità e della modernità degli impianti, purché raffrontato su volumi di frequenza analoghi).

3.4. SETTORE FUNIVIARIO ALTOATESINO

Lo studio fa riferimento a 53 società altoatesine osservate dal 1993 al 2001 (Pechlaner e Raich, 2003). Le stazioni sono divise in grandi (fatturato superiore a 2,5 milioni di euro) medie (fatturato compreso tra 0,5 e 2,5 milioni di euro) e piccole (fatturato inferiore a 500.000 euro), e in stazioni dell'area orientale e dell'area occidentale.

Vengono forniti alcuni indicatori sintetici (medie 1993-2001):

- utile annuo: 1 milione di euro circa
- quota di capitale proprio: 50%
- cash flow annuo: 700.000 euro circa
- EBITDA/fatturato annuo: 40% circa
- Utile gestione caratteristica + oneri finanziari/Capitale Investito: 4-5% annuo

I valori medi di rapporto EBITDA/fatturato sono buoni, analoghi alle imprese austriache e superiori alle imprese tedesche e svizzere (si veda la tabella 14 sopra riportata), mentre la redditività del capitale investito è ancora insufficiente, quindi l'attività funiviaria non è ancora in grado di offrire una adeguata remunerazione all'investitore. Le piccole imprese e le imprese situate nell'area occidentale (Val Venosta, Stelvio, etc.) sono caratterizzate da condizioni di redditività e di indebitamento nettamente inferiori alla media, per cui anche in questo studio vengono sottolineati i benefici di una concentrazione dimensionale delle imprese. Gli autori hanno anche sottoposto un questionario a 118 imprese funiviarie altoatesine. I principali risultati emersi sono che le imprese sentono molto la necessità di associarsi e di integrarsi con altri operatori, principalmente in un ottica verticale (albergatori, ristoratori), e in subordine in un ottica orizzontale (altre imprese funiviarie).

Tali risultati, ottenuti su un campione rappresentativo di imprese, sono confermati anche esaminando l'intera popolazione delle imprese funiviarie altoatesine. Dall'indagine annuale sugli impianti a fune in Alto Adige preparata dalla Provincia di Bolzano è possibile ricavare un conto economico aggregato per l'anno 2003, che evidenzia, a fronte di un valore della produzione di 160 milioni di euro, un EBITDA pari al 41% e un EBIT pari all'11% del fatturato, oltre che un utile pari a circa 7 milioni di euro.

**Tabella 15_ Conto Economico scalare aggregato degli impianti a Fune dell'Alto Adige
Valori (migliaia di Euro) e percentuali sul valore della produzione.**

Valore della Produzione	160.431	
Materie Prime e Servizi	(56.436)	(35%)
Valore Aggiunto	103.995	(65%)
Personale	(37.589)	(23%)
EBITDA	66.406	(41%)
Ammortamenti	(49.454)	(31%)
EBIT	16.952	(11%)
Oneri Finanziari	(7.529)	(5%)
Proventi e Oneri Straordinari	2315	
Imposte	(4.992)	
Utile Netto	6.746	

3.5. SETTORE FUNIVIARIO E RICADUTE ECONOMICHE

Come si è sottolineato più volte nel presente studio, la necessità di cercare forme di accorpamento e di integrazione delle attività di diverse stazioni invernali è oramai condivisa dagli operatori del turismo invernale. Tale forme di coordinamento vanno dagli accordi più o meno stretti con gli albergatori e con i Tour Operator fino alla gestione integrata di diversi comprensori sciistici. Un esempio di un ente pubblico che ha perseguito la strada della gestione integrata è l'ente Promotur che riunisce le attività delle 5 principali stazioni invernali del Friuli-Venezia-Giulia. E' utile riportare i risultati di uno studio condotto da un gruppo di ricercatori dell'Università degli Studi di Udine che dimostrano con argomenti convincenti che, nonostante le attività di gestione degli impianti di risalita possano comportare delle perdite talvolta consistenti, esse fanno da volano ad una serie di attività che nel complesso permettono alle località montane di apportare benefici alla collettività residente nella regione e, in senso lato, per il complesso dell'economia Italiana (attraverso ad esempio il gettito fiscale per imposte dirette e indirette di competenza del Governo Centrale).

La tabella 16 evidenzia che le entrate derivanti dalla vendita di skipass non sono sufficienti a coprire le spese di gestione, con il risultato che i 5 comprensori di competenza di Promotur, a fronte di un valore aggiunto pari a 4,5 milioni di euro, evidenziano un margine operativo (entrate dirette meno uscite dirette di ciascun comprensorio) negativo pari a 1,5 milioni di euro. Inoltre, tenendo conto delle spese generali di Promotur il deficit corrente sale a 2,2 milioni di euro e aggiungendo l'ammortamento dei mutui contratti per finanziare gli investimenti di tali

stazioni, la spesa pubblica totale per finanziare gli impianti di risalita risulta essere pari a 5,7 milioni di euro.

Tabella 16_ **Spesa Pubblica e Valore Aggiunto Diretto in 5 stazioni del Friuli-Venezia-Giulia (valori in migliaia di euro, anno 2001/2002)**

	Spesa pubblica	Valore Aggiunto Diretto						
		Imp Risalita	Alberghi	Extra-Alb e alloggi privati	Ristoranti	Consumi Aliment.	Nol. attr maestri sci	Totale
Forni di Sopra	789	458	704	518	261	168	46	2157
Piancavallo	1315	1129	1131	265	144	413	84	3168
Sella Nevea	669	933	411	42	21	137	94	1637
Tarvisio	1999	1491	1252	354	219	602	116	4033
Zoncolan	969	484	695	524	394	441	93	2631
Totale	5741	4497	4194	1702	1039	1762	432	13625

A fronte di tale spesa è stato calcolato che il valore aggiunto diretto prodotto dall'attività degli impianti di risalita è pari a 13,6 milioni di euro circa. Ogni voce (Alberghi, Residenze Extra-alberghiere e alloggi privati, attività di ristorazione per i turisti, consumi alimentari, noleggio attrezzature e per il servizio di scuola di sci) sono stati stimati prudenzialmente tenendo in considerazione esclusivamente l'attività invernale e facendo riferimento a moltiplicatori e parametri reperibili in letteratura. A tali introiti direttamente correlati all'attività sciistica occorre aggiungere anche le ricadute economiche indirette in altri settori di attività. Utilizzando un moltiplicatore pari a 1.6, che è in linea con i risultati di studi approfonditi sull'impatto economico del turismo invernale, il valore aggiunto totale generato dagli impianti di risalita sale quindi a 22 milioni di euro. Si tratta quindi di applicare un moltiplicatore pari a 5 al valore aggiunto delle società che gestiscono le funivie, moltiplicatore che non appare eccessivo rispetto a quanto si ritrova nella letteratura (ad esempio l'associazione francese e la Regione Piemonte stimano dei moltiplicatori, riferiti tuttavia al fatturato dei gestori funiviari e non al valore aggiunto, rispettivamente pari a 10 e a 8). Considerando solo gli introiti fiscali della Regione Friuli-Venezia Giulia (riferiti all'addizionale IRPEF, all'Irap, e alle quote fisse di IRPEG e di IVA) si ottiene un entrata pari 4,2 milioni di euro, sufficiente a coprire interamente il deficit di gestione corrente e a finanziare circa il 74% della spesa totale per mantenere in essere gli impianti di risalita. La copertura del deficit di gestione corrente (pari a 2,2 milioni di euro) giustifica il mantenimento in essere degli impianti, perché nell'ipotesi di una loro chiusura i costi relativi all'ammortamento dei mutui verrebbero comunque

sostenuti dalla Regione. Il fatto di non coprire interamente i costi comprensivi dell'ammortamento dei mutui suggerisce invece cautela nel potenziare l'attività degli impianti di risalita. Considerando anche gli introiti fiscali dello Stato (riferiti alle imposte non trattenute dalla Regione) le somme incassate salgono a 9,6 milioni di euro. Ne discende che per la collettività nazionale è un bene mantenere in essere (e al limite potenziare) impianti di risalita, in quanto le perdite di gestione degli stessi sono più che compensate dai benefici economici che l'attività sciistica genera sull'economia regionale e, tramite le entrate fiscali, su quella nazionale.

Utilizzando questa metodologia, gli autori valutano anche l'opportunità di effettuare investimenti sugli impianti di risalita o in alternativa per aumentare la ricettività alberghiera. I dati dei business plan dimostrano con evidenza che un aumento dell'accoglienza alberghiera, che peggiorerebbe i bilanci di Promotur fino a far salire la spesa pubblica da 5,7 milioni di euro nel 2001-2002 a 8,1 milioni di euro nel 2006-2007, permetterebbe di generare benefici elevati e in grado di recuperare gli investimenti effettuati dalla Regione Friuli Venezia Giulia (gli introiti fiscali regionali passerebbero da 4,3 milioni di euro nel 2001-2002 a 10,6 milioni di euro nel 2006-2007). Al contrario, investimenti mirati a potenziare gli impianti non consentirebbero di apportare significativi miglioramenti alla situazione attuale.

Le ipotesi assunte da tale studio, che sono alla base dei risultati ottenuti, sono avvalorate da una ricerca condotta dalla Provincia di Cuneo nel 2004 sul turismo invernale. Da una serie di interviste effettuate su un campione di 1026 turisti, è stato calcolato che la spesa per gli impianti di risalita (16,3 milioni di euro) è solo una piccola parte della spesa totale⁵. Ribaltando le informazioni fornite dagli intervistati sul totale dei turisti che si sono recati nella provincia di Cuneo, emerge che i settori economici che beneficiano della presenza di strutture per lo sport invernale sono il settore alberghiero (fatturato pari a 29,2 milioni di euro), la ristorazione (29,9 milioni di euro), ma anche altri settori quale il settore della grande distribuzione commerciale (20,8 milioni di euro) dell'abbigliamento e delle calzature per la pratica dello sport (13,7 milioni di euro) e delle attività ricreative (7 milioni di euro). Sommando le spese per il noleggio attrezzature sportive e per le scuole sci (8,5 milioni di euro) e le spese in altri settori (tra cui gioielleria, igiene personale e salute, tabacco, giornali, etc., complessivamente pari a 28,8 milioni di euro), si ottiene un totale pari a 154,2 milioni di euro, che è perfettamente in linea con un moltiplicatore del fatturato degli impianti di risalita pari a 10. Altri risultati interessanti di questo studio sono che solo il 33% della spesa ricade nei Comuni che dispongono di impianti di risalita, e i benefici vengono quindi ripartiti sull'intera area provinciale.

⁵ In modo analogo, da uno studio condotto da Schauer (2000) è stato calcolato che gli incassi delle imprese funiviarie rappresentano solo il 15% del budget speso dai turisti.

CAPITOLO 4

CARATTERISTICHE DEL MERCATO SCIISTICO VALDOSTANO

Nelle Tabelle 7 e 8 sono riportati i dati salienti del mercato sciistico della Valle d'Aosta, calcolati come media dei sette anni osservati (1997-2003)⁶. I comprensori sciistici sono stati suddivisi in base al fatturato annuo: si hanno così comprensori di grandi dimensioni i cui ricavi superano il milione di euro, comprensori cosiddetti “medi” il cui fatturato è compreso tra i 150 mila euro ed un milione di euro ed infine piccoli comprensori con un fatturato inferiore ai 150 mila euro. In particolare al fine dell'analisi sono stati raccolti dati relativi a 7 grandi comprensori, 7 medi e 4 di piccole dimensioni, che possono essere agevolmente confrontati fra loro utilizzando gli indicatori di ricettività (tabella 19) e di intensità di sfruttamento degli impianti (tabella 20). Rispetto ai dati a livello regionale presentati nel capitolo 2 occorre precisare che i posti letto riguardano esclusivamente il comune di riferimento del comprensorio (infatti il totale dei posti letto alberghieri indicati nella tabella 6 per la Valle d'Aosta è superiore a quello indicato nella tabella 18). Inoltre, per quanto riguarda la disponibilità di letti, occorre sottolineare il fatto che non si è tenuto conto delle seconde case o delle case in affitto, viste le difficoltà nella rilevazione di un simile dato, anche se hanno un ruolo predominante in Valle d'Aosta. Infine, per quanto riguarda i km di piste si è scelto di non utilizzare i km risultanti dal rilevamento catastale (come indicati nei documenti forniti da Finaosta) ma di indicare i km di piste commerciali, che sono nettamente superiori, come indicato dall'associazione esercenti impianti a fune (ANEF).

Innanzitutto appare evidente come all'incirca il 70% della ricettività, l'80% delle piste ed il 90% delle presenze giornaliere, come anche il relativo fatturato, siano concentrati in solo sei comprensori (non considerando le Funivie Monte Bianco, i cui dati si riferiscono al periodo estivo (maggio-ottobre)). A questi seguono sette medi comprensori, con percentuali rispettivamente del 20%, 14% e 8%, e quattro piccole stazioni. Cervinia e Courmayeur (tabelle 19 e 20) possono essere considerati come comprensori di media dimensione a livello internazionale, e presentano un elevato valore della portata oraria per impianto ma un basso sfruttamento delle piste, dovuto ad una ricettività alberghiera non certo adeguata alla dimensione dei rispettivi comprensori.

⁶ L'anno 1997 fa riferimento al periodo 1996-1997, mentre l'anno 2003 fa riferimento al periodo 2002-2003.

Tabella 17_ Caratteristiche del mercato sciistico valdostano*

	IMPIANTI				PISTE				DIPENDENTI	
	N° impianti	Portata oraria	Lunghezza (metri)	Potenza (Kw/h)	Km** piste commerciali	Innevamento artificiale (%)***	Dislivello (metri)***	Superficie (ettari)***	Settore funiviario	TOTALE
Cervinia	23	28.525	28.357	6.649	140	24	14.561	255	155	166
Courmayeur	18	20.862	18.152	3.231	100	50	7.456	143	98	98
La Thuile	16	26.712	18.831	5.272	120	27	12.518	204	66	66
Monte Bianco	3	1.000	4.520	222	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	25	31
Monterosa	20	32.562	25.346	6.467	115	38	12.055	196	119	135
Pila	12	18.925	18.586	3.714	70	33	7.173	165	77	78
Valtournanche	8	9.280	9.553	1.926	35	13	4.459	87	30	33
Grandi comprensori	100	137.867	123.345	27.481	580	31	58.223	1.050	569	606
Brusson	4	3.528	4.473	342	9	62	1.242	17	9	9
Chamois	4	3.206	3.600	353	14	67	1.833	27	11	11
Champorcher	5	6.287	5.991	1.476	21	41	2.313	38	12	12
Cogne	3	2.240	2.586	750	9	49	1.450	11	8	13
Gressoney	3	2.541	2.578	466	21	83	1.721	24	9	9
Saint Rhemy	3	3.412	2.723	559	23	18	4.012	47	9	9
Torgnon	7	6.199	4.879	966	20	80	1.809	28	10	11
Medi comprensori	29	27.413	26.830	4.912	117	57	14.380	191	67	72
La Magdeleine	2	1.620	873	74	3	20	350	8	2	2
Rhemes	3	2.151	1.659	150	5	35	856	13	n.d.	n.d.
Nus	1	720	1.392	75	4	0	326	9	n.d.	n.d.
Saint Vincent	3	1.890	1.584	247	7	0	902	9	2	2
Piccoli comprensori	9	6.381	5.508	546	19	14	2.434	39	3	3
VALLE D'AOSTA	137	171.661	155.683	32.939	716	38	75.036	1.281	640	682

* Medie sul periodo 1997-2003 ** Esercizio 2002-2003, fonte ANEF *** Percentuali e valori calcolati sulle piste catastali (397 km lineari contro i 716 km lineari di piste commerciali)

Tabella 18_Caratteristiche del mercato sciistico valdostano*						
	FREQUENTAZIONE			RICETTIVITA'		FATTURATO
	Giorni apertura	Passaggi stagionali	Presenze giornaliere	N° posti alberghieri	Presenze alberghiere	
Cervinia	194	6.678.672	628.654	2.800	n.d.	14.409.630
Courmayeur	144	3.720.123	427.713	3.000	377.321	8.174.569
La Thuile	144	3.437.616	376.923	2.000	186.892	6.465.578
Monte Bianco	182	170.798	66.309	n.d.	n.d.	1.767.211
Monterosa	133	6.064.129	489.974	1.466	n.d.	9.380.036
Pila	136	3.570.240	405.035	2.000	n.d.	6.618.206
Valtournanche	127	1.246.430	84.521	650	397.821	1.727.427
Grandi comprensori	194	24.888.008	2.479.130	11.916	962.034	48.542.657
Brusson	88	264.292	17.409	502	n.d.	244.172
Chamois	102	253.471	16.802	86	n.d.	477.051
Champorcher	109	485.798	54.446	177	n.d.	693.967
Cogne	104	192.801	15.738	1.090	117.214	315.830
Gressoney	104	279.615	28.801	800	156.806	451.572
Saint Rhemy	99	215.102	31.524	154	n.d.	239.573
Torgnon	97	525.738	58.646	524	n.d.	597.377
Medi comprensori	109	2.216.817	223.365	3.333	274.020	3.019.542
La Magdeleine	86	n.d.	n.d.	74	n.d.	29.127
Rhemes	94	203.876	11.220	233	n.d.	96.352
Nus	39	n.d.	n.d.	163	n.d.	18.767
Saint Vincent	63	n.d.	n.d.	826	n.d.	61.265
Piccoli comprensori	94	203.876	11.220	1.296	n.d.	205.511
VALLE D'AOSTA	194	27.308.701	2.713.715	16.545	1.236.054	51.767.709

* Medie sul periodo 1997-2003

I grandi comprensori, sempre senza considerare le Funivie Monte Bianco, presentano mediamente una maggiore portata oraria per impianto, determinata da infrastrutture moderne e funzionali; con l'eccezione di Champorcher, i medi ed i piccoli comprensori presentano valori inferiori e simili tra loro. Oltre che per il fatturato, anche in rapporto al numero di impianti, le presenze per stazione sono un buon indicatore della dimensione delle stazioni; appare evidente (tabella 20) come la maggior parte della domanda sciistica sia infatti concentrata nei sei grandi comprensori. Anche dal punto di vista dello sfruttamento delle piste e degli impianti si nota il forte squilibrio tra grandi e medi comprensori, anche se all'interno di ciascuna categoria dimensionale è comunque presente un certo grado di variabilità.

Tali prime risultanze, che verranno oltremodo rafforzate dall'analisi dei dati di conto economico, lasciano presumere che i piccoli e medi comprensori versino in condizioni di estrema sofferenza.

Tabella 19_Indicatori del mercato sciistico valdostano				
	P/h/ettari	P/h/ impianti	P/h/letti	Letti/ km piste
Cervinia	112	1.264	10	20
Courmayeur	146	1.141	7	30
La Thuile	131	1.670	13	17
Monte Bianco	n.d.	333	n.d.	n.d.
Monterosa	166	1.617	22	13
Pila	115	1.577	9	29
Valtournanche	107	1.160	14	19
Grandi comprensori	130	1.380	12	21
Brusson	213	882	7	56
Chamois	119	802	37	6
Champorcher	166	1.257	36	8
Cogne	209	747	2	121
Gressoney	104	847	3	38
Saint Rhemy	73	1.137	22	7
Torgnon	220	943	12	26
Medi comprensori	144	945	8	28
La Magdeleine	204	810	22	25
Rhemes	165	717	9	47
Nus	81	720	4	41
Saint Vincent	203	735	2	118
Piccoli comprensori	164	709	5	68
VALLE D'AOSTA	134	1.253	10	23

Tabella 20_Indicatori del mercato sciistico valdostano						
	Presenze/ stazione	Presenze/ km piste	Presenze/ impianti	Passaggi/ km piste	Passaggi/ impianti	Fatturato per impianto
Cervinia	628.654	4.490	27.852	47.705	295.891	638.401
Courmayeur	427.713	4.277	23.391	37.201	203.444	447.047
La Thuile	376.923	3.141	23.558	28.647	214.851	404.099
Monte Bianco	66.309	n.d.	22.103	n.d.	56.933	589.070
Monterosa	489.974	4.261	24.325	52.732	301.056	465.676
Pila	405.035	5.786	33.753	51.003	297.520	551.517
Valtournanche	84.521	2.415	10.565	35.612	155.804	215.928
Grandi comprensori	354.161	4.160	24.791	42.616	248.880	485.427
Brusson	17.409	1.934	4.352	29.366	66.073	61.043
Chamois	16.802	1.200	4.200	18.105	63.368	119.263
Champorcher	54.446	2.593	10.889	23.133	97.160	138.793
Cogne	15.738	1.749	5.246	21.422	64.267	105.277
Gressoney	28.801	1.371	9.600	13.315	93.205	150.524
Saint Rhemy	31.524	1.401	10.508	9.560	71.701	79.858
Torgnon	58.646	2.932	8.924	26.287	80.004	90.905
Medi comprensori	31.909	1.909	7.702	18.947	76.442	104.122
La Magdeleine	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	14.563
Rhemes	11.220	2.244	3.740	40.775	67.959	32.117
Nus	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	18.767
Saint Vincent	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	23.825
Piccoli comprensori	11.220	2.244	3.740	40.775	67.959	22.835
VALLE D'AOSTA	180.914	3.697	19.808	38.140	199.334	377.866

4.1 ANALISI DEI COSTI

Qui di seguito vengono analizzati i costi dei comprensori sciistici valdostani, sia in rapporto al fatturato, sia in rapporto ai “passaggi stagionali” e alle “presenze giornaliere”.

4.1.1. Incidenza dei costi sui ricavi

Nelle Tabelle 21, 22 e 23 sono riportate le diverse voci di costo riferite alla gestione tipica dei comprensori, vale a dire l'attività connessa alla gestione degli impianti, delle piste e del personale che opera a questo fine sia nel periodo estivo sia in quello invernale. Ogni voce è stata rapportata ai ricavi totali, anche in questo caso riferiti alla gestione tipica, ottenuti come somma dei fatturati registrati dai singoli comprensori.

Per quanto riguarda i grandi comprensori (Tabella 21) è evidente l'andamento alquanto altalenante dei ricavi nelle diverse annate, probabilmente a causa dei fattori ambientali particolarmente avversi o favorevoli che incidono sensibilmente sui diversi esercizi.

Tabella 21 **COMPENSORI GRANDI: incidenza delle voci di costo sui ricavi**

	Ricavi	Consumi ^a	Costi personale	Oneri diversi di gestione	Margine operativo lordo	Ammortamenti	Reddito operativo	Rettifica amm.ti per contributi	Reddito operativo rettificato
1997	50.023.200	29,79%	46,02%	2,44%	21,75%	26,07%	-4,32%	6,64%	2,32%
1998	47.973.237	35,01%	48,03%	1,52%	15,44%	28,00%	-12,56%	8,29%	-4,27%
1999^b	31.166.722	35,51%	50,11%	1,50%	12,88%	34,99%	-22,11%	11,66%	-10,45%
2000	45.099.734	35,28%	51,62%	1,56%	11,54%	32,39%	-20,86%	10,09%	-10,77%
2001	49.403.311	34,72%	48,86%	2,82%	13,60%	33,39%	-19,79%	11,52%	-8,27%
2002	44.446.794	37,08%	50,70%	3,02%	9,20%	38,01%	-28,80%	13,20%	-15,61%
2003	57.275.971	29,55%	43,99%	1,98%	24,48%	30,04%	-5,56%	10,44%	4,88%
Min	964.917	25,52%	39,13%	0,69%	-46,39%	14,69%	-128,55%	1,68%	-84,57%
Max	15.056.791	54,29%	89,73%	9,49%	29,93%	82,16%	8,02%	43,99%	13,25%
Media	6.778.937	34,21%	52,45%	2,27%	11,07%	32,49%	-21,42%	12,11%	-10,32%

a) Voce comprensiva dei costi per materie prime e di consumo, per servizi e per godimento di beni di terzi; b) Escluso Cervinia.

Tabella 22 **COMPENSORI MEDI: incidenza delle voci di costo sui ricavi**

	Ricavi	Consumi	Costi personale	Oneri diversi di gestione	Margine operativo lordo	Ammortamenti	Reddito operativo	Rettifica amm.ti per contributi	Reddito operativo rettificato
1997	3.205.128	34,40%	63,16%	3,41%	-0,97%	44,63%	-45,60%	16,01%	-29,59%
1998	2.809.099	41,03%	72,01%	3,50%	-16,54%	52,80%	-69,34%	20,03%	-49,31%
1999	2.849.622	43,72%	77,97%	4,26%	-25,95%	54,03%	-79,98%	19,86%	-60,12%
2000	2.752.600	48,71%	81,81%	5,52%	-36,03%	68,88%	-104,92%	30,29%	-74,62%
2001	3.143.062	54,55%	79,93%	3,86%	-38,34%	81,00%	-119,34%	54,17%	-65,17%
2002	2.511.892	63,86%	93,73%	5,04%	-62,63%	103,72%	-166,35%	69,51%	-96,84%
2003	3.865.389	50,50%	67,26%	3,11%	-20,87%	68,08%	-88,95%	46,70%	-42,25%
Min	132.909	26,66%	44,05%	0,64%	-309,41%	24,93%	-583,33%	2,21%	-335,60%
Max	896.403	130,96%	267,35%	14,09%	19,37%	273,92%	-5,55%	247,72%	4,74%
Media	431.363	53,27%	88,53%	4,43%	-46,22%	75,02%	-121,25%	42,18%	-79,06%

Tabella 23 **_COMPENSORI PICCOLI: incidenza delle voci di costo sui ricavi**

	Ricavi	Consumi	Costi personale	Oneri diversi di gestione	Margine operativo lordo	Ammortamenti	Reddito operativo	Rettifica amm.ti per contributi	Reddito operativo rettificato
1997	271.982	32,56%	79,32%	1,69%	-13,57%	14,81%	-28,39%	0,82%	-27,57%
1998	211.349	43,22%	101,51%	1,27%	-45,99%	22,59%	-68,59%	1,06%	-67,53%
1999	209.291	45,74%	107,98%	1,24%	-54,97%	29,85%	-84,82%	1,07%	-83,75%
2000	170.617	57,77%	122,19%	3,34%	-83,30%	86,70%	-170,00%	48,80%	-121,20%
2001	221.988	46,86%	106,98%	1,19%	-55,03%	88,71%	-143,73%	41,32%	-102,41%
2002	104.037	72,48%	118,38%	3,66%	-94,52%	177,55%	-272,06%	88,17%	-183,89%
2003	150.512	60,71%	139,20%	1,94%	-101,86%	121,44%	-223,29%	61,49%	-161,81%
Min	7.605	17,45%	68,14%	1,38%	-321,54%	3,75%	-738,07%	2,01%	-619,28%
Max	111.469	163,88%	276,54%	15,80%	-0,91%	534,21%	-5,16%	397,11%	-5,16%
Media	53.591	57,10%	128,54%	5,67%	-88,36%	128,97%	-165,74%	76,79%	-135,03%

Dopo una sensibile riduzione alla fine degli anni '90 sembra verificarsi una ripresa che ha il suo apice nella stagione 2002/2003.

Tra le diverse voci di costo quella relativa al personale ha la maggiore incidenza sui ricavi. Il valore medio è del 52%, ma si raggiungono anche picchi massimi del 90%. A questa seguono la voce “Consumi”, che comprende i costi per materie prime, di consumo e merci ed i costi per servizi e per godimento di beni di terzi, che incide mediamente per il 34%. Seguono gli ammortamenti con un peso del 32%.

Il margine operativo lordo, sempre positivo, indica che le società sono riuscite mediamente a far fronte a tutti i costi d'esercizio legati alla gestione degli impianti a fune, senza quindi considerare gli oneri ed i proventi finanziari, gli oneri e i proventi straordinari e altri costi non collegati all'attività principale. Il reddito operativo, tuttavia, si presenta costantemente negativo anche dopo le rettifiche degli ammortamenti per contributi, ad eccezione delle stagioni 1996/1997 e 2002/2003⁷. Ciò è indice del fatto che la gestione dei comprensori assorbe ricchezza anche al proprietario degli impianti che, nonostante i contributi in conto investimenti erogati dalla Regione, non riesce a far fronte al rinnovo dei cespiti, senza tenere conto degli oneri finanziari e di una adeguata remunerazione per i portatori di capitale di rischio.

Nella valutazione di questi risultati occorre comunque tenere presente non solo dell'influenza dei fattori esogeni, ma anche del riferimento a valori aggregati; infatti, osservando i dati registrati dai singoli comprensori, si può notare una differenza abbastanza rilevante tra valori minimi e massimi.

Anche per quanto riguarda i ricavi dei comprensori medi (Tabella 22) è possibile effettuare considerazioni analoghe; dopo una flessione alla fine degli anni '90 si assiste ad una crescita fino al 2002/2003. Osservando invece l'incidenza delle diverse voci di costo sui ricavi, appare evidente come mediamente questa presenti valori ancora più elevati rispetto ai grandi comprensori: 89% per i costi del personale (con un valore massimo del 267%), 75% per gli ammortamenti e 53% per la voce composita “Consumi”.

Il margine operativo lordo, diversamente dai grandi comprensori, è negativo per tutti gli esercizi, anche se solo “lievemente” nel 1996/1997; la gestione del comprensorio assorbe quindi ricchezza al gestore degli impianti invece di produrla, sempre senza tenere conto della necessità di remunerare adeguatamente il capitale investito e di rinnovare periodicamente i cespiti.

⁷ Il valore positivo in questi anni è probabilmente dovuto ai maggiori ricavi registrati e non agli effetti di una migliore gestione dal lato dei costi.

Il reddito operativo ovviamente è anch'esso negativo per tutti gli esercizi e rimane tale nonostante i contributi in conto investimenti erogati dalla Regione; è importante osservare come questi valori siano ben più elevati, in valore assoluto, di quelli riscontrati per i grandi comprensori.

Tale situazione di criticità si evidenzia con maggiore drammaticità per i comprensori di piccole dimensioni, alcuni dei quali in questi ultimi anni non hanno aperto il proprio servizio al pubblico.

Dal punto di vista dell'incidenza delle diverse voci di costo sui ricavi emerge l'elevata incidenza media anche in questo caso del personale e degli ammortamenti (129%), mentre la voce "Consumi" presenta valori di poco al di sopra di quelli registrati dai comprensori medi (57,10%).

Il margine operativo lordo è negativo per tutti gli esercizi e segue all'incirca l'andamento dei ricavi; esso presenta inoltre, in valore assoluto valori doppi rispetto ai comprensori medi. Anche in questo caso il reddito operativo, prima e dopo i contributi della Regione, è sempre negativo, con valori, sempre in valore assoluto, vistosamente crescenti dal 1999 in poi, come anche l'incidenza delle rettifiche degli ammortamenti per contributi.

Questi dati evidenziano come la maggior parte dei costi si presenti come costi di natura fissa, con la conseguenza che un livello dei ricavi insufficiente determina dei risultati di gestione fortemente negativi. L'utilizzo di dipendenti stagionali e la possibilità di chiudere temporaneamente gli impianti (risparmiando sui costi relativi all'energia) rendono alcuni costi maggiormente variabili, ma nel complesso gli impianti di risalita presentano una struttura di costo alquanto rigida. Risulta necessario quindi garantire un flusso di ricavi costante nel tempo attraverso politiche di differenziazione dell'offerta e attraverso investimenti in innevamento programmato che permettano di allungare la stagione sciistica (si noti il limitato numero di giorni di apertura per i comprensori di piccola dimensione, tabella 18).

4.1.2 Il costo per unità di prodotto

Soffermandosi sul costo unitario medio è possibile osservare il suo andamento su sette anni (1997-2003) e su tre anni (2001-2003) rispettivamente se si considerano come output i passaggi stagionali o le presenze giornaliere; in entrambi casi i valori riportati sono il risultato di una media dei valori ottenuti da 15 dei 18 comprensori considerati, a causa di talune carenze informative.

Nell'analisi dei risultati occorre considerare che il costo unitario medio è stato qui ottenuto dalla somma delle diverse voci di costo con la sola esclusione degli oneri diversi di gestione, che è una voce residuale.

E' possibile notare, Tabelle 24 e 25, come mediamente il costo maggiore sia da imputarsi alla voce lavoro (rispettivamente 1,04 per ogni passaggio e 12,30 per ogni presenza giornaliera), seguita dagli ammortamenti (0,83 e 10,22) e dalla voce composita "Consumi" (0,66 e 8,21), come del resto era già emerso dall'osservazione dell'incidenza dei diversi costi sul fatturato.

Dal punto di vista temporale appare evidente un progressivo aumento del costo unitario medio, in particolare se rapportato ai passaggi stagionali, fino al 2002; dal 1997 al 2002 il costo aumenta all'incirca del 122%; dal 2002 al 2003 per entrambe gli output considerati si assiste invece ad una riduzione del costo unitario medio, più marcata nel costo per presenze giornaliere (-31% contro il -25%). Questa riduzione è probabilmente da ascrivere ai maggiori ricavi, legati alle vendite dei biglietti, riscontrati nel 2003, piuttosto che ad una migliore organizzazione dei costi, come peraltro già sottolineato nella sezione precedente. Infine è possibile notare come la dinamica del costo unitario medio sia stata simile per tutte e tre le voci di costo prese in considerazione.

Tabella 24_Costo unitario medio per passaggi stagionali*				
	Lavoro	Consumi	Ammortamenti	Costo unitario medio
1997	0,76	0,42	0,48	1,66
1998	0,88	0,53	0,59	2,01
1999	0,97	0,54	0,65	2,16
2000	1,00	0,60	0,73	2,34
2001	1,23	0,81	1,06	3,09
2002	1,40	0,95	1,35	3,69
2003	1,08	0,78	0,91	2,77
TOTALE	1,04	0,66	0,83	2,54

* Su 14 comprensori (escluso Funivie Monte Bianco)

Tabella 25_Costo unitario medio per presenze giornaliere*				
	Lavoro	Consumi	Ammortamenti	Costo unitario medio
2001	12,16	7,93	9,89	29,99
2002	14,55	9,46	12,55	36,56
2003	10,03	7,18	8,07	25,27
TOTALE	12,30	8,21	10,22	30,73

* Su 15 comprensori

E' inoltre interessante osservare il costo unitario medio, sempre rispetto ai due diversi output, ripartendo il campione in base alla dimensione dei compressori (in termini di fatturato); nelle Tabelle 26-29 sono riportati i diversi risultati ottenuti suddividendo i compressori in grandi e medi, visto che per i piccoli compressori per alcuni anni il conto economico non è disponibile.

Tabella 26_Compensori grandi: costo unitario medio per passaggi stagionali				
GRANDI*	Lavoro	Consumi	Ammortamenti	Costo unitario medio
1997	0,77	0,48	0,42	1,67
1998	0,83	0,59	0,51	1,93
1999	0,89	0,59	0,63	2,11
2000	0,95	0,63	0,64	2,22
2001	0,95	0,67	0,67	2,29
2002	1,10	0,80	0,88	2,79
2003	0,87	0,59	0,61	2,08
TOTALE	0,91	0,62	0,62	2,16

* Escluso Funivie Monte Bianco

Tabella 27_Compensori grandi: costo unitario medio per presenze giornaliere				
GRANDI	Lavoro	Consumi	Ammortamenti	Costo unitario medio
2001	10,73	7,01	6,66	24,40
2002	12,09	8,05	8,48	28,62
2003	10,14	6,52	6,19	22,84
TOTALE	10,98	7,19	7,11	25,29

Tabella 28_Compensori medi: costo unitario medio per passaggi stagionali				
MEDI	Lavoro	Consumi	Ammortamenti	Costo unitario medio
1997	0,81	0,42	0,58	1,81
1998	0,98	0,53	0,73	2,23
1999	1,09	0,56	0,74	2,38
2000	1,13	0,63	0,89	2,66
2001	1,57	1,01	1,50	4,08
2002	1,77	1,15	1,88	4,80
2003	1,33	1,03	1,26	3,63
TOTALE	1,24	0,76	1,08	3,08

Tabella 29_ Compensori medi: costo unitario medio per presenze giornaliere				
MEDI	Lavoro	Consumi	Ammortamenti	Costo unitario medio
2001	13,73	9,27	13,36	36,35
2002	17,98	11,52	17,56	47,07
2003	10,38	8,64	10,90	29,92
TOTALE	14,21	9,87	14,09	38,17

Dal punto di vista dell'andamento temporale si può notare, in tutti e due i casi, un aumento progressivo del costo unitario medio fino al 2002 e una riduzione nel 2003. La crescita maggiore si riscontra per i compensori medi (+165%) ed è imputabile a tutte le tre voci di costo.

Confrontando i costi unitari medi, usando come misura di output rispettivamente i passaggi stagionali e le presenze giornaliere, si nota la dominanza della voce "lavoro". I "Consumi" e gli ammortamenti per output nei grandi compensori si discostano di poco l'uno dall'altro, mentre nei medi compensori gli ammortamenti per output sono più elevati e vicini al costo del lavoro.

Infine per quanto riguarda il costo unitario medio totale emerge con chiarezza che i compensori medi sono caratterizzati da un costo unitario medio superiore rispetto ai grandi compensori (+43% sull'intero periodo e +61% sull'ultimo triennio con riferimento ai passaggi stagionali e +51% con riferimento alle presenze giornaliere).

4.1.3 Una valutazione degli effetti di variazioni nella domanda e nel livello dei costi

Le analisi sopra riportate hanno messo in evidenza che i grandi compensori presentano delle *performance* migliori rispetto ai piccoli e ai medi compensori. Tuttavia, il confronto con gli operatori di altre regioni e di altri paesi mostra come anche per i grandi compensori sia presente una situazione di sofferenza e una redditività molto scarsa. Per riportare le società che gestiscono gli impianti di risalita verso un sentiero equilibrato di espansione occorrerebbe lavorare sia per abbattere in modo significativo i costi (risparmi di efficienza) sia per incrementare i ricavi (maggior sfruttamento degli impianti). Utilizzando i dati sui passaggi stagionali, sui costi operativi totali (materie prime e servizi, costi del personale, ammortamenti rettificati e oneri diversi di gestione) e sui ricavi totali dei compensori della Valle d'Aosta (escluso Funivie Monte Bianco) è possibile condurre un semplice esercizio econometrico di *break-even analysis* e valutare sinteticamente gli effetti di un aumento della domanda e di miglioramenti di efficienza sul risultato operativo (EBIT).

Da una regressione dei costi totali (*CT*, variabile dipendente) sui passaggi stagionali (*PS*, variabile esplicativa) si ottengono i seguenti coefficienti:

$$\ln CT = 2.25 + 0.905 \ln (PS)$$

(0.51) (0.04)
 $R^2 = 0.86$ $n = 95$

In modo analogo la regressione dei ricavi totali (*RT*, variabile dipendente) sui passaggi stagionali fornisce i seguenti risultati⁸:

$$\ln RT = -1.7 + 1.151 \ln (PS)$$

(0.39) (0.03)
 $R^2 = 0.94$ $n = 95$

Utilizzando i coefficienti stimati da queste due semplici regressioni è possibile analizzare la dinamica dei costi e dei ricavi al variare del numero dei passaggi stagionali. Con 3 milioni di passaggi l'EBIT in percentuale sul fatturato è negativo e pari al 33%, mentre con 7 milioni di passaggi esso si riduce a -8% e con 10 milioni di passaggi si riesce ad ottenere un +1%. Ciò dimostra come il problema di una scarsa redditività non si possa risolvere meramente attraverso un aumento della domanda. Infatti 10 milioni di passaggi rappresentano un consistente aumento di domanda (+43%) per comprensori delle dimensioni di Cervinia e Courmayeur. Sono necessari quindi dei risparmi di efficienza che, insieme ad un aumento della domanda, permetterebbero di riportare i gestori di impianti di risalita su sentieri di sviluppo solidi e stabili. In particolare, prendendo come punto di riferimento una impresa che totalizza 7 milioni di passaggi stagionali, un abbattimento dei costi compreso tra il 10% e il 20% porterebbe l'EBIT% in linea con i valori riscontrati dalle imprese Svizzere e dell'Alto Adige (si veda il capitolo 3). Alternativamente, un EBIT pari al 7% si potrebbe raggiungere con un risparmio sui costi operativi del 10% e un parallelo aumento della domanda del 20%, obiettivi che non sembrano irrealizzabili nel medio termine per i grandi comprensori della Valle d'Aosta.

⁸ Le regressioni fanno riferimento ai valori in logaritmi per tener conto della grande variabilità dei diversi comprensori analizzati. I valori in parentesi sono gli errori standard dei coefficienti, mentre la statistica R^2 è un indicatore della bontà del modello. n si riferisce al numero di osservazioni (il numero è inferiore a 105 = 15 comprensori × 7 anni a causa dell'esclusione di Funivie Monte Bianco, in quanto il dato sui passaggi stagionali non è comparabile con gli altri comprensori con attività prevalentemente invernale, e perché i dati non sono completi per i comprensori di La Magdaleine, Nus e Saint Vincent).

Tabella 30_ **Riflessi sul risultato operativo di aumenti della domanda e/o di guadagni di efficienza: (valori in milioni di euro; percentuali sul fatturato)**

	NUMERO DI PASSAGGI STAGIONALI				
	3 milioni	5 milioni	7 milioni	8,5 milioni	10 milioni
Ricavi Totali	5,2	9,3	13,7	17,2	20,7
Costi Operativi	6,9	10,9	14,8	17,7	20,5
EBIT %	-33%	-17%	-8%	-3%	+1%
Risparmi di Efficienza (% sui Costi Operativi)	EBIT % SUL FATTURATO				
Efficienza del 5%	-26%	-11%	-3%	0%	+6%
Efficienza del 10%	-19%	-5%	+3%	+7%	+11%
Efficienza del 20%	-6%	+6%	+14%	+18%	+21%

CAPITOLO 5

ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA PER COMPENSORIO

Oltre ai dati contenuti dal Programma Regionale degli Impianti a Fune (P.R.I.F.), che fanno riferimento esclusivamente al conto economico dei principali compensori, depurato dai ricavi e dai costi relativi ad attività diverse dalla gestione degli impianti di risalita, abbiamo lavorato direttamente sui bilanci delle principali società di gestione. In tale modo è stato possibile analizzare anche la situazione patrimoniale e finanziaria delle imprese funiviarie.

5.1. CRITERI GENERALI DI RICLASSIFICAZIONE DEI DATI DI BILANCIO

I bilanci sottoposti a riclassificazione sono quelli originari destinati a pubblicazione, relativi agli esercizi 2001, 2002, 2003, 2004; in genere le società presentano esercizi non coincidenti con l'anno solare, per semplicità l'anno indicato come riferimento è quello di chiusura dell'esercizio. La rilettura in chiave finanziaria è stata finalizzata a ricavare le informazioni necessarie ad un'analisi per indici.

Le notizie disponibili non sono sufficienti per una classificazione separata del capitale investito nell'area operativa e il capitale investito nelle area atipiche; le elaborazioni seguenti riguardano il capitale complessivamente investito, per quanto concerne lo stato patrimoniale, e, per omogeneità e confrontabilità, i risultati della "gestione corrente o ordinaria" (gestione caratteristica e gestione atipica) per quanto riferito al conto economico. Per evidenziare i risultati della gestione caratteristica (gestione funiviaria) sono stati utilizzati i dati elaborati da Finaosta (Programma regionale per gli impianti a fune (P.R.I.F.) 2° edizione aggiornata alla stagione invernale 2002/2003).

5.1.1. Riclassificazione finanziaria dello stato patrimoniale

A partire dal bilancio civilistico i valori dello stato patrimoniale sono stati raggruppati nei seguenti aggregati:

Attivo o Impieghi

La “riclassificazione finanziaria” delle voci del capitale investito si fonda sulla loro “trasformabilità in denaro” cioè sulla loro attitudine a tornare in forma liquida. Ai fini dell’analisi finanziaria, occorre quindi una rilettura del bilancio d’esercizio destinato alla pubblicazione, per passare dal criterio della destinazione al criterio della realizzabilità. Gli investimenti, a tal fine, sono stati raggruppati nel modo qui di seguito indicato.

Attivo o Impieghi	Passivo o Fonti
ATIVO IMMOBILIZZATO	PATRIMONIO NETTO
Immobilizzazioni Immateriali	Capitale sociale e Riserve
Immobilizzazioni Materiali	Utile/ perdita d’esercizio
Immobilizzazioni Finanziarie	Totale Patrimonio Netto
Totale Attivo Immobilizzato	PASSIVITA’ CONSOLIDATE
ATTIVO CIRCOLANTE	Fondi
Scorte di magazzino	TFR
Liquidità differite	Debiti
Liquidità immediate	Risconti (contributi)
Totale Attivo Circolante	Totale Passività Consolidate
	PASSIVITA’ CORRENTI
	Totale Passività Correnti
TOTALE CAPITALE INVESTITO	TOTALE CAPITALE INVESTITO

Immobilizzazioni Immateriali: comprendono i valori di bilancio relativi alla voce B.I e i risconti pluriennali e il disaggi su prestiti compresi nella voce D.

Immobilizzazioni Materiali: comprendono i valori di bilancio riportati alla voce B.II. Si tratta del valore delle immobilizzazioni materiali al netto dei fondi ammortamento.

Per quanto riguarda le immobilizzazioni interessate dai contributi in conto impianti, erogati nei diversi esercizi, sono state adottate due tecniche di contabilizzazione: in diretta riduzione del valore del cespite, per cui nel bilancio civilistico il cespite risulta iscritto ad un minor valore (decurtato dell’importo dl contributo), con iscrizione in bilancio dell’intero valore del cespite e iscrizione nel passivo di un risconto pluriennale, corrispondente all’importo del contributo da riferirsi ad esercizi futuri.

Criticità: il valore delle immobilizzazioni immateriali, come iscritte in bilancio, potrebbe risultare inferiore al valore effettivo. Con le informazioni a disposizione non è stato possibile

risalire al valore originario delle immobilizzazioni materiali, se non in modo parziale e quindi non significativo. Ai fini dell'analisi in corso sono stati utilizzati i valori così come esposti nel bilancio civilistico, evidenziando a parte, nel passivo, l'importo dei risconti passivi di carattere pluriennale derivanti dalla contabilizzazione dei contributi in conto impianti.

Immobilizzazioni Finanziarie: comprendono la voce B.III del bilancio, con esclusione dei crediti esigibili entro l'esercizio successivo, la voce C.II per la quota di crediti esigibile oltre l'esercizio successivo e la voce A per i crediti verso soci con scadenza oltre l'esercizio successivo.

Scorte di Magazzino: comprende la voce C.I

Liquidità Differite: comprende la voce C.II del bilancio, con esclusione dei crediti esigibili oltre l'esercizio successivo, i crediti esigibili entro l'esercizio successivo compresi nella voce B.II, i reati e i risconti annuali compresi nella voce D e i crediti verso soci, compresi nella voce A, con scadenza entro l'esercizio successivo.

Liquidità Immediate: comprendono le voci C.III e C.IV del bilancio.

Passivo o Fonti

Ai fini dell'analisi finanziaria le fonti sono state riclassificate in base al criterio della durata, utilizzando il parametro temporale di un anno per la scadenza del rimborso. Distinguendo tra capitale proprio e capitale di terzi. Inoltre sono stati evidenziati alcuni raggruppamenti di particolare significato, come ad esempio i risconti passivi legati ai contributi in conto impianti.

L'indicata "rilettura finanziaria" del passivo di stato patrimoniale porta alla classificazione di seguito elencata.

Capitale Sociale e Riserve: comprende le voci da A.I a A.VIII dello stato patrimoniale passivo

Utile/Perdita d'esercizio: comprende la voce A.IX

Fondi: comprendono i fondi per rischi ed oneri iscritti al raggruppamento B del passivo, che hanno un'esigibilità prevedibile oltre l'esercizio successivo;

TFR: comprende il trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato, voce C del passivo;

Debiti (con durata superiore all'anno): comprende tutti i debiti, iscritti alla voce D del passivo, con scadenza oltre l'esercizio successivo;

Risconti pluriennali (contributi): comprendono ratei e risconti pluriennali iscritti alla voce E del passivo, per la quota di competenza di esercizi successivi ai 12 mesi.

Passività Correnti: comprendono i fondi di cui alla voce B del passivo con esigibilità prevedibile entro l'esercizio successivo; i debiti compresi nella voce D del passivo con scadenza entro l'esercizio successivo; i ratei e i risconti annuali contenuti nella voce E del passivo (se non esplicitamente indicata, la quota esigibile entro l'anno successivo, è stata stimata in base alle quote di competenza dell'esercizio in analisi).

5.1.2 Schema di riclassificazione del Conto Economico ai fini dell'analisi reddituale

Le analisi di situazione economica hanno come obiettivo l'evidenziazione dei risultati di redditività della gestione. Il risultato netto globale può essere osservato attraverso la segmentazione delle diversi componenti che lo determinano, risultati intermedi.

L'analisi in corso, per omogeneità con la rielaborazione dello stato patrimoniale, non evidenzia separatamente la gestione caratteristica o tipica, ma la gestione corrente o ordinaria, che comprende anche i risultati di una eventuale gestione atipica. Il reddito operativo, così determinato, e i risultati intermedi, vengono confrontati con i risultati della gestione caratteristica così come esposta nel documento di Finaosta. Per determinare il risultato netto d'esercizio verranno esposti in modo sintetico anche i risultati della gestione finanziaria e straordinaria nonché le imposte d'esercizio.

Lo schema adottato è il seguente:

RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	
<i>Altri ricavi e proventi</i>	
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>	
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>	
VALORE DELLA PRODUZIONE	
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>	
<i>Costi per servizi</i>	
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	
<i>Oneri diversi di gestione</i>	
COSTI ESTERNI	
VALORE AGGIUNTO	
<i>Costi del personale</i>	
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBIDTA)	
<i>Ammortamenti e altri Accantonamenti</i>	
COSTI INTERNI	
COSTI DELLA PRODUZIONE	
REDDITO OPERATIVO	
<i>Rettifica ammortamenti per contributi</i>	
<i>Reddito operativo rettificato</i>	
GESTIONE FINANZIARIA	
GESTIONE STRAORDINARIA	
RISULTATO ANTE IMPOSTE	
<i>Imposte sul reddito d'esercizio</i>	
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)	

Contenuto delle voci del conto economico riclassificato

Ricavi delle vendite e delle prestazioni (fatturato): voce A.1).

Altri ricavi e proventi: voci del conto economico da A. 2) a A. 5), con l'eccezione delle seguenti voci di contributi evidenziate separatamente.

Contributi d'esercizio: contributi ricevuti per la gestione dell'esercizio in analisi.

Contributi in c/impianti di competenza: quota dei contributi ricevuti per impianti, di competenza dell'esercizio in base ai piani di ammortamento. I contributi erogati per impianti vengono trattati come ricavi anticipati e riscontati in relazione alla durata degli investimenti cui i contributi si riferiscono. I contributi in conto impianti, secondo i principi contabili internazionali, hanno la finalità di ridurre l'ammortamento (ordinario ed anticipato), degli impianti stessi,

diventando in ciascun esercizio una componente reddituale ordinaria alla stregua dei contributi in conto esercizio. Nella riclassificazione in esame sono stati conteggiati con il valore della produzione, per omogeneità con la riclassificazione proposta da Finaosta per evidenziare i risultati della gestione caratteristica. Dal punto di vista economico potrebbero anche essere considerati in deduzione delle quota di ammortamento a cui si riferiscono, per mantenere il valore della produzione il più aderente possibile a quelli che sono i risultati dei processi aziendali.

VALORE DELLA PRODUZIONE: Comprende tutti i ricavi aziendali con la sola eccezione di quelli inerenti la gestione finanziaria e la gestione straordinaria; per ricavi straordinari si intendono quei redditi relativi ad operazioni non ricorrenti (anche se iscritti nel valore della produzione nel bilancio).

Costi per materie prime di consumo e merci: comprende i valori degli acquisti, voce B.6) e delle variazioni delle rimanenze di materie prime di consumo e merci, voce B.11).

Costi per servizi: voce B.7)

Costi per godimento beni di terzi: voce B.8)

Oneri diversi di gestione: voce B.14)

COSTI ESTERNI: somma dei costi sopra elencati.

VALORE AGGIUNTO: valore della produzione meno costi esterni di produzione.

Costi del lavoro: voce B.9).

MARGINE OPERATIVO LORDO (EBIDTA): valore aggiunto meno costi del lavoro.

Ammortamenti e altri Accantonamenti: voci B.10), B.12) e B.13).

COSTI INTERNI: somma delle voci relative al costo del lavoro, agli ammortamenti e agli accantonamenti.

COSTI DELLA PRODUZIONE: somma dei costi esterni e dei costi interni. Esclusi i i costi straordinari, che non presentano il carattere della ripetibilità, anche se in bilancio iscritti nella gestione corrente.

REDDITO OPERATIVO: differenza tra il valore della produzione e i costi della produzione, è il risultato della gestione operativa.

Rettifica ammortamenti per contributi: valore della rettifica introdotta da Finaosta per evidenziare con criteri omogenei, tra le diverse società, l'incidenza dei contributi ricevuti indipendentemente dal trattamento contabile scelto.

Reddito operativo rettificato: al reddito operativo viene applicata la rettifica di cui al punto precedente.

GESTIONE FINANZIARIA: risultato netto, somma algebrica delle voci di conto economico da C 15) a C 19).

GESTIONE STRAORDINARIA: risultato netto, somma algebrica delle voci di conto economico E 2) ed E 21), ed eventuali valori riferiti ad operazioni non ricorrenti originariamente comprese nella gestione corrente e che sono state riclassificate come straordinarie.

REDDITO ANTE IMPOSTE: è il risultato netto della gestione dell'impresa, prima delle imposte.

Imposte sul reddito: voce 22) del conto economico.

UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO: risultato netto d'esercizio, comprensivo delle imposte sul reddito.

5.2. SISTEMA DI INDICATORI E PARAMETRI DI RIFERIMENTO

Per l'aspetto patrimoniale della solidità patrimoniale è stato evidenziato il peso del capitale proprio rispetto al capitale investito:

Indice di indipendenza finanziaria: Capitale proprio / Capitale acquisito totale

Un basso indice segnala un elevato indebitamento, che può comportare maggiori condizionamenti esterni e un più gravoso ricorso all'indebitamento per il finanziamento dell'impresa.

Il calcolo di tale indice, nel particolare settore in studio, comporta qualche precisazione, come anche rilevano i ricercatori dell' IRE (Istituto di ricerche economiche dell'Università della Svizzera Italiana) nello studio "Impianti di risalita in Ticino: valutazione e proposte operative per un rilancio" (Maggi et al., 2003).

A seconda della tecnica contabile scelta i contributi in conto impianti possono:

- essere dedotti direttamente dal valore del cespite, in questo caso il valore degli investimenti risulta sottostimato, e il grado di indebitamento reale potrebbe essere maggiore di quello calcolato, mentre il flusso di ammortamenti insufficiente rispetto al valore reale dei beni ammortizzabili.;
- essere iscritti come risconto pluriennale senza modificare il valore del cespite inserito in bilancio, in questo caso il capitale investito è correttamente esposto ma tra le fonti di finanziamento permanente troviamo una particolare voce di risconto.

Gli autori svizzeri in questo caso parlano di capitale proprio in senso stretto o di capitale proprio equivalente, comprendendo anche i finanziamenti in conto impianti. Per quanto riguarda il valore soglia di riferimento lo studio svizzero indica il 40%, così come altri studi ("Situazione attuale e prospettive del settore funiviario altoatesino" H. Pechlaner e F. Raich, 2003).

Indice di rotazione del capitale investito: Fatturato / Capitale investito totale

In senso stretto, tale indicatore segnala il ricavo medio per unità di investimento. In senso ampio esprime il "tasso di rotazione" degli investimenti, segnala un ordine di grandezza che misura la mobilità degli investimenti aziendali.

Parametro di riferimento: il quoziente deve essere almeno pari a 20 – 25 %

MOL o EBITDA

Margine operativo lordo, risultato della gestione prima degli interessi delle tasse delle svalutazione e degli ammortamenti; viene calcolato sottraendo al valore della produzione i costi esterni e il costo del personale. Nell'analisi in corso è stato calcolato per la gestione corrente, mentre per la gestione caratteristica sono stati utilizzati i dati rielaborati da Finaosta.

Consente di verificare se la società realizza un'eccedenza di risultati dalla sola gestione ordinaria (o tipica), esclusi gli ammortamenti e le svalutazioni, non è quindi influenzato da tecniche di redazione di bilancio. Può essere utilizzato per valutare se l'azienda ha la capacità di copertura dei costi operativi e del costo del lavoro, pur senza essere in grado di fronteggiare gli ammortamenti.

Parametri di raffronto utilizzati nell'indagine:

EBIDTA / Capitale investito : almeno 15%

EBIDTA / Fatturato: almeno 25%

Cash Flow

In questa analisi il cash flow è stato calcolato come autofinanziamento in senso ampio: somma del risultato netto d'esercizio, degli ammortamenti e degli accantonamenti, indica la capacità di generare flussi sufficienti alla copertura dei costi non monetari.

Esso è un indicatore equivalente all'EBDA (Cash Flow (operativo)):

Risultato d'esercizio+Ammortamenti e svalutazioni (materiali e immateriali)+Accantonamenti ed è espressione dell'autofinanziamento in senso economico, cioè della differenza tra componenti positivi e negativi di reddito (non considera le effettive entrate e uscite di cassa), se positivo rappresenta un margine di utile economico.

Parametri di raffronto utilizzati:

Cash Flow / Capitale investito totale: almeno 3-5 %

Cash Flow / Fatturato: almeno 20%

I valori di raffronto utilizzati sono in linea con i diversi studi di settore considerati, tuttavia nel caso particolare dei bilanci analizzati sono da ritenere critici. In particolare per quanto riguarda la percentuale di raffronto con il capitale totale investito. Come già detto in precedenza, il valore del capitale iscritto in bilancio è influenzato dalle tecniche di contabilizzazione dei contributi regionali, che porta a una sottostima di tale valore, e quindi a una sovrastima dell'indice in analisi.

Peraltro anche da un punto di vista economico un valore effettivo del 3-5% potrebbe non essere sufficiente a garantire un rinnovo del capitale investito considerando la rapida innovazione tecnologica e i costi crescenti dei nuovi impianti. Inoltre si deve considerare il rischio della necessità di maggior cash flow per compensare i possibili mancati finanziamenti regionali.

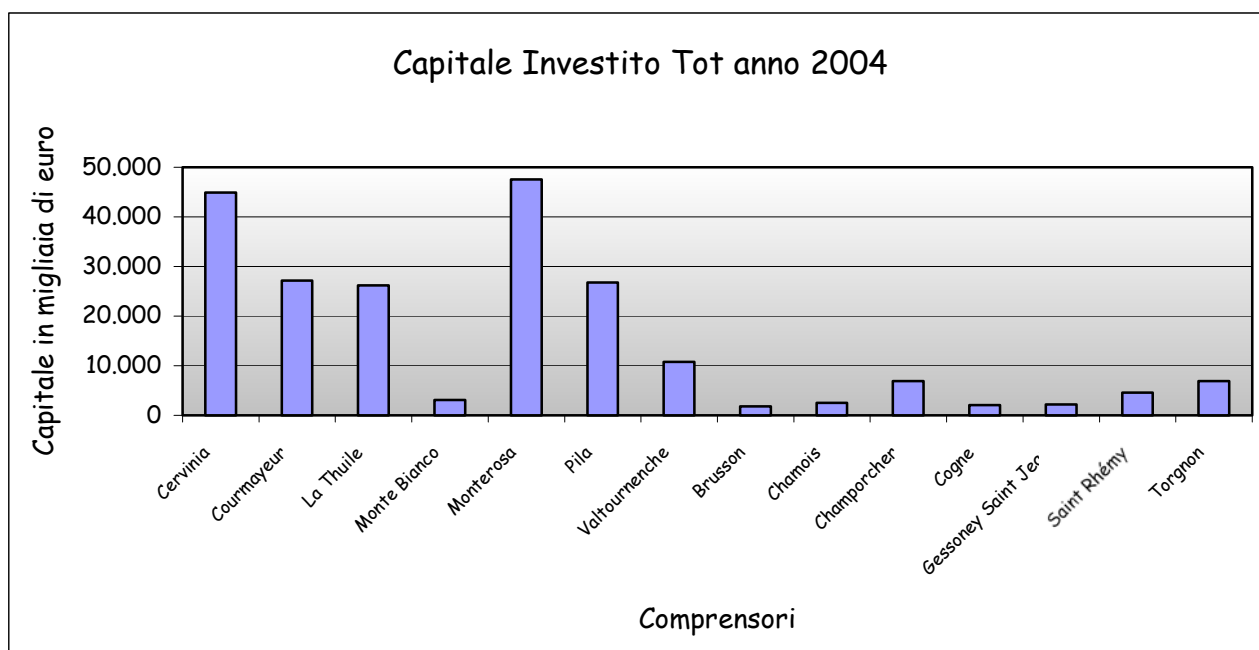
Anche nello studio condotto dell'IRE; Università della Svizzera italiana, sugli impianti del Canton Ticino, sono evidenziate queste criticità: *“Un indicatore molto importante per giudicare la capacità dell'impresa a generare reddito sufficiente è quello che mette in relazione l'EBDA (equivalente al 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).”

5.3. ANALISI PER AGGREGATI, GRANDI E MEDI COMPENSORI

Capitale investito totale

In aggregato il capitale investito si è mantenuto stabile negli anni considerati, circa 220 milioni di euro, ed anche il peso relativo dei grandi e dei medi compensori rimane sostanzialmente immutato: i grandi compensori rappresentano l'87% del capitale investito aggregato, e solo il 13% è relativo ai medi compensori. Il capitale investito totale medio per i grandi compensori è pari a 26,5 milioni di euro circa, mentre per i medi compensori è di circa 3,9 milioni di euro. Si nota come Funivie Monte Bianco, pur essendo un grande compensorio per dimensione del fatturato, ha un capitale investito estremamente basso, in quanto gli impianti non sono di proprietà della società. Ciò comporterà delle distorsioni nei valori di alcuni indicatori che verranno qui di seguito rappresentati.



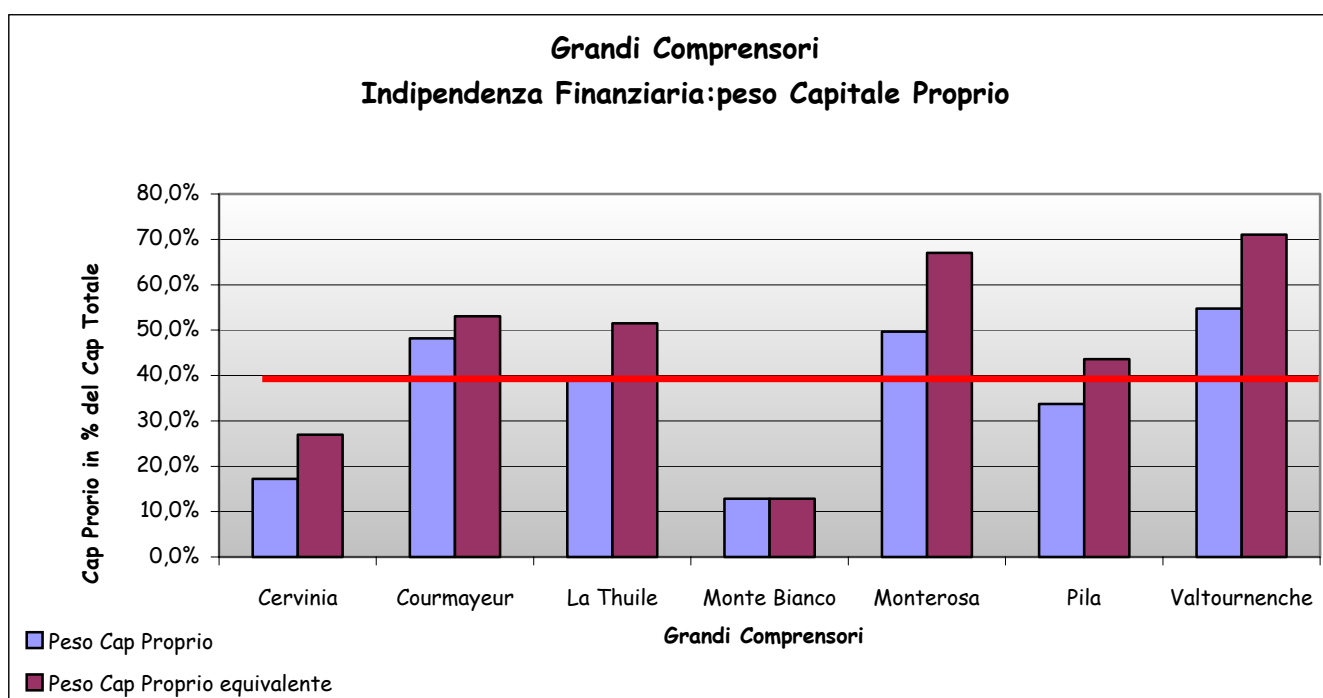
Indice di indipendenza finanziaria: Capitale proprio / Capitale acquisito totale

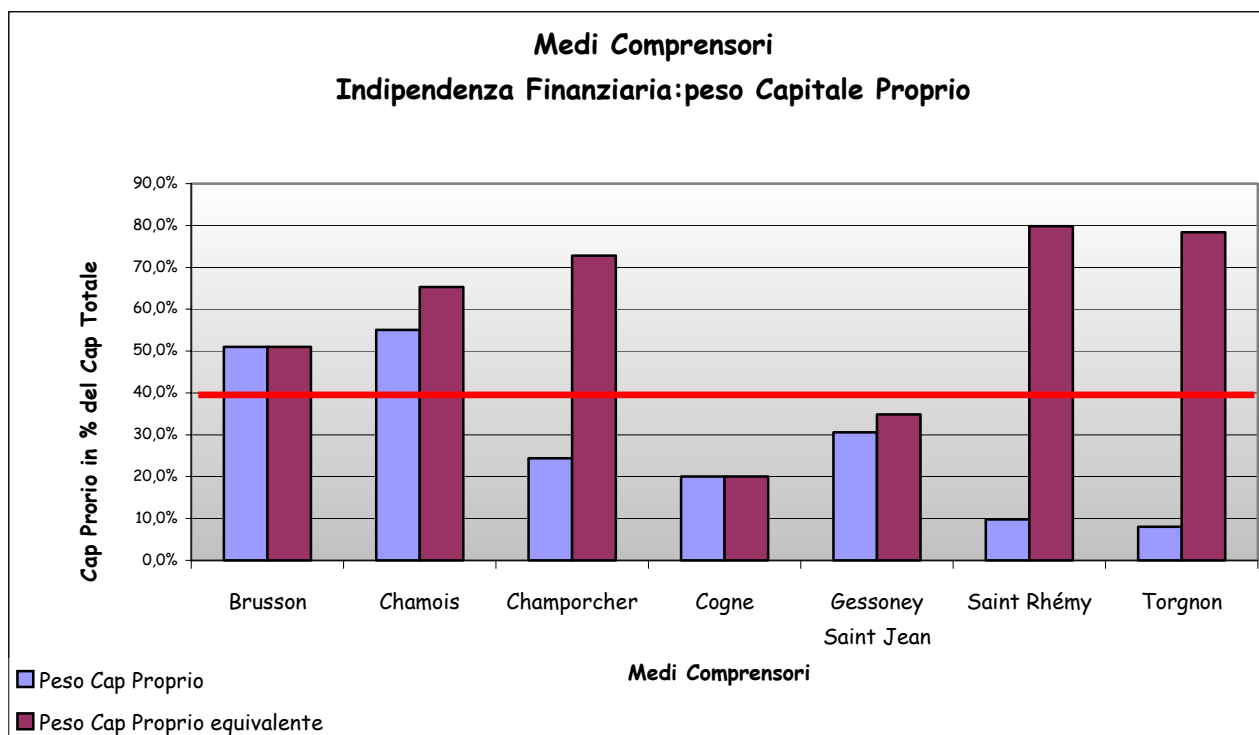
La soglia di riferimento, scelta per il peso del capitale proprio sul totale del capitale acquisito, è del 40%. Tra i grandi compensori solo tre non la raggiungono: Pila, che presenta un peso medio del capitale proprio sui quattro anni di circa il 34%, Cervinia con una media di 16,8% e Monte Bianco con 12,5%.

Per quanto riguarda i medi compensori soltanto due superano la soglia di riferimento, Brusson e Chamois, mentre gli altri non la raggiungono, particolarmente sfavorevoli i valori medi di Saint Rhémy e Torgnon al di sotto del 10%. Valore medio per i grandi compensori 36%, per i medi

comprensori 28%. Complessivamente si può parlare di sottocapitalizzazione, in quanto dei 14 comprensori in studio ben 9 non raggiungono la soglia minima.

Come suggerito dai ricercatori dell' IRE (Istituto di ricerche economiche dell'Università della Svizzera Italiana) nello studio “Impianti di risalita in Ticino: valutazione e proposte operative per un rilancio”, il parametro in esame migliora sensibilmente se si tiene conto del peso dei risconti, dovuti ai contributi in conto capitale. L'aggregato “capitale proprio + risconti per contributi in conto impianti” ha un peso sul capitale totale investito superiore alla soglia del 40% in 11 dei 14 comprensori studiati. In particolare i risultati per i medi comprensori sono fortemente influenzati dalla voce dei risconti per contributi in conto impianti.



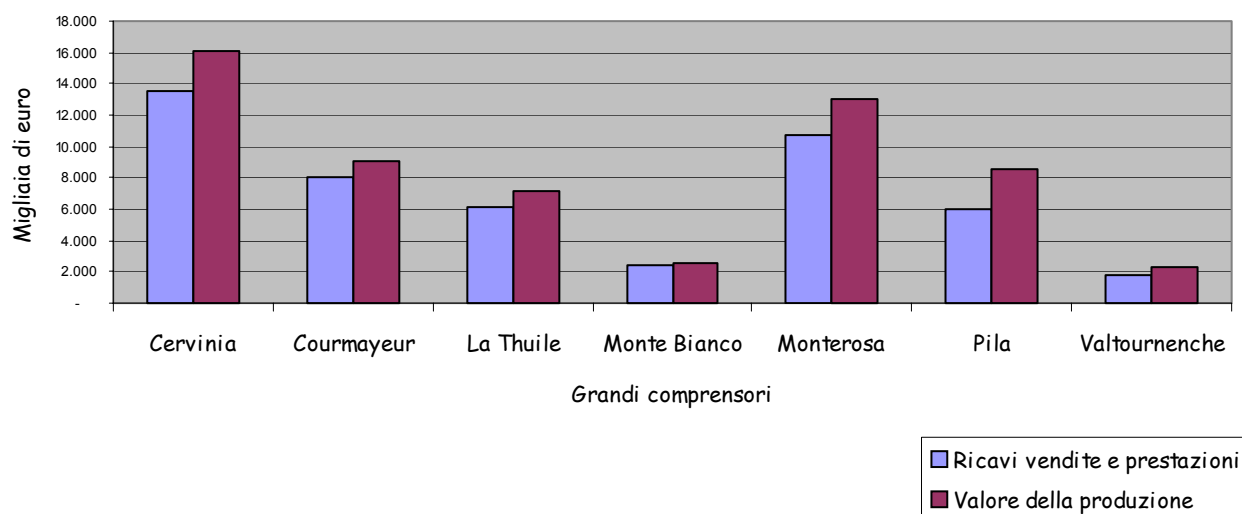


Valore della produzione e Fatturato

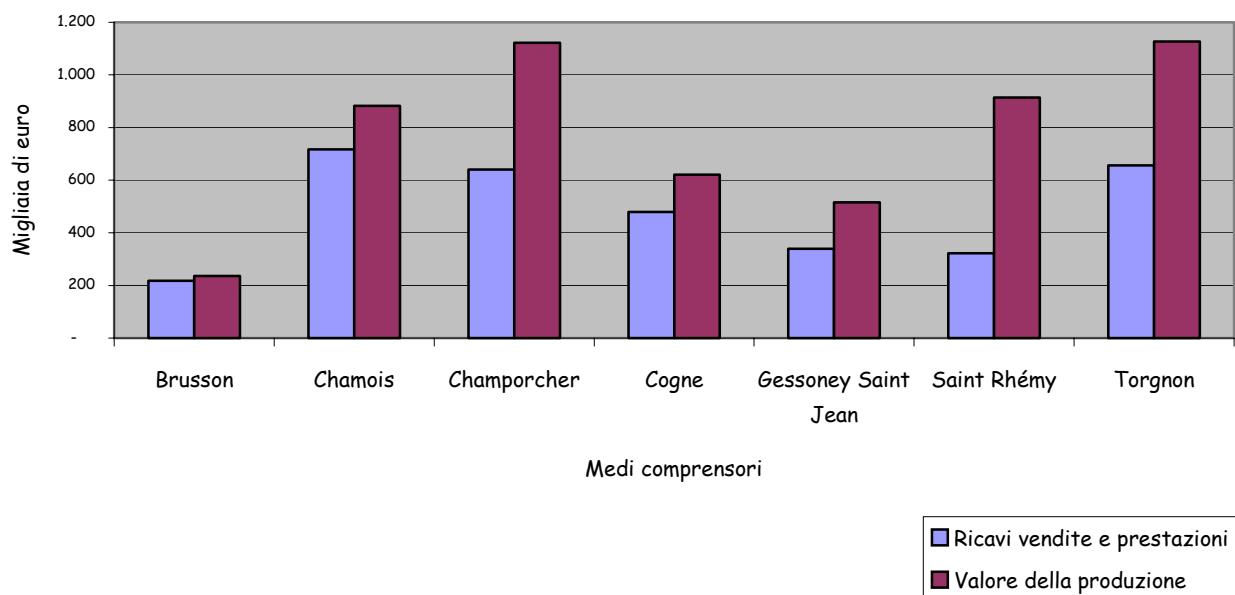
Anche per quanto riguarda i volumi di produzione vi è una grande differenza tra grandi e medi compensori. Nei primi il valore della produzione medio su quattro anni è circa 8,4 milioni di euro, di cui mediamente 7 milioni sono da attribuirsi ai ricavi di vendite e prestazioni. Nei secondi il valore della produzione supera, in media sui quattro anni, di poco il mezzo milione di euro, 0,7-0,8 milioni, di cui solo 0,4 si possono attribuire ai ricavi di vendita e prestazioni.

La situazione, per altro, appare eterogenea anche all'interno dei due aggregati come si può osservare dai seguenti grafici:

Grandi Compensori Valore della produzione e Fatturato



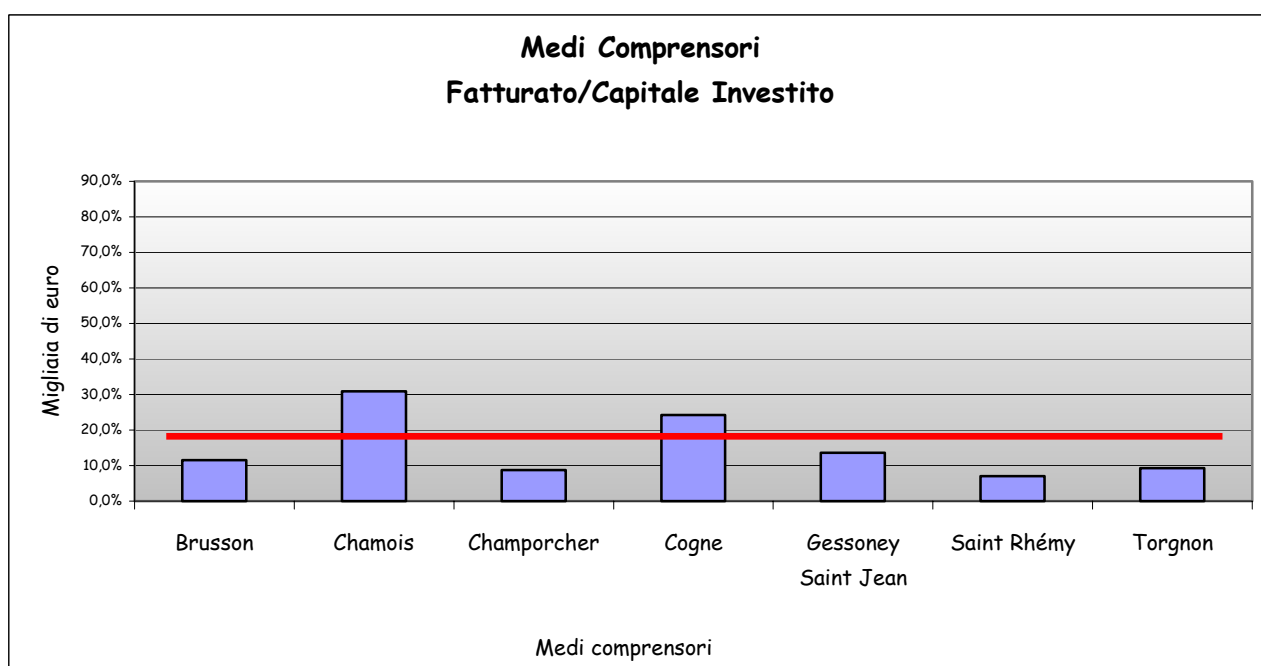
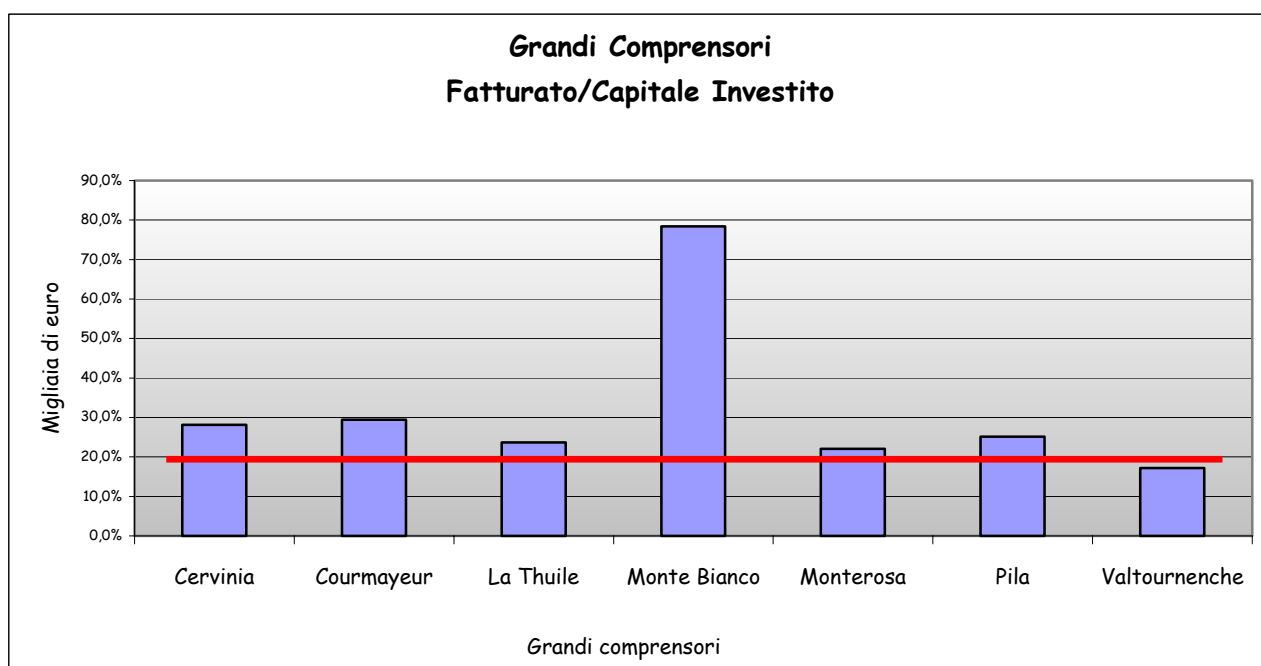
Medi Compensori Valore della produzione e Fatturato



Indice di rotazione del capitale investito: Fatturato / Capitale investito totale

Tale indice in media sui quattro anni oscilla dal 17% al 30% nei grandi comprensori, con un valore medio, calcolato come aggregato, di 27,5%. Nei comprensori medi si hanno valori compresi tra il 7% e il 30%, con un valore medio aggregato del 12%.

Complessivamente la media per 4 anni dell'aggregato dei 14 comprensori arriva a 24%, quindi un risultato di settore sufficiente. Si ribadisce che il valore di Funivie Monte Bianco non è rappresentativo in quanto la società utilizza impianti non di proprietà.



Margine Operativo Lordo - EBITDA

Il Margine Operativo Lordo è stato valutato sia per la gestione corrente che per la gestione tipica. Nei grandi comprensori rimane sempre positivo in entrambe i casi, mentre nei medi comprensori assume valori negativi in 3 casi per la gestione corrente e in quattro per la gestione tipica.

I grandi comprensori riescono quindi a coprire sia i costi esterni che i costi del lavoro, mentre per i comprensori medi in metà dei casi il costo del lavoro non trova capienza nel valore aggiunto.

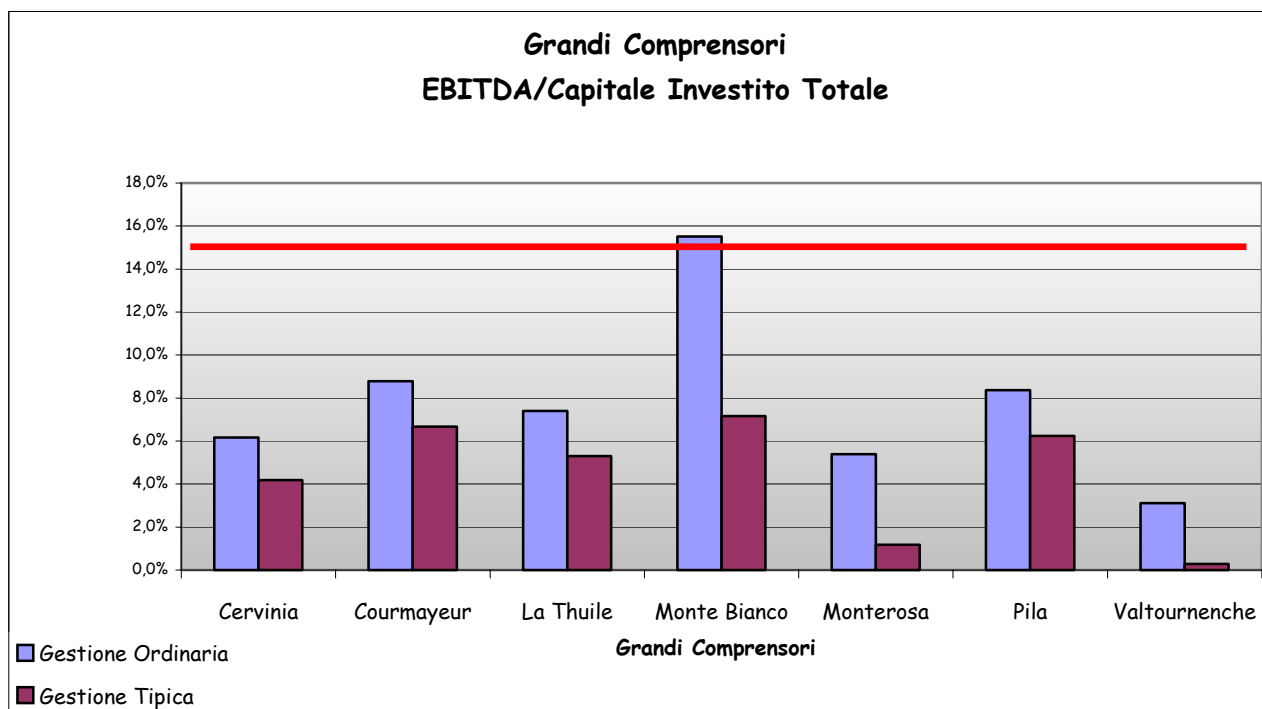
Come indicatori sono stati calcolati i seguenti rapporti

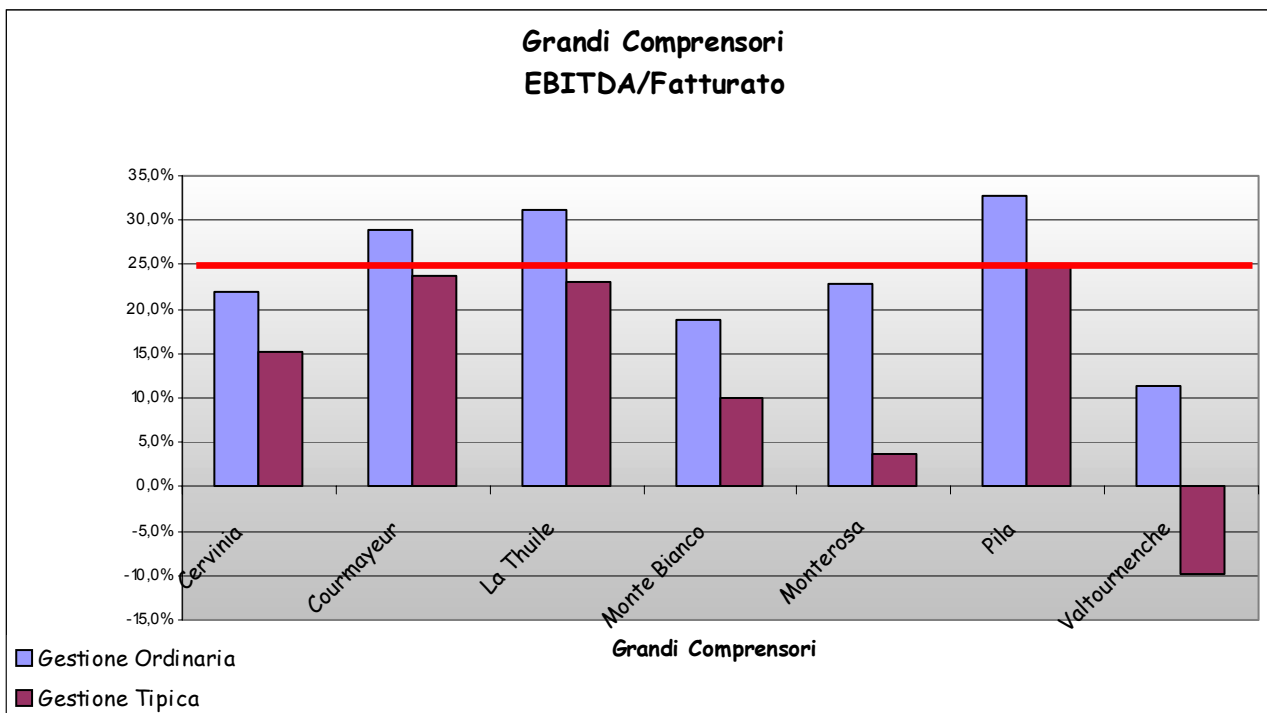
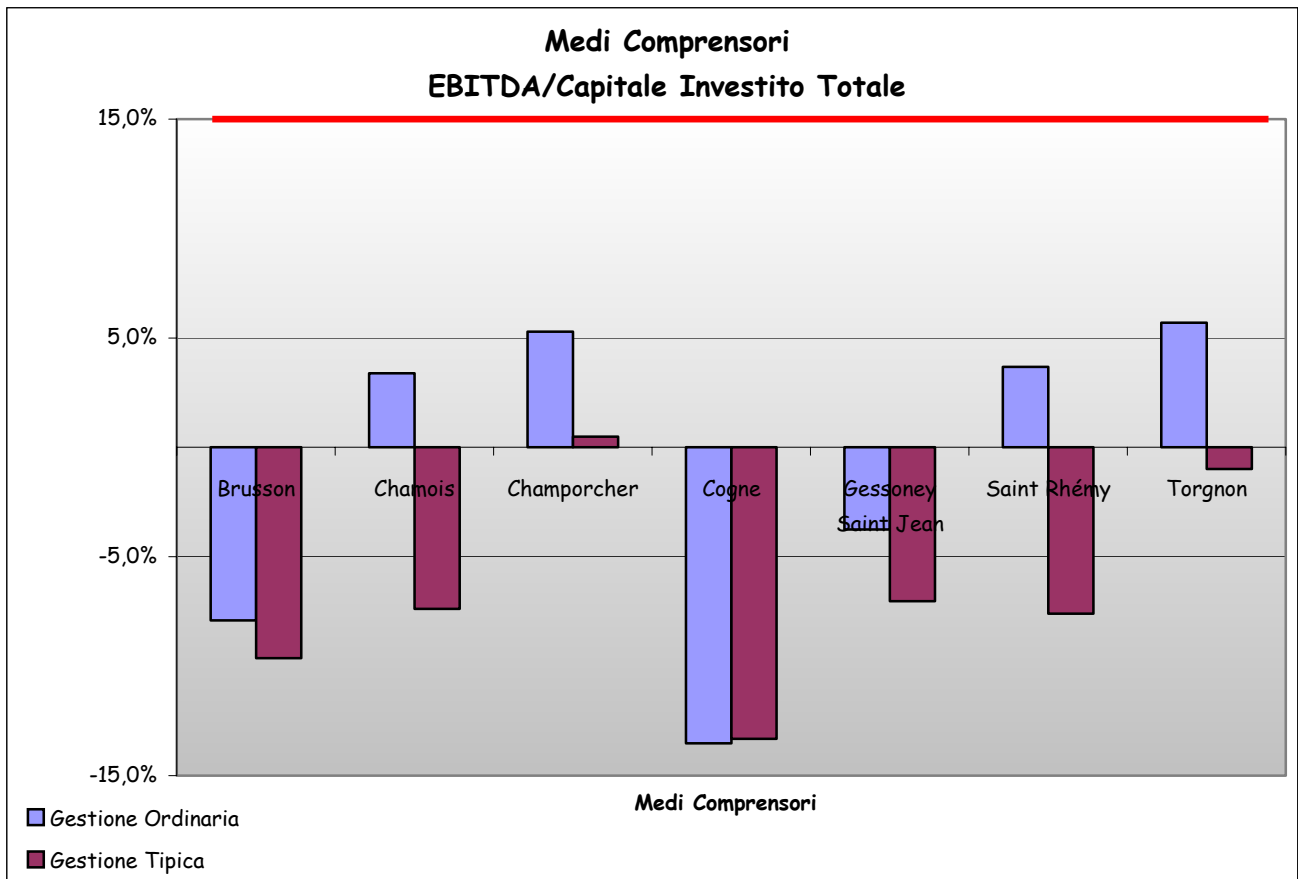
EBITDA / Capitale investito : Valore di riferimento minimo 15%

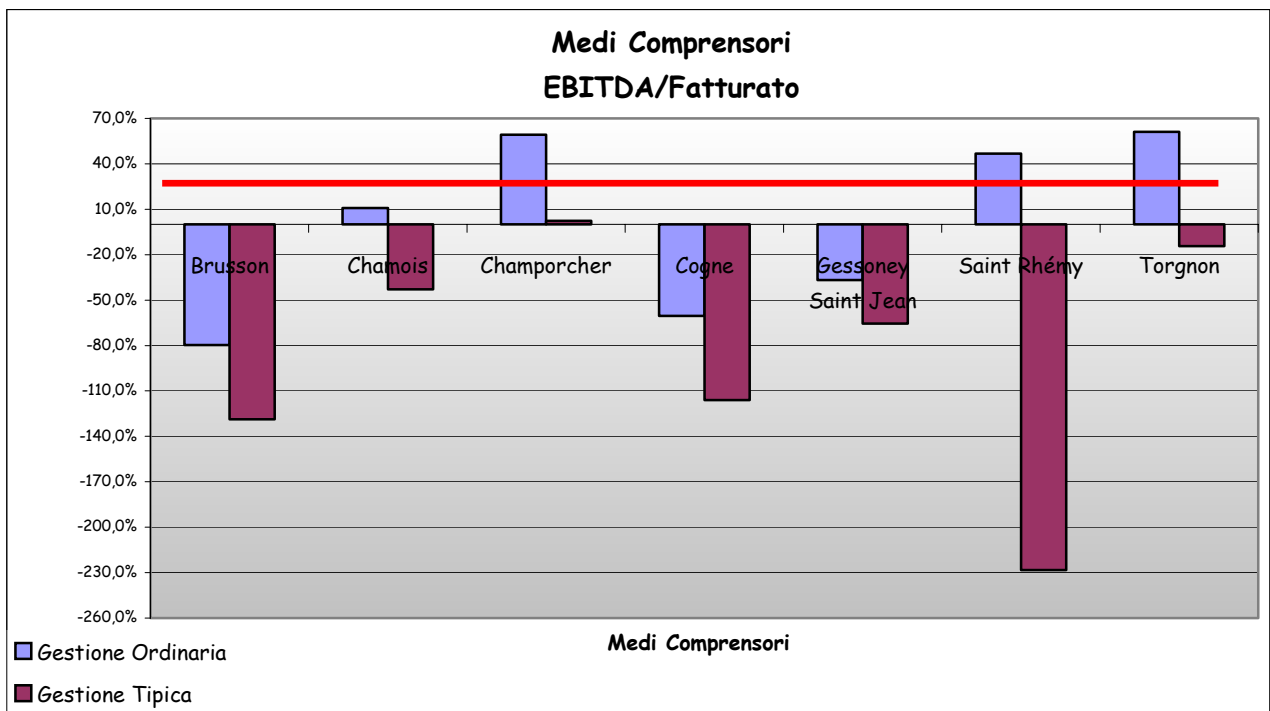
EBITDA / Fatturato: Valore di riferimento minimo 25%

I rapporti sono stati calcolati utilizzando il margine operativo lordo sia della gestione ordinaria che della gestione tipica. Per il rapporto con il capitale investito praticamente in nessun caso neppure per i grandi comprensori si raggiungono i valori minimi di riferimento, situazione ancor più critica se si considera la gestione tipica.

Nel confronto con il fatturato, solo alcuni dei grandi comprensori raggiungono i minimi di riferimento, e solo per la gestione ordinaria; nei comprensori medi i valori positivi si riscontrano solo per la gestione ordinaria ma diventano fortemente negativi se si considera la gestione tipica.



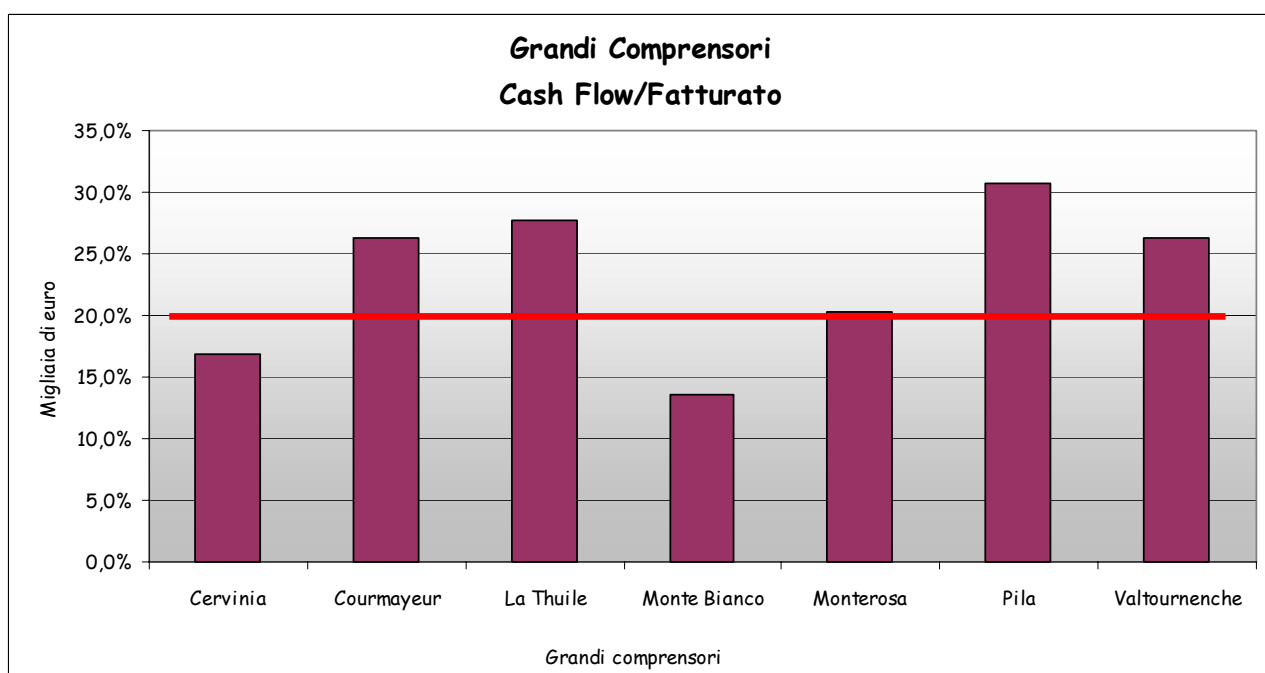
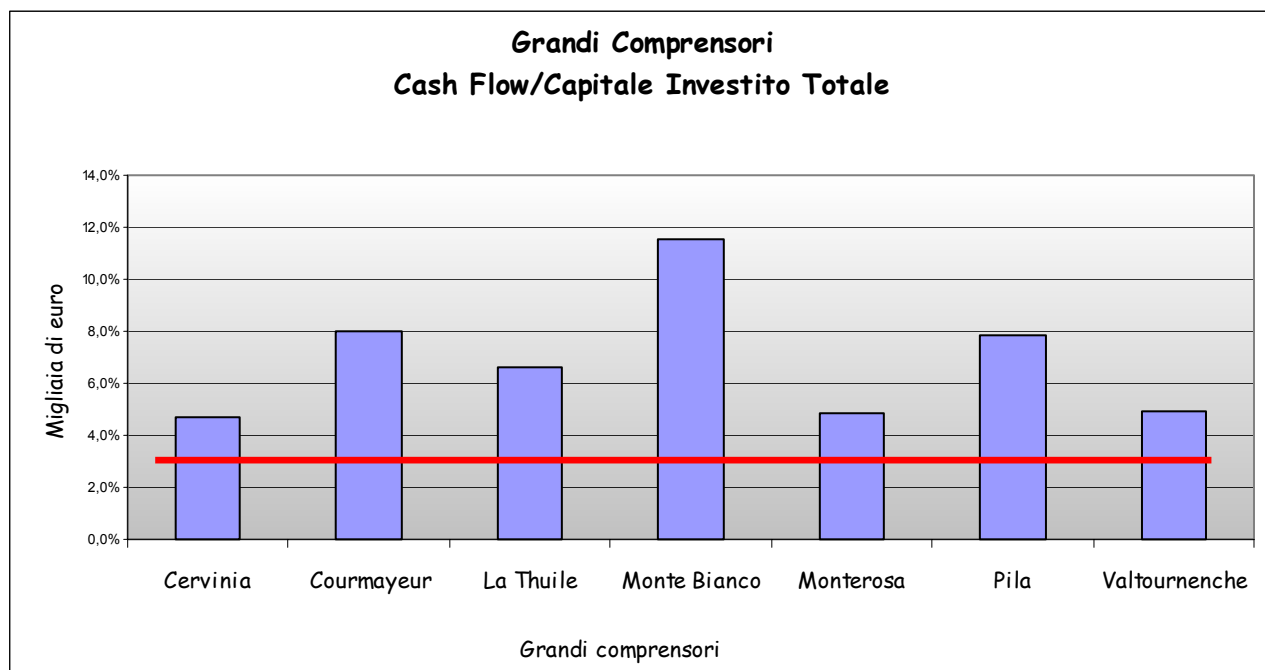


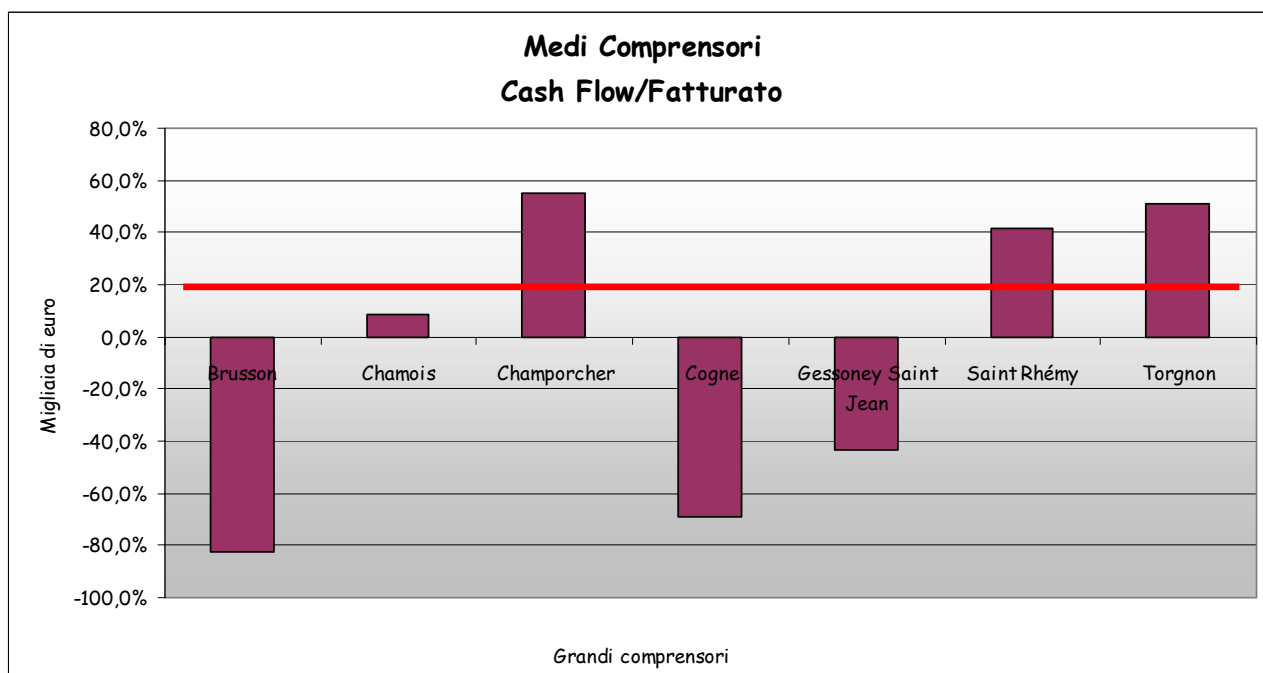
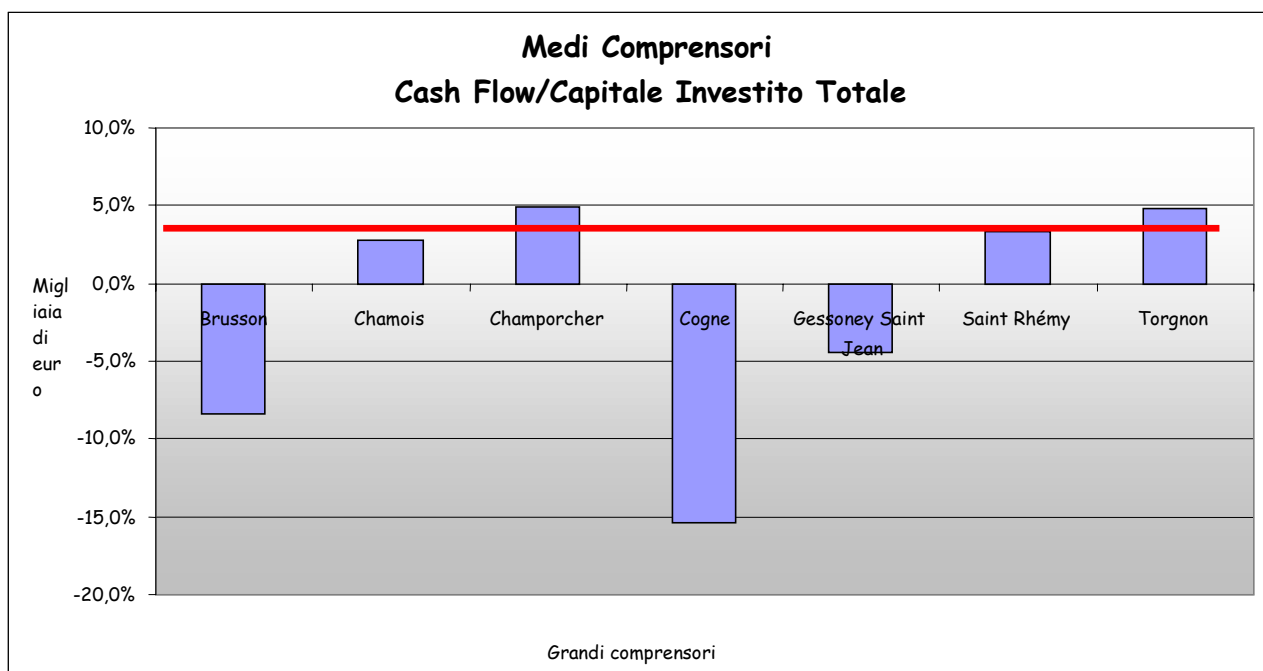


La situazione reddituale appare decisamente critica per i medi comprensori, in particolare quando si guarda alla gestione tipica. Anche i grandi comprensori presentano spesso valori inferiori ai minimi di riferimento, ed anche in questo caso è la gestione tipica ad essere maggiormente critica.

Cash Flow

Per i grandi comprensori, (anche trascurando il valore non rappresentativo di Funivie Monte Bianco) il cash flow appare sufficiente sia se rapportato al capitale sia se rapportato al fatturato. Per i comprensori medi la situazione appare decisamente negativa per entrambe i parametri con poche eccezioni.





Valgono per altro le considerazioni fatte in precedenza, il capitale è sottostimato per motivi contabili, e in ogni caso il valore storico non è confrontabile con un costo attuale per il rinnovo degli impianti. Quindi una soglia del 3-5 %, pur essendo un parametro condiviso, potrebbe non essere sufficiente.

Per quanto riguarda il confronto con il fatturato bisogna considerare che questo non comprende eventuali contributi correnti o in conto capitale ed altri ricavi, mentre questi

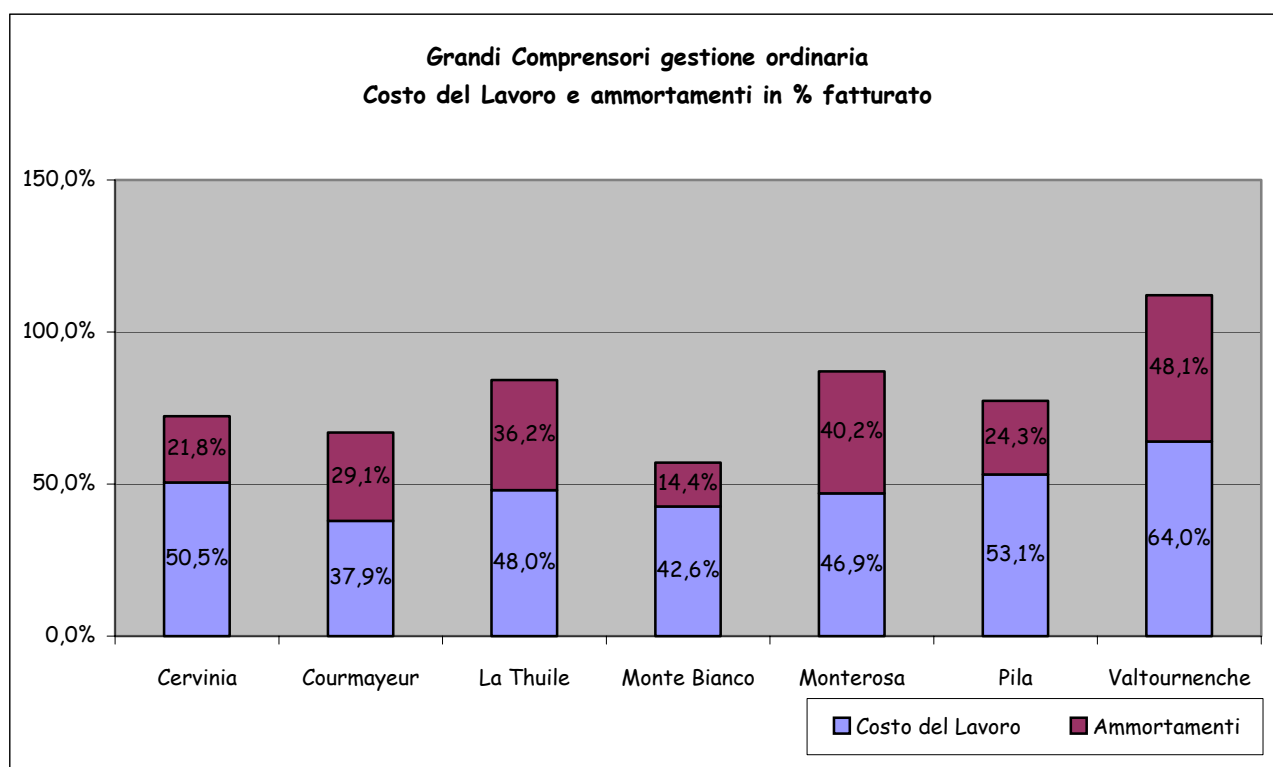
contribuiscono alla formazione del cash flow, quindi anche in questo caso il parametro risulta sovrastimato, da considerare quindi con prudenza.

Costo del lavoro e degli ammortamenti

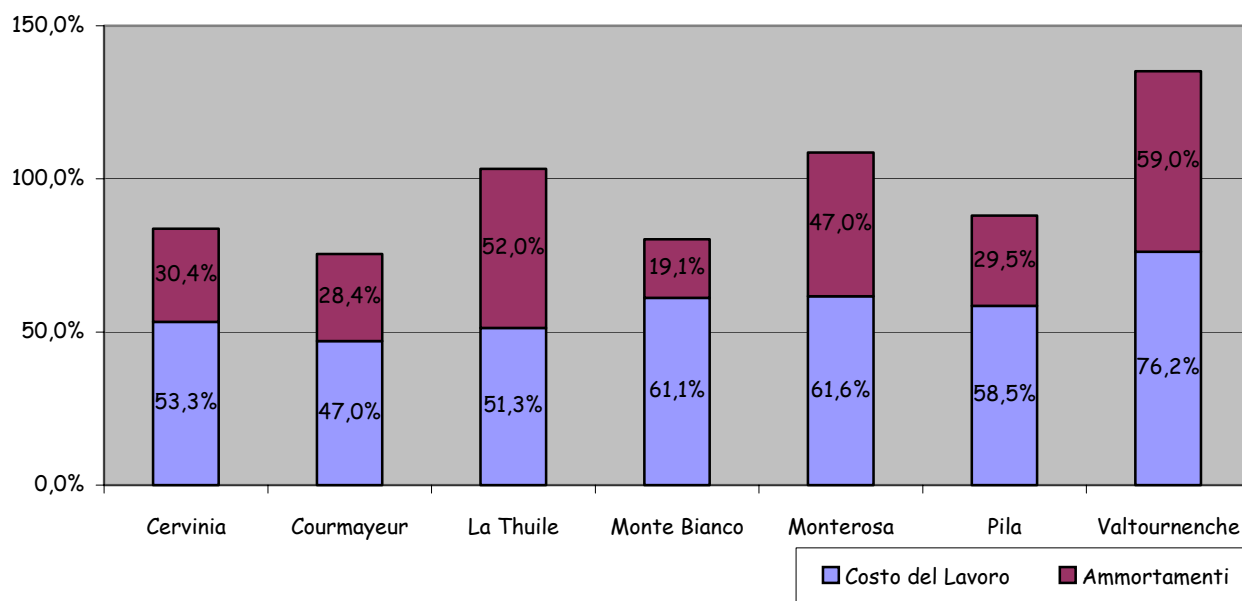
Il peso dei costi interni, costo del lavoro e ammortamenti ed accantonamenti, è decisamente elevato anche per i grandi comprensori, come mostrano i seguenti grafici.

Come già rilevato nei capitoli precedenti queste due categorie di costo rappresentano la maggior criticità nella gestione delle imprese in esame, e nel confronto con le realtà estere appaiono come un grave punto di debolezza, in particolare il costo del lavoro.

Interventi volti ad aumentare i ricavi sono sicuramente utili ma diventa improrogabile una riorganizzazione che possa far diminuire l'incidenza dei costi interni, con particolare riguardo al costo del lavoro.



Grandi Compensori gestione tipica
Costo del Lavoro e ammortamenti in % fatturato



CAPITOLO 6

ALCUNE PROPOSTE DI RISTRUTTURAZIONE

L'evidenza emersa dalle analisi svolte nei capitoli 4 e 5 e in particolare l'analisi dell'andamento dei costi in relazione all'andamento dei ricavi (paragrafo 4.1.1.) hanno messo in luce come per la maggior parte i costi operativi siano di natura fissa, con la conseguenza che il monte ricavi comporta risultati di gestione in alcuni casi fortemente negativi e si rivela comunque insufficiente per il rinnovo periodico dei cespiti e per un'adeguata remunerazione del capitale investito.

Nello studio si rileva infatti che solo i grandi comprensori riescono a fare fronte a tutti i costi d'esercizio legati alla gestione degli impianti sciistici, mentre per le stazioni di media-piccola dimensione il margine operativo lordo si presenta invece negativo. Inoltre, anche i grandi comprensori incontrano problemi per quel che attiene alla capacità di coprire i costi connessi all'ammortamento degli impianti e al loro conseguente rimpiazzo, ad indicare che la gestione delle stazioni assorbe ricchezza al proprietario degli impianti anziché produrla; riguardo quest'ultimo punto merita sottolineare che il reddito operativo risulta negativo anche dopo le rettifiche per tenere conto dei sussidi pubblici erogati dalla Regione.

Di fronte a questa evidenza, che non riguarda solo gli operatori della Valle d'Aosta ma si riscontra anche per i gestori degli impianti di risalita in altre regioni Italiane e in altri paesi dell'arco Alpino, la scelta di aumentare i livelli dimensionali appare improrogabile. E' pur vero che, se ben gestite, alcune piccole e medie stazioni possono sopravvivere e proliferare orientandosi verso una clientela di nicchia. In questo senso vanno lette le proposte di ristrutturazione per alcune medie stazioni del Canton Ticino (Airolo e Grossalp). In questo senso vanno interpretati i risultati positivi conseguiti da alcune stazioni di media dimensione: si veda l'esperienza del consorzio Adamello Ski Ponte di Legno, riportato in Macchiavelli (2004). In questo senso infine vanno viste le proposte di accorpamento sotto una unica direzione, pur mantenendo distinte le specificità delle singole stazioni, avanzate da Pascal Chataing (2004) con riferimento all'esperienza di alcune piccole stazioni francesi. Se riunite in consorzi e integrate in un sistema in cui enti locali, aziende di promozione turistica, albergatori e altri operatori del settore riescono a collaborare in modo efficace, in poche parole a *fare sistema*, un insieme di piccole imprese non è necessariamente destinato a scomparire.

Ciò non toglie che le stazioni che attualmente attraggono o che potrebbero in futuro attrarre elevati flussi di domanda debbano ristrutturarsi e puntare decisamente verso un accrescimento delle dimensioni aziendali.

A livello dell'intera Regione Valle d'Aosta, una possibile proposta di accorpamento potrebbe essere la creazione di alcuni principali poli sciistici, ognuno incentrato su una impresa di grande dimensione e contenente anche stazioni medie e piccole, l'inclusione delle quali deve però essere valutata attentamente caso per caso.

Ad esempio, per quanto riguarda la **Valtournanche**, appare sensato riunire sotto un'unica direzione il comprensorio di Cervinia e quello di Valtournanche e valutare la possibilità di integrare stazioni quali Chamois, Torgnon e la Magdeleine. In questo modo si potrebbe, dal punto di vista della domanda, coordinare meglio la proposta sciistica della Valle, prevedendo spazi specifici dedicati a categorie diverse di utenti e, dal punto di vista dei costi, risparmiare sull'utilizzo del personale, sull'acquisto degli impianti ed evitare una inutile duplicazione di strutture tuttora esistenti.

In modo analogo, per quanto riguarda il consorzio **Monterosa Ski**, che riunisce dal punto di vista dell'offerta commerciale e dell'immagine le stazioni della Valle d'Ayas, della Valle di Gressoney e della Valsesia, si potrebbe andare oltre i meri accordi commerciali e pubblicitari e procedere ad una vera e propria integrazione di fatto. Infatti in questa area della Valle d'Aosta esistono buone possibilità di crescita della domanda e esistono sacche di inefficienza che, se sfruttate al meglio, potrebbero portare ad un significativo miglioramento dei conti economici dei gestori degli impianti di risalita. Il recente collegamento tra Alagna e le stazioni piemontesi permetterebbe anche di acquisire agevolmente una clientela di prossimità residente in Piemonte. Anche in questo caso, a comprensori di medio-grande dimensione (Gressoney, Champoluc) possono essere associati comprensori di dimensioni maggiormente ridotte (Alagna, Antagnod, fino a comprendere anche Brusson e Col de Joux).

Un altro polo dovrebbe riguardare i comprensori dell'area del **Monte Bianco**, a partire da Courmayeur e La Thuile, ai quali può essere aggiunta la gestione degli impianti della società Funivie Monte Bianco. In questo modo, oltre a conseguire dei significativi vantaggi derivanti dallo sfruttamento di economie di scala, si potrebbe coordinare meglio i legami tra turismo invernale e turismo estivo.

Infine, i rapporti tra il turismo invernale e quello estivo potrebbero essere valorizzati e coordinati meglio anche rendendo più stringenti i rapporti tra Pila e le stazioni del parco del **Gran Paradiso** (Cogne, Rhemes, Valgrisenche).

Sebbene sarebbe opportuno coinvolgere nel processo di ristrutturazione il maggior numero possibile di operatori, la presenza di forti deficit di bilancio per alcune società di piccola dimensione, come si è più volte evidenziato in precedenza, suggerirebbe in una prima fase di escluderle dal progetto di integrazione in modo da non appesantire troppo i conti economici delle società che presentano invece maggiori opportunità di risanamento e di rilancio.

Per rendere concreti questi cambiamenti occorre tuttavia che i diversi attori coinvolti, a partire dalle amministrazioni comunali interessate, dalle comunità locali, dagli operatori e dai lavoratori del settore, per arrivare ai vertici delle società e ai vertici dell'amministrazione regionale, condividano la necessità di un cambiamento di rotta e si adoperino, ognuno per la parte di propria competenza, per rendere efficace il progetto di ristrutturazione-riorganizzazione. In assenza di una forte condivisione, i vantaggi del progetto sopra riportati potrebbero essere vanificati.

Ad esempio, sorprende il fatto che FINAOSTA, che detiene la maggioranza del capitale sociale in molte delle società funiviarie della Regione e che ha importanti interessi minoritari anche nelle maggiori realtà private quali Cervinia e Courmayeur, non abbia pensato di costituire formalmente una struttura al suo interno con l'obiettivo precipuo di coordinare e dirigere alcune azioni che sarebbero in grado di generare alcuni dei vantaggi di integrazione di cui si è parlato in precedenza: un primo passo in un'ottica di integrazione potrebbe essere la gestione in forma unitaria di una serie di attività di rilievo per i gestori, che vanno dal coordinamento dell'acquisto degli impianti, dei macchinari e delle attrezzature, al coordinamento delle attività di acquisto delle materie prime e dei materiali, e dalla gestione integrata delle attività di direzione tecnica e dei servizi appaltati all'esterno (contabilità, paghe, biglietterie), alla gestione integrata delle attività promozionali e di vendita di biglietti.

Tali complesse valutazioni devono essere attentamente vagliate da coloro che dovranno effettivamente intraprendere il processo di riorganizzazione e, siccome investono il tessuto sociale e produttivo locale e implicano scelte delicate di carattere anche politico, non possono essere fatte dal consulente. E' possibile invece in questa sede delineare a titolo esemplificativo come due specifici progetti di integrazione (si veda il paragrafo 6.2), che si propongono come ipotesi alternativa minimale al più ampio e ambizioso progetto di ristrutturazione sopra proposto, potrebbero generare dei significativi risparmi di efficienza.

6.1. Separazione tra proprietà e gestione degli impianti funiviari e affidamento tramite gara del servizio

Dall'insieme dei risultati ottenuti nei capitoli 4 e 5 è possibile derivare alcune interessanti implicazioni di *policy* utili in sede di riorganizzazione dell'industria sciistica valdostana. Al di là

degli ovvi vantaggi in termini di maggiore efficienza ed economicità di produzione conseguibili attraverso aumenti dimensionali (sfruttamento delle economie di scala), da realizzarsi mediante accorpamento delle stazioni esistenti in un numero ristretto di “poli chiave” di attrazione (alcuni possibili esempi di riorganizzazione industriale sono stati discussi nel paragrafo precedente, mentre due casi specifici di integrazione verranno trattati nel paragrafo successivo), l’evidenza sopra riportata suggerisce l’opportunità di una separazione tra la *proprietà* degli impianti - in relazione alla quale si è visto che emergono seri problemi di copertura dei costi anche per i grandi comprensori - e la *gestione* dei servizi resi dai medesimi - per la quale, almeno per quanto concerne le stazioni di grande dimensione, sono state invece rilevate performance soddisfacenti. In questa cornice, la proprietà degli impianti potrebbe essere assegnata ad un soggetto esterno alla società che gestisce il comprensorio, per esempio alla Regione Valle d’Aosta o ad un altro Ente di natura sia pubblica che privata, che sia in grado di fare fronte ai costi connessi all’ammortamento e al rinnovo dei cespiti, grazie anche all’erogazione dei contributi pubblici in conto investimenti e agli introiti derivanti da altre attività caratterizzate da una elevata redditività.

Al di là dell’economicità recuperabile attraverso tale riassetto organizzativo, può essere utile inquadrare il discorso relativo all’opportunità di pervenire ad una separazione tra proprietà e gestione dell’infrastruttura, da un lato, ed erogazione del servizio sciistico, dall’altro, nell’ambito del dibattito più generale concernente la liberalizzazione delle cosiddette *network public utilities* (telecomunicazioni, energia, servizio idrico, trasporti, poste) avviata nel corso dell’ultimo decennio in tutta Europa. In particolare, è stato da più parti sottolineato, come, anche per le *utilities* a carattere locale, in cui sembra ancora prevalere una struttura di monopolio naturale (legato cioè alla stato della tecnologia) - per esempio il trasporto pubblico e la distribuzione di acqua potabile - l’introduzione di forme di *concorrenza per il mercato*, ovvero di meccanismi di selezione del fornitore unico del servizio basati su procedure di gara (*Demsetz competition*), permette di conseguire significativi miglioramenti dal punto di vista dell’*X-efficienza* (minimizzazione dei costi di produzione) e del benessere collettivo. Infatti, un risultato generale che emerge dalla teoria delle aste è che, quando diverse imprese che offrono lo stesso servizio hanno costi differenti, la *Demsetz competition* svolge il ruolo di selezionare gli operatori più efficienti, cioè quelli con il costo (produttività) più basso (alta).¹³

Sebbene la normativa comunitaria non consideri il comparto del servizio sciistico tra le *public utilities* suscettibili di apertura alla concorrenza, l’argomentazione appena esposta può trovare utile applicazione anche a quest’industria. Una volta realizzato l’accorpamento tra stazioni evidenziato in precedenza, si potrebbe pensare di affidare la fornitura dei servizi funiviari mediante gara, al fine di

¹³ Per approfondimenti su questi aspetti si rinvia a Petretto (1993), Vickers e Yarrow (1988) e Vickers (1995).

creare un contesto di concorrenza per l'accesso al mercato del turismo invernale e stimolare per tale via recuperi di efficienza produttiva. La ricerca economica ha evidenziato alcuni fattori chiave che contribuiscono a tutelare l'efficacia di tale assetto concorrenziale (cfr. Petretto, 2002, capitolo VII). Innanzitutto, è necessario rimuovere ogni impedimento istituzionale, come monopoli legali o istituti di regolamentazione, che, senza valida ragione, possano frenare l'operare delle forze concorrenziali; in secondo luogo, occorre definire una cornice legislativa che garantisca imparzialità e assenza di vantaggi a favore di qualcuna delle imprese che partecipano al processo di selezione.

Con riguardo all'ultimo aspetto, di recente nel nostro paese si è venuta progressivamente ad affermare l'idea che sia in generale opportuno nelle *network public utilities* procedere ad una separazione tra proprietà e gestione dell'infrastruttura - in questo caso gli impianti funiviari - e offerta del servizio, prima di procedere alla liberalizzazione di industrie tradizionalmente gestite in regime di monopolio pubblico¹⁴. Sul piano istituzionale, è intervenuta la stessa Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (2001), rimarcando la rilevanza sotto il profilo *pro-competitive* di simili interventi, diretti sostanzialmente a limitare, in mercati verticalmente integrati, la possibilità da parte dell'operatore *incumbent* (cioè il monopolista già insediato) di contrastare l'attività dei potenziali entranti che intendono competere per aggiudicarsi la fornitura del servizio al cliente finale.¹⁵ Si supponga di avere un'industria in cui un certo numero di imprese in concorrenza, ad esempio diversi fornitori di servizi sciistici, necessitano, al fine di raggiungere l'utenza finale (gli sciatori), dell'utilizzo di un'infrastruttura (gli impianti a fune) - la cosiddetta *essential facility* nel linguaggio della *network economics* - di cui è proprietaria una specifica impresa anch'essa presente nel segmento di mercato aperto alla concorrenza. Tale contesto rende profittabile per quest'ultima limitare la concorrenza in questo segmento (l'offerta del servizio sciistico), ad esempio ricorrendo a strategie del tipo '*rising rival costs*', come una politica di prezzo elevato per l'accesso al network funiviario che abbia come risultato l'automatica eliminazione di operatori dal processo di selezione mediante gara e il conseguente affidamento *in house*. In simili circostanze, il ricorso ad una *separazione verticale* che impedisca al soggetto proprietario dell'infrastruttura di operare anche nel mercato rivolto all'utenza finale si rivela un'efficace politica di tutela della concorrenza. Dopo la separazione, gli impianti funiviari diventano infatti proprietà di un operatore 'neutrale' rispetto al

¹⁴ Per quanto concerne i servizi locali, l'articolo 35 della Finanziaria 2002 ha stabilito che reti e servizi debbano essere gestiti da entità separate sotto il profilo giuridico, rimanendo la gestione della rete permanentemente sotto controllo pubblico. D'altro canto, il Disegno di Legge Marzano prevede la «terzietà» delle reti di trasporto dell'energia elettrica e del gas rispetto ai gestori di altre fasi della filiera. Per quanto concerne le telecomunicazioni, è stata discussa la possibilità di scorporare la rete di accesso di Telecom Italia, anche se tale ipotesi è stata finora giudicata inapplicabile. Infine, si è anche aperto un dibattito sulla possibile separazione proprietaria tra rete e servizio ferroviario.

¹⁵ Merita evidenziare che in molte di queste industrie la concorrenza risulta più facilmente attuabile in certi segmenti che non in altri. Per esempio, si sostiene che, data la tecnologia esistente, la concorrenza nelle fasi di generazione e vendita di energia elettrica sia possibile, mentre nella trasmissione e nella distribuzione emergano tipiche situazioni di

processo concorrenziale, il cui profitto deriverebbe unicamente dalla redditività degli impianti medesimi: esso non avrebbe più quindi un incentivo razionale a renderne antieconomico l'utilizzo da parte di potenziali fornitori del servizio sciistico, al contrario sarebbe altamente motivato a fare sì che lo sfruttamento dell'infrastruttura venga massimizzato (cfr. Durante *et al.*, 2001).

Per chiudere la trattazione di questi aspetti, merita ricordare brevemente le possibili forme attraverso cui, nella pratica, è possibile attuare la separazione tra infrastruttura e servizio (OCSE, 2001). Ai due estremi si individuano: a) l'assenza di qualunque separazione, con il solo obbligo da parte del proprietario della rete di consentirne l'utilizzo ai propri concorrenti, previa fissazione per via amministrativa dei prezzi e dei livelli di qualità (*regolazione dell'accesso*); b) la *separazione proprietaria o strutturale* della società che gestisce in monopolio l'infrastruttura dalla società che presta il servizio. Esistono poi tutta una serie di soluzioni intermedie di diverso grado che includono, tra i modelli più applicati: c) la *separazione gestionale* tra due entità dedicate rispettivamente agli impianti e al servizio, non distinte sotto il profilo proprietario ma più semplicemente sotto quello gestionale (struttura organizzativa di tipo divisionale); d) la *separazione contabile* tra attività di gestione dell'infrastruttura ed attività di fornitura del servizio, che consente di quantificare con maggiore precisione i costi connessi agli impianti; e) la *separazione societaria*, simile alla precedente ma rafforzata dal fatto che le due attività sono gestite da società diverse che hanno tuttavia uno stesso proprietario.¹⁶

Nel complesso l'OCSE (2001) esprime un giudizio sostanzialmente scettico verso soluzioni di tipo intermedio, non ritenendole abbastanza efficaci nel prevenire comportamenti discriminatori a danno di potenziali concorrenti nell'erogazione del servizio, mentre appare assai favorevole a forme di separazione proprietaria, a condizione che esse non comportino perdite significative di economie di integrazione verticale e/o di economie di varietà. E' bene ricordare che, nell'ambito dell'industria sciistica, il ricorso ad una separazione di tipo strutturale risulta avvalorato, oltre che dai benefici in termini di efficienza conseguibili in caso di affidamento del servizio tramite procedura di gara, anche dall'esistenza di risultati di gestione fortemente negativi dal punto di vista del reddito operativo, i quali mettono in luce un'evidente incapacità dell'operatore di fare fronte ai costi connessi agli impianti.

Se considerazioni di ordine politico portano a ritenere non opportuno riservare alla Regione la proprietà degli impianti esistenti (acquistandoli dagli attuali proprietari) e affidare tramite gara la gestione degli stessi, una formula simile potrebbe essere applicata per gli impianti di nuova

monopolio naturale e di ineluttabile potere di mercato. In tali circostanze, occorre promuovere e sostenere un'effettiva concorrenza nelle attività in cui risulta realizzabile, pur scontando l'esistenza di monopoli in altre.

¹⁶ Per maggiori dettagli e per una valutazione approfondita dei pro e dei contro delle varie soluzioni proposte si veda Prosperetti (2003) e Grillo (2004).

costruzione o per alcuni impianti ritenuti particolarmente importanti o strategici per l'offerta sciistica della Regione. In altre Regioni si stanno sperimentando procedure di appalto sotto forma di "Concessione di lavori pubblici in associazione temporanea di impresa", dove la Regione (ente concedente) affida tramite gara ad un concessionario (un costruttore e un gestore di impianti funiviari uniti in associazione temporanea di impresa) la progettazione, la costruzione e l'esercizio degli impianti funiviari e si riserva la proprietà degli stessi. In tale modo è possibile finanziare in parte o completamente il costo per la costruzione di nuovi impianti che rimangono di proprietà dell'Ente Regionale ma vengono gestiti, a fronte del pagamento di un canone annuo, da imprenditori da selezionare opportunamente in modo da garantire una gestione efficiente e secondo criteri manageriali degli stessi.

6.2. Due ipotesi di integrazione

Si è detto all'inizio di questo capitolo che un ampio progetto di ristrutturazione dovrebbe portare alla creazione di tre poli chiave a livello regionale da costruire tramite la fusione di grandi imprese che inglobino al proprio interno anche imprese di dimensioni minori. In una prima fase, sarebbe però opportuno procedere all'accorpamento delle grandi realtà.

In questo spirito, si presentano qui di seguito due esemplificazioni di come l'accorpamento possa apportare benefici per i gestori funiviari. Il primo caso esaminato prevede la fusione tra **Funivie Monte Bianco, La Thuile e Pila**. Sebbene si ritiene che anche il comprensorio di Courmayeur debba a pieno titolo rientrare in questo progetto, è più semplice partire da tre società già controllate da Finaosta e che hanno già avviato legami e accordi di reciproco interesse. L'inclusione di Pila, che appare geograficamente isolata rispetto ai tre poli sopra individuati (Monte Bianco, Valtournanche, Monterosa), deriva dalla constatazione che essa non è in grado, anche inglobando le società dell'area del Gran Paradiso, di proporsi a capo di un quarto polo con livelli dimensionali accettabili. La fusione con La Thuile e Funivie Monte Bianco permetterebbe di irrobustire i legami già esistenti e di accrescere la soglia dimensionale del polo 'Monte Bianco'. Il secondo caso preso in esame riguarda l'integrazione tra Cervinia e Valtournanche, mentre non si è proceduto ad esaminare il caso del polo 'Monterosa', in quanto non si dispongono dati sul comprensorio di Alagna. I ragionamenti effettuati hanno comunque una valenza generale che può essere estesa anche a questa ultima ipotesi di accorpamento.

Le ipotesi di integrazione di seguito presentate sono state costruite a partire dai dati disponibili: i bilanci delle società interessate per gli anni dal 2001 al 2004 e il "Programma Regionale per gli Impianti a Fune (P.R.I.F.)," edizione aggiornata alla stagione invernale 2002/2003.

A partire dall'analisi degli andamenti delle macrovoci di costo e ricavo, per le singole società, sono state formulate ipotesi sulle possibili economie di integrazione e su come le economie di integrazione possano migliorare i trend già in atto nelle singole imprese. La maggior attenzione è stata posta al risultato economico dell'ipotizzata integrazione, mentre non è stato possibile valutare gli effetti sulla situazione patrimoniale e finanziaria. Le diverse tecniche contabili adottate dalle aziende, ad esempio nell'esposizione del valore delle immobilizzazioni, rendono i valori di bilancio non agevolmente confrontabili. L'obiettivo finale è quello di dimostrare come l'aggregazione permetta di migliorare il risultato economico finale, a fronte di economie di scala. Le ipotesi formulate hanno un carattere esemplificativo e la loro concreta realizzabilità va verificata con specifici studi sulle singole macrovoci di costo e di ricavo, delle diverse aziende coinvolte.

Integrazione Pila – La Thuile – Monte Bianco

La base di partenza sono i conti economici delle tre società per l'esercizio 2003/2004, l'obiettivo è quello di costruire un conto economico "integrato" preventivo per il nuovo esercizio. Mancando specifiche informazioni riguardo alcuni macro-argomenti sono state fatte ipotesi semplificatrici di partenza valide per tutte e tre le società, in particolare:

- *Investimenti*: non disponendo di un piano di sviluppo industriale delle singole aziende si è ipotizzato che gli investimenti, in particolare per gli impianti, fossero solo di sostituzione e mantenimento dell'attuale capitale investito. Considerazioni più dettagliate sono state fatte per quanto riguarda gli ammortamenti.
- *Contributi regionali*: l'ipotesi di base è che non vi siano sostanziali modifiche nel regime di erogazione di tali contributi.
- *Gestione finanziaria e straordinaria*: si ipotizza di mantenere il trend evidenziato negli anni di riferimento 2001/2004.
- *Imposte e tasse*: si è ipotizzata un'aliquota del 33% a titolo indicativo; le aliquote effettive (incidenza delle imposte sul reddito ante imposte) sono infatti molto variabili e risentono delle scelte fiscali e di bilancio delle diverse aziende.

Le principali variabili considerate sono state:

- Il *valore della produzione*, distinguendo tra *ricavi delle vendite e delle prestazioni* (fatturato) e *altri ricavi e proventi* che includono i contributi regionali;
- i *costi esterni*, che comprendono tutti i costi di produzione diversi dal costo del lavoro e dagli ammortamenti e accantonamenti;
- i *costi interni*, considerando separatamente *costo del lavoro e ammortamenti e accantonamenti*.

Variazioni percentuali delle voci di conto economico

	La Thuile			Monte Bianco			Pila		
	2003/2004	2002/2003	2001/2002	2003/2004	2002/2003	2001/2002	2003/2004	2002/2003	2001/2002
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	2,07%	20,77%	-2,32%	-7,88%	30,25%	10,90%	6,44%	45,40%	-12,90%
<i>Altri ricavi e proventi</i>	16,84%	4,91%	-9,21%	-62,26%	-30,06%	778,07%	16,53%	5,05%	20,78%
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>	40,00%	-6,24%	-98,80%			-100,00%	276,30%	-85,16%	-96,71%
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>	0,00%	-8,96%	0,00%				8,81%	76,87%	14,10%
VALORE DELLA PRODUZIONE	4,04%	18,39%	-3,42%	-9,92%	26,17%	17,88%	9,20%	31,56%	-3,69%
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>	14,02%	55,67%	-44,21%	-6,16%	23,11%	26,97%	25,56%	35,08%	-16,70%
<i>Costi per servizi</i>	-2,27%	-3,05%	-19,78%	-11,25%	16,61%	4,92%	12,00%	-2,28%	5,07%
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	-5,52%	7,89%	7,61%	-4,00%	5,77%	4,33%	-10,02%	0,98%	36,11%
<i>Oneri diversi di gestione</i>	-0,36%	-6,13%	2,99%	-87,48%	-34,25%	985,38%	0,63%	50,88%	37,88%
COSTI ESTERNI	1,74%	5,01%	-17,76%	-17,63%	9,07%	29,39%	10,59%	8,88%	5,14%
VALORE AGGIUNTO	4,99%	25,03%	5,72%	-5,07%	39,99%	9,97%	8,41%	49,53%	-9,70%
<i>Costi del personale</i>	13,16%	3,32%	-2,42%	0,18%	6,63%	5,09%	5,77%	10,96%	-3,59%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	-4,22%	63,84%	24,25%	-12,70%	156,97%	31,32%	11,53%	154,04%	-22,94%
<i>Ammortamenti e altri Accantonamenti</i>	2,55%	-4,89%	14,16%	-9,05%	122,66%	-0,09%	-0,38%	22,02%	14,93%
COSTI INTERNI	8,54%	-0,42%	4,50%	-2,78%	28,00%	4,10%	3,70%	14,46%	1,59%
COSTI DELLA PRODUZIONE	6,45%	1,19%	-3,26%	-9,01%	19,31%	14,35%	6,55%	12,08%	3,07%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	-49,06%	-143,26%	-1,87%	-20,65%	287,18%	-780,13%	29,57%	-496,84%	-223,46%
<i>Rettifica ammortamenti per contributi</i>									
<i>Reddito operativo rettificato</i>									
GESTIONE FINANZIARIA	-26,28%	-55,13%	114,61%	-43,32%	-32,37%	94,82%	4,81%	1175,28%	-110,16%
GESTIONE STRAORDINARIA	-21,33%	637,90%	-85,53%	539,70%	-139,59%	-82,23%	14,80%	468,85%	895,45%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	-49,23%	-129,14%	28,22%	-16,47%	-688,72%	-24,86%	29,90%	-526,63%	-191,91%
<i>Imposte sul reddito d'esercizio</i>	16,00%	33,67%	6,77%	87,73%	13,61%	11,54%	8,02%	64,64%	-10,38%
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)	-95,40%	-115,65%	26,12%	-71,40%	-238,23%	-4,96%	34,41%	-345,17%	-342,93%
CASH FLOW (EBDA)(cash flow operativo)	-4,84%	103,96%	4,43%	-20,22%	318,19%	2,77%	12,13%	164,26%	-26,83%
CASH FLOW (EBIDA) (esclusa gestione finanziaria)	-5,98%	71,54%	16,63%	-22,33%	183,78%	25,51%	11,91%	170,62%	-22,85%

a) Compensorio di Pila: ipotesi specifiche

Valore della produzione

	2004	2003	2002	2001
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	7.221.838	6.784.793	4.666.231	5.357.320
<i>Altri ricavi e proventi</i>	2.981.245	2.558.407	2.435.423	2.016.426
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>	7.526	2.000	13.475	409.937
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>	293.093	269.362	152.298	133.479
VALORE DELLA PRODUZIONE	10.203.083	9.343.200	7.101.654	7.373.746

	Variazioni percentuali		
	2003/2004	2002/2003	2001/2002
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	6,4%	45,4%	-12,9%
<i>Altri ricavi e proventi</i>	16,5%	5,0%	20,8%
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>	276,3%	-85,2%	-96,7%
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>	8,8%	76,9%	14,1%
VALORE DELLA PRODUZIONE	9,2%	31,6%	-3,7%

Il trend generale è sicuramente molto positivo, se si esclude l'esercizio 2002 con una grave flessione del fatturato della gestione funiviaria dovuta a condizioni climatiche particolarmente sfavorevoli.

Ulteriori incrementi del fatturato sono legati sia alla residua capacità degli impianti sia alla possibilità di indurre una domanda crescente. Per quanto riguarda la prima variabile, capacità degli impianti, si rileva che nei giorni di maggiore affluenza si hanno situazioni di sovraffollamento e possibile formazione di code con tempi d'attesa superiori ai 13 minuti, limite ritenuto accettabile. Anche la percentuale di efficienza denota un uso intensivo degli impianti, almeno per alcuni (P.R.I.F. 2002/2003 pag 62). La possibilità di incrementare ulteriormente gli accessi non può quindi essere considerata illimitata. Per quanto riguarda la variabile domanda è da notare la particolare tipologia degli utenti, utenti per lo più di prossimità, quindi fortemente volatile. Peraltro un incremento delle presenze plurigiornaliere non sembra possibile nel breve periodo mancando la capacità ricettiva per questo tipo di utenza (carenza posti letto) (pag 2 e 3 della Relazione degli amministratori sulla gestione, bilancio 2003/2004).

Non sembra possibile quindi ipotizzare ritmi di crescita pari a quelli registrati negli ultimi anni, un'ipotesi prudentiale potrebbe essere un tasso di crescita del 2,5% per il fatturato che includa sia un incremento delle presenze sia un'ottimizzazione delle tariffe e delle tipologie di biglietto offerte (ad esempio un buon incremento di vendite è stato registrato per lo ski-pass stagionale).

Gli altri ricavi e proventi presentano un trend di crescita non costante negli anni ma peraltro sostenuto e non legato agli andamenti della gestione funiviaria; non sembra quindi azzardato ipotizzare una crescita del 5% pari a quella peggiore registrata negli esercizi in analisi.

Infine, per quanto riguarda i contributi regionali, date le ipotesi generali di partenza (costanza del regime dei contributi regionali), e in mancanza di ulteriori informazioni, si confermano i valori registrati nell'ultimo esercizio.

Costi Esterni

	2004	2003	2002	2001
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>	1.235.785	984.237	728.649	874.718
<i>Costi per servizi</i>	1.717.629	1.533.576	1.569.386	1.493.693
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	671.718	746.534	739.256	543.144
<i>Oneri diversi di gestione</i>	153.779	152.809	101.277	73.452
COSTI ESTERNI	3.778.911	3.417.156	3.138.568	2.985.007

	Variazioni percentuali		
	2003/2004	2002/2003	2001/2002
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>	25,6%	35,1%	-16,7%
<i>Costi per servizi</i>	12,0%	-2,3%	5,1%
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	-10,0%	1,0%	36,1%
<i>Oneri diversi di gestione</i>	0,6%	50,9%	37,9%
COSTI ESTERNI	10,6%	8,9%	5,1%

L'andamento storico dei costi esterni presenta un trend di crescita piuttosto sostenuto, con qualche eccezione probabilmente legata a specifici eventi. Tuttavia solo i costi per materie prime, di consumo e merci appaiono direttamente correlati con le variazioni di fatturato, e si configurano quindi come 'costi variabili', ma il grado di correlazione non appare costante e non permette di fare un'ipotesi direttamente legata all'andamento del fatturato. Le altre componenti dei costi esterni crescono anche in presenza di fatturato decrescente. E' possibile che l'andamento di tali costi sia influenzato fortemente da una dinamica sfavorevole dei prezzi e sia meno sensibile alle variazioni di volume del fatturato. Una correlazione più evidente appare con il valore della produzione complessivo, in particolare è riconoscibile un trend positivo nell'incidenza dei costi esterni sul valore della produzione.

	Incidenza percentuale			
	2004	2003	2002	2001
COSTI ESTERNI / VALORE DELLA PRODUZIONE	37,0%	36,6%	44,2%	40,5%
COSTI ESTERNI / FATTURATO	52,3%	50,4%	67,3%	55,7%

Se si esclude il 2002, anno particolarmente sfavorevole per la produzione, si può rilevare una diminuzione costante dell'incidenza dei costi esterni sul complessivo valore della produzione.

In un'ottica di integrazione è possibile presumere il realizzarsi di economie di scala e un recupero di efficienza quindi anche una riduzione dei consumi. Questo dipende sua dalla riduzione dei volumi dei consumi sia da una maggior forza contrattuale che permetterebbe di ottenere contratti a prezzi più favorevoli (alcune di queste ipotesi sono già state sperimentate con successo,

come il coordinamento degli acquisti di automezzi). Siccome questo è possibile sia nell'ambito della gestione tipica funiviaria che in quello della gestione atipica, il rapporto da considerare è quello con il valore della produzione complessiva.

Come ipotesi di lavoro si assume che gli effetti positivi dell'integrazione facciano diminuire l'incidenza dei costi esterni sul valore della produzione di circa 2,5 punti percentuali; di fatto viene un po' più che confermato il trend già in atto: l'ammontare dei costi esterni sarebbe dunque pari al 35% del valore della produzione.

Costo del Personale

Negli esercizi considerati le variazioni percentuali del costo del personale presentano una correlazione positiva, anche se parziale e non costante, con le variazioni percentuali sia del fatturato che del valore della produzione.

	Variazioni percentuali		
	2003/2004	2002/2003	2001/2002
FATTURATO	6,4%	45,4%	-12,9%
VALORE DELLA PRODUZIONE	9,2%	31,6%	-3,7%
COSTO DEL PERSONALE	5,8%	11,0%	-3,6%

Il trend storico dell'incidenza del costo del personale sul valore della produzione in particolare e, in una certa misura, anche del fatturato, evidenzia un recupero di efficienza, con lievi, ma costanti, diminuzioni di tale incidenza.

	Incidenza percentuale			
	2004	2003	2002	2001
COSTO DEL PERSONALE / VALORE DELLA PRODUZIONE	33,3%	34,4%	40,8%	40,7%
COSTO DEL PERSONALE / FATTURATO	47,0%	47,3%	62,0%	56,0%

Come ipotesi di lavoro per l'integrazione si presuppone un più significativo recupero di efficienza. Da un lato è possibile recuperare capacità produttiva redistribuendo il personale nell'arco delle diverse stagioni tra imprese a prevalente attività invernale e imprese a prevalente attività estiva, saturando la capacità produttiva inutilizzata nella stagione estiva o in quella invernale. Dall'altro la centralizzazione di alcune attività, ad esempio amministrative ma anche di manutenzione, permette di impiegare in modo più efficiente il personale già dedicato o di ridurre il numero di lavoratori. Non essendo possibile in questa fase di studio dettagliare i possibili campi di intervento, come ipotesi di lavoro si è scelto di enfatizzare il recupero di efficienza già in atto calcolando il costo del personale come quota parte del valore della produzione attribuendo un

ulteriore diminuzione di incidenza pari a circa 3 / 3,5 punti percentuali. Il costo del personale sarebbe dunque pari al 30% del valore della produzione.

Ammortamenti

Nell'analisi in corso non è stato considerato il piano degli investimenti, eventualmente predisposto dalle società. Le modalità di calcolo degli ammortamenti, come dichiarato in Nota Integrativa, rispecchiano l'ammortamento tecnico effettivo, e i valori iscritti a bilancio sono sostanzialmente in linea con i valori ricalcolati nel P.R.I.F. 2002/2003. Negli ultimi due esercizi il valore degli ammortamenti e accantonamenti è rimasto praticamente invariato, mentre un certo incremento è stato registrato negli esercizi precedenti.

	Variazioni percentuali		
	2003/2004	2002/2003	2001/2002
AMMORTAMENTI E ALTRI ACCANTONAMENTI	-0,4%	22,0%	14,9%

	2004	2003	2002	2001
AMMORTAMENTI E ALTRI ACCANTONAMENTI	1.628.973	1.635.117	1.340.094	1.166.018

Non disponendo di ulteriori informazioni si assume come ipotesi di lavoro che vengano realizzati solo investimenti finalizzati al mantenimento del capitale tecnico esistente e non nuovi impianti incrementali. Il valore assegnato agli ammortamenti viene assunto pari al valore dell'ultimo esercizio incrementato del 5%: tale trend annuo in aumento si giustifica in considerazione dei maggiori costi degli impianti sostituiti dovuti all'evoluzione tecnica. (considerazioni in Nota Integrativa bilancio 2003/2004 pag 2).

b) Comprensorio di La Thuile: ipotesi specifiche

Valore della produzione

	2004	2003	2002	2001
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	6.786.504	6.648.907	5.505.477	5.636.308
<i>Altri ricavi e proventi</i>	1.192.349	1.020.485	972.694	1.071.408
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>	8.134	5.810	6.197	516.800
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>	210.250	210.249	230.941	230.941
VALORE DELLA PRODUZIONE	7.978.853	7.669.392	6.478.171	6.707.716

	Variazioni percentuali		
	2003/2004	2002/2003	2001/2002
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	2,1%	20,8%	-2,3%
<i>Altri ricavi e proventi</i>	16,8%	4,9%	-9,2%
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>	40,0%	-6,2%	-98,8%
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>	0,0%	-9,0%	0,0%
VALORE DELLA PRODUZIONE	4,0%	18,4%	-3,4%

Il trend generale è positivo, se si esclude l'esercizio 2002, con una flessione del fatturato della gestione funiviaria dovuta a condizioni climatiche sfavorevoli. Ulteriori incrementi del fatturato sono legati sia alla residua capacità degli impianti sia alla possibilità di indurre una domanda crescente. La capacità degli impianti presenta un livello di saturazione inferiore a quello rilevato per il comprensorio di Pila. Anche per La Thuile si rileva la possibilità di code con attese superiori ai 13 nei giorni di massima affluenza ma i limiti di capacità risultano di fatto superati per poche centinaia di utenti. Le percentuali di efficienza degli impianti risultano inferiori a quelle raggiunte dagli altri grandi comprensori. Quindi dal punto di vista della capacità degli impianti esistono i margini necessari per ipotizzare un aumento della produzione (P.R.I.F. 2002/2003).

Nel corso dell'ultimo esercizio è diminuita l'affluenza degli utenti di prossimità e quindi la vendita dei biglietti giornalieri (dovuta alle cattive condizioni meteo), compensata però dalla crescita delle vendite di biglietti plurigiornalieri. Nel complesso il fatturato è aumentato del 2% circa; inoltre è previsto un aumento della capacità recettiva (progetti di costruzione di 500 posti letto nell'area nei prossimi 5 anni) (Relazione degli amministratori sulla gestione, bilancio 2003/2004).

Come ipotesi di lavoro ai fini dell'integrazione si assume sia che ci siano i margini necessari per una ulteriore crescita della produzione a livello di singola azienda, sia che siano possibili economie di interscambio di sciatori tra le aree integrate a favore di La Thuile. Il tasso di crescita del fatturato rappresentativo delle ipotesi fatte è stato stimato nel 5% annuo. Gli altri ricavi e proventi presentano un trend di crescita non costante negli anni ma per altro sostenuto e non legato agli andamenti della gestione funiviaria: non sembra azzardato ipotizzare una crescita del 5% pari a quella peggiore registrata negli esercizi in analisi. Infine, date le ipotesi generali di partenza, e in mancanza di ulteriori informazioni, per i contributi regionali si confermano i valori registrati nell'ultimo esercizio.

Costi Esterni

	2004	2003	2002	2001
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>	561.077	492.082	316.097	566.622
<i>Costi per servizi</i>	930.123	951.684	981.625	1.223.632
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	98.964	104.741	97.085	90.223
<i>Oneri diversi di gestione</i>	704.361	706.871	753.042	731.170
COSTI ESTERNI	2.294.525	2.255.378	2.147.849	2.611.647

	Variazioni percentuali		
	2003/2004	2002/2003	2001/2002
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>	14,0%	55,7%	-44,2%
<i>Costi per servizi</i>	-2,3%	-3,1%	-19,8%
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	-5,5%	7,9%	7,6%
<i>Oneri diversi di gestione</i>	-0,4%	-6,1%	3,0%
COSTI ESTERNI	1,7%	5,0%	-17,8%

L'andamento storico dei costi esterni presenta un trend di crescita, non molto sostenuto, solo sui costi per materie prime, e le percentuali di incremento decrescenti fanno supporre un recupero di efficienza. Le altre componenti dei costi esterni diminuiscono anche in presenza di fatturato crescente. E' riconoscibile un trend positivo nell'incidenza dei costi esterni sia sul valore della produzione sia sul fatturato.

	Incidenza percentuale			
	2004	2003	2002	2001
COSTI ESTERNI / VALORE DELLA PRODUZIONE	28,8%	29,4%	33,2%	38,9%
COSTI ESTERNI / FATTURATO	33,8%	33,9%	39,0%	46,3%

Si può rilevare una diminuzione costante dell'incidenza dei costi esterni sia sul fatturato sia sul complessivo valore della produzione, un recupero di efficienza che non pare azzardato confermare anche in caso di integrazione, con le stesse motivazioni già esposte per il comprensorio di Pila.

In previsione dell'integrazione, e delle possibili economie di scala, si ipotizza un ulteriore recupero di efficienza sia per la gestione tipica che per quella atipica. Come ipotesi di lavoro si assume che gli effetti positivi dell'integrazione, sommati ai trend già in atto, facciano diminuire l'incidenza dei costi esterni sul valore della produzione di circa 3,3 punti percentuali; l'ammontare dei costi esterni sarà dunque pari al 25% del valore della produzione.

Costo del Personale

Negli esercizi considerati le variazioni percentuali del costo del personale presentano una correlazione positiva, anche se parziale e non costante, con le variazioni percentuali sia del fatturato che del valore della produzione.

	Variazioni percentuali		
	2003/2004	2002/2003	2001/2002
FATTURATO	2,07%	20,77%	-2,32%
VALORE DELLA PRODUZIONE	4,04%	18,39%	-3,42%
COSTO DEL PERSONALE	13,16%	3,32%	-2,42%

Il trend storico dell'incidenza del costo del personale sul valore della produzione e del fatturato evidenzia un recupero di efficienza, con lievi diminuzioni di tale incidenza, ad eccezione dell'ultimo esercizio. Tale eccezione è dovuta al peso dell'esercizio estivo e delle revisioni generali (Relazione degli amministratori sulla gestione, bilancio 2003/2004).

	Incidenza percentuale			
	2004	2003	2002	2001
COSTO DEL PERSONALE / VALORE DELLA PRODUZIONE	40,7%	37,4%	42,9%	42,4%
COSTO DEL PERSONALE / FATTURATO	47,0%	47,3%	62,0%	56,0%

In considerazione delle possibili economie di integrazione si ipotizza di poter evitare un aumento dell'incidenza per costi di esercizio estivo e revisioni con una redistribuzione di capacità lavorativa tra imprese, in particolare in stagione estiva, e si ritiene opportuno confermare le tendenze positive rilevate nei precedenti esercizi. La diminuzione dell'incidenza appare quantificabile in circa 5 punti percentuali rispetto all'ultimo esercizio, quindi i costi del personale saranno calcolati pari al 35% del valore della produzione.

Ammortamenti

Nell'analisi in corso non è stato considerato il piano degli investimenti, eventualmente predisposto dalle società. Le modalità di calcolo degli ammortamenti, come dichiarato in Nota Integrativa, rispecchiano le quote coerenti con la vita residua del bene, ma dall'esercizio 1998/1999 il valore storico dei beni è iscritto al netto dei contributi regionali, quindi gli ammortamenti risultano insufficienti anche se calcolati con aliquote adeguate. I valori di ammortamento iscritti a bilancio sono inferiori, per tutte le categorie di beni, ai valori ricalcolati nel P.R.I.F. 2002/2003. Negli ultimi esercizi il valore degli ammortamenti e accantonamenti è rimasto praticamente invariato, mentre un certo incremento è stato registrato nell'esercizio 2002.

	Variazioni percentuali		
	2003/2004	2002/2003	2001/2002
AMMORTAMENTI E ALTRI ACCANTONAMENTI	2,5%	-4,9%	14,2%

	2004	2003	2002	2001
AMMORTAMENTI E ALTRI ACCANTONAMENTI	2.266.800	2.210.496	2.324.134	2.035.823

Non disponendo di ulteriori informazioni si assume come ipotesi di lavoro che vengano realizzati solo investimenti finalizzati al mantenimento del capitale tecnico esistente e non nuovi impianti incrementali. Il valore assegnato agli ammortamenti viene assunto pari al valore dell'ultimo esercizio incrementato del 10%, tale trend annuo in aumento si giustifica in considerazione dei maggiori costi degli impianti sostituiti dovuti all'evoluzione tecnica e alla sottostima del valore storico dei beni da sostituire dovuto alla tecnica contabile adottata.

c) Comprensorio del Monte Bianco: ipotesi specifiche

Valore della produzione

Il trend generale è positivo, se si esclude l'esercizio 2004, con una flessione del fatturato della gestione complessiva. Ulteriori incrementi del fatturato andrebbero valutati in base a piani industriali specifici, non disponibili al momento.

Come ipotesi di lavoro ai fini dell'integrazione si assume sia possibile creare sinergie commerciali e nuove offerte in grado di mantenere il trend positivo registrato negli anni precedenti. A titolo esemplificativo si ipotizza un tasso di crescita del fatturato del 15% rispetto al 2004, per compensare la flessione dell'ultimo esercizio e riconfermare il trend positivo dei precedenti.

	2004	2003	2002	2001
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	2.688.117	2.918.042	2.240.338	2.020.098
<i>Altri ricavi e proventi</i>	42.947	113.800	162.707	18.530
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>	8.664			11.909
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>				
VALORE DELLA PRODUZIONE	2.731.064	3.031.842	2.403.045	2.038.628

	Variazioni percentuali		
	2003/2004	2002/2003	2001/2002
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	-7,9%	30,3%	10,9%
<i>Altri ricavi e proventi</i>	-62,3%	-30,1%	778,1%
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>			-100,0%
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>			
VALORE DELLA PRODUZIONE	-9,9%	26,2%	17,9%

Gli altri ricavi e proventi hanno un peso marginale sul valore della produzione, e come ipotesi semplificatrice viene assunto il valore registrato per l'esercizio 2004. Date le ipotesi generali di partenza (costanza del regime dei contributi regionali), e in mancanza di ulteriori informazioni, per queste voci si confermano i valori registrati nell'ultimo esercizio.

Costi Esterni

	2004	2003	2002	2001
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>	260.399	277.480	225.399	177.520
<i>Costi per servizi</i>	660.275	743.983	638.033	608.100
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	29.598	30.832	29.149	27.940
<i>Oneri diversi di gestione</i>	14.963	119.480	181.726	16.743
COSTI ESTERNI	965.235	1.171.775	1.074.307	830.303

	Variazioni percentuali		
	2003/2004	2002/2003	2001/2002
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>	-6,2%	23,1%	27,0%
<i>Costi per servizi</i>	-11,3%	16,6%	4,9%
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	-4,0%	5,8%	4,3%
<i>Oneri diversi di gestione</i>	-87,5%	-34,3%	985,4%
COSTI ESTERNI	-17,6%	9,1%	29,4%

L'andamento storico dei costi esterni sembra direttamente correlato con l'andamento del valore della produzione. Si può rilevare una diminuzione dell'incidenza dei costi esterni sia sul fatturato sia sul complessivo valore della produzione, un recupero di efficienza che si ipotizza possibile mantenere anche negli esercizi futuri.

	Incidenza percentuale			
	2004	2003	2002	2001
COSTI ESTERNI / VALORE DELLA PRODUZIONE	35,3%	38,6%	35,4%	40,7%
COSTI ESTERNI / FATTURATO	35,9%	40,2%	48,0%	41,1%

In previsione dell'integrazione, e delle possibili economie di scala, si ipotizza un ulteriore recupero di efficienza sia per la gestione tipica che per quella atipica. Come ipotesi di lavoro si assume che gli effetti positivi dell'integrazione, sommati ai trend già in atto, facciano diminuire l'incidenza dei costi esterni sul valore della produzione di circa 3 punti percentuali; l'ammontare dei costi esterni sarebbe dunque pari al 33% del valore della produzione.

Costo del Personale

Negli esercizi considerati le variazioni percentuali del costo del personale non presentano una correlazione positiva con le variazioni percentuali del fatturato e del valore della produzione. A diminuzioni del valore della produzione si contrappongono aumenti del costo del personale anche se contenuti.

	Variazioni percentuali		
	2003/2004	2002/2003	2001/2002
FATTURATO	-7,9%	30,3%	10,9%
VALORE DELLA PRODUZIONE	-9,9%	26,2%	17,9%
COSTO DEL PERSONALE	0,2%	6,6%	5,1%

Il trend storico dell'incidenza del costo del personale sul valore della produzione e del fatturato, evidenzia, almeno negli anni precedenti, un recupero di efficienza, con diminuzioni di tale incidenza.

	Incidenza percentuale			
	2004	2003	2002	2001
COSTO DEL PERSONALE / VALORE DELLA PRODUZIONE	40,4%	36,4%	43,0%	48,3%
COSTO DEL PERSONALE / FATTURATO	41,1%	37,8%	46,2%	48,7%

In considerazione delle possibili economie di integrazione si ipotizza di poter evitare un aumento dell'incidenza dei costi in analisi, e, con una redistribuzione di capacità lavorativa tra imprese, in particolare in stagione estiva, si ritiene di poter confermare le tendenze positive rilevate nei precedenti esercizi. L'ipotesi di lavoro prevede una diminuzione di circa 5,5 punti percentuali sull'incidenza del 2004, comprensiva sia del recupero rispetto a tale esercizio sia della conferma del trend positivo in atto negli anni precedenti. Il valore del costo del personale sarà calcolato come quota parte del valore della produzione pari al 35%.

Ammortamenti

Nell'analisi in corso non è stato considerato il piano degli investimenti, eventualmente predisposto dalle società. Nel valore degli ammortamenti è apprezzabile un rilevante aumento negli ultimi due esercizi. Anche gli ammortamenti ricalcolati nel P.R.I.F. 2002/2003 indicano un aumento di tale voce.

	Variazioni percentuali		
	2003/2004	2002/2003	2001/2002
AMMORTAMENTI E ALTRI ACCANTONAMENTI	-9,1%	122,7%	-0,1%

	2004	2003	2002	2001
AMMORTAMENTI E ALTRI ACCANTONAMENTI	472.540	519.569	233.342	233.550

Non disponendo di ulteriori informazioni si assume come ipotesi di lavoro che vengano realizzati solo investimenti finalizzati al mantenimento del capitale tecnico esistente e non nuovi impianti incrementali. Il valore assegnato agli ammortamenti viene assunto pari al valore dell'ultimo esercizio incrementato del 5%, tale trend annuo in aumento si giustifica in considerazione dei maggiori costi degli impianti sostituiti dovuti all'evoluzione tecnica.

Quadro riassuntivo delle ipotesi di integrazione

	PILA	LA THUILE	MONTE BIANCO
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	+ 2,5% rispetto 2004	+ 5% rispetto al 2004	+15% rispetto 2004
<i>Altri ricavi e proventi</i>	+ 5% rispetto 2004 esclusi contributi	+ 5% rispetto 2004 esclusi contributi	valore 2004
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>	valore 2004	valore 2004	valore 2004
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>	valore 2004	valore 2004	valore 2004
VALORE DELLA PRODUZIONE			
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>			
<i>Costi per servizi</i>			
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>			
<i>Oneri diversi di gestione</i>			
COSTI ESTERNI	35% del val produzione	25% del val produzione	33% del val produzione
VALORE AGGIUNTO			
<i>Costi del personale</i>	30% del val produzione	35% del val produzione	35% del val produzione
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)			
<i>Ammortamenti e altri Accantonamenti</i>	+ 5% rispetto 2004	+ 10% rispetto 2004	+ 5% rispetto 2004
COSTI INTERNI			
COSTI DELLA PRODUZIONE			
REDDITO OPERATIVO (EBIT)			
<i>Rettifica ammortamenti per contributi</i>			
<i>Reddito operativo rettificato</i>			
GESTIONE FINANZIARIA	valore 2004	valore 2004	valore 2004
GESTIONE STRAORDINARIA	valore 2004	valore 2004	valore 2004
RISULTATO ANTE IMPOSTE			
<i>Imposte sul reddito d'esercizio</i>	33% del risultato ante imposte	33% del risultato ante imposte	33% del risultato ante imposte
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)			

d) Risultati delle ipotesi di integrazione

Di seguito vengono riportate le tabelle che evidenziano i risultati sul conto economico delle ipotesi fatte in precedenza, per le singole imprese e per l'ipotetica impresa generata dalla loro integrazione.

Per le singole imprese le tabelle evidenziano un risultato raggiungibile solo con l'integrazione, e le conseguenti economie non hanno quindi un significato indipendente. Lo Stato Patrimoniale presentato è un semplice aggregato degli Stati Patrimoniali delle singole aziende riferiti all'esercizio 2004 senza nessuna ipotesi o modifica.

La colonna "2004 da Bilancio" riporta i valori da bilancio 2004 per le singole aziende e l'aggregato puro senza ipotesi e modifiche per l'azienda "integrata". La colonna "2004 da Modello" riporta i valori ricalcolati in base alle ipotesi viste in precedenza e riassunte nella colonna "Ipotesi". Sono infine evidenziati sia gli scostamenti dei valori assoluti tra anno 2004 e modello (evidenziati in giallo) sia l'incidenza rispetto il valore della produzione (evidenziati in verde).

Pila						
	Ipotesi	2004 da Bilancio		2004 da Modello		
		Gestione corrente (riclassificato)	% su Valore Produzione	Modello da ipotesi	% su Valore Produzione	Variazione rispetto bilancio
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	1,025	7.221.838	70,8%	7.402.384	70,4%	2,5%
<i>Altri ricavi e proventi</i>	1,050	2.981.245	29,2%	2.814.657	26,8%	-5,6%
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>		7.526	0,1%	7.526	0,1%	0,0%
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>		293.093	2,9%	293.093	2,8%	0,0%
VALORE DELLA PRODUZIONE		10.203.083	100,0%	10.517.660	100,0%	3,1%
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>		1.235.785	12,1%			
<i>Costi per servizi</i>		1.717.629	16,8%			
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>		671.718	6,6%			
<i>Oneri diversi di gestione</i>		153.779	1,5%			
COSTI ESTERNI	0,350	3.778.911	37,0%	3.681.181	35,0%	-2,6%
VALORE AGGIUNTO		6.424.172	63,0%	6.836.479	65,0%	6,4%
<i>Costi del personale</i>	0,300	3.397.525	33,3%	3.155.298	30,0%	-7,1%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)		3.026.647	29,7%	3.681.181	35,0%	21,6%
<i>Ammortamenti e altri Accantonamenti</i>	1,050	1.628.973	16,0%	1.710.422	16,3%	5,0%
COSTI INTERNI		5.026.498	49,3%	4.865.720	46,3%	-3,2%
COSTI DELLA PRODUZIONE		8.805.409	86,3%	8.546.901	81,3%	-2,9%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)		1.397.674	13,7%	1.970.759	18,7%	41,0%
<i>Rettifica ammortamenti per contributi</i>						
<i>Reddito operativo rettificato</i>						
GESTIONE FINANZIARIA		-81.696	-0,8%	-81.696	-0,8%	0,0%
GESTIONE STRAORDINARIA		121.363	1,2%	121.363	1,2%	0,0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE		1.437.341	14,1%	2.010.426	19,1%	39,9%
<i>Imposte sul reddito d'esercizio</i>	0,330	-204.251	-2,0%	-663.441	-6,3%	224,8%
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)		1.233.090	12,1%	1.346.986	12,8%	9,2%
CASH FLOW (EBDA) (cash flow operativo)		2.862.063		3.057.407		6,8%
CASH FLOW (EBIDA) (esclusa gestione finanziaria)		2.943.759		3.139.103		6,6%

La Thuile						
	Ipotesi	2004 da Bilancio		2004 da Modello		
		Gestione corrente (riclassificato)	% su Valore Produzione	Modello da ipotesi	% su Valore Produzione	Variazione rispetto bilancio
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	1,050	6.786.504	85,1%	7.125.829	85,2%	5,0%
<i>Altri ricavi e proventi</i>	1,050	1.192.349	14,9%	1.022.663	12,2%	-14,2%
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>		8.134	0,1%	8.134	0,1%	0,0%
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>		210.250	2,6%	210.250	2,5%	0,0%
VALORE DELLA PRODUZIONE		7.978.853	100,0%	8.366.876	100,0%	4,9%
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>		561.077	7,0%			
<i>Costi per servizi</i>		930.123	11,7%			
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>		98.964	1,2%			
<i>Oneri diversi di gestione</i>		704.361	8,8%			
COSTI ESTERNI	0,250	2.294.525	28,8%	2.091.719	25,0%	-8,8%
VALORE AGGIUNTO		5.684.328	71,2%	6.275.157	75,0%	10,4%
<i>Costi del personale</i>	0,350	3.247.562	40,7%	2.928.407	35,0%	-9,8%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)		2.436.766	30,5%	3.346.751	40,0%	37,3%
<i>Ammortamenti e altri Accantonamenti</i>	1,010	2.266.800	28,4%	2.289.468	27,4%	1,0%
COSTI INTERNI		5.514.362	69,1%	5.217.875	62,4%	-5,4%
COSTI DELLA PRODUZIONE		7.808.887	97,9%	7.309.594	87,4%	-6,4%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)		169.966	2,1%	1.057.283	12,6%	522,1%
<i>Rettifica ammortamenti per contributi</i>						
<i>Reddito operativo rettificato</i>						
GESTIONE FINANZIARIA		-99.218	-1,2%	-99.218	-1,2%	0,0%
GESTIONE STRAORDINARIA		85.550	1,1%	85.550	1,0%	0,0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE		156.298	2,0%	1.043.615	12,5%	567,7%
<i>Imposte sul reddito d'esercizio</i>	0,330	-148.014	-1,9%	-344.393	-4,1%	132,7%
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)		8.284	0,1%	699.222	8,4%	8340,6%
CASH FLOW (EBDA) (cash flow operativo)		2.275.084		2.988.690		31,4%
CASH FLOW (EBIDA) (esclusa gestione finanziaria)		2.374.302		3.087.908		30,1%

Monte Bianco						
	Ipotesi	2004 da Bilancio		2004 da Modello		
		Gestione corrente (riclassificato)	% su Valore Produzione	Modello da ipotesi	% su Valore Produzione	Variazione rispetto bilancio
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	1,150	2.688.117	98,4%	3.091.335	98,6%	15,0%
Altri ricavi e proventi		42.947	1,6%	34.283	1,1%	-20,2%
di cui per Contributi d'esercizio		8.664	0,3%	8.664	0,3%	0,0%
di cui per Contributi in c/impianti di competenza						
VALORE DELLA PRODUZIONE		2.731.064	100,0%	3.134.282	100,0%	14,8%
Costi per mat prime, di consumo e merci		260.399	9,5%			
Costi per servizi		660.275	24,2%			
Costi per godimento beni di terzi		29.598	1,1%			
Oneri diversi di gestione		14.963	0,5%			
COSTI ESTERNI	0,330	965.235	35,3%	318.528	10,2%	-67,0%
VALORE AGGIUNTO		1.765.829	64,7%	2.815.754	89,8%	59,5%
Costi del personale	0,350	1.104.419	40,4%	1.096.999	35,0%	-0,7%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)		661.410	24,2%	1.718.755	54,8%	159,9%
Ammortamenti e altri Accantonamenti	1,050	472.540	17,3%	496.167	15,8%	5,0%
COSTI INTERNI		1.576.959	57,7%	1.593.166	50,8%	1,0%
COSTI DELLA PRODUZIONE		2.542.194	93,1%	1.911.693	61,0%	-24,8%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)		188.870	6,9%	1.222.588	39,0%	547,3%
Rettifica ammortamenti per contributi						
Reddito operativo rettificato						
GESTIONE FINANZIARIA		-36.081	-1,3%	-36.081	-1,2%	0,0%
GESTIONE STRAORDINARIA		-8.201	-0,3%	-8.201	-0,3%	0,0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE		144.588	5,3%	1.178.306	37,6%	714,9%
Imposte sul reddito d'esercizio	0,330	-112.173	-4,1%	-388.841	-12,4%	246,6%
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)		32.415	1,2%	789.465	25,2%	2335,5%
CASH FLOW (EBDA) (cash flow operativo)		504.955		1.285.632		154,6%
CASH FLOW (EBIDA) (esclusa gestione finanziaria)		541.036		1.321.713		

Integrazione					
Ipotesi	2004 da Bilancio aggrato		2004 da Modello		
	Gestione corrente (riclassificato)	% su Valore Produzione	Modello da ipotesi	% su Valore Produzione	Variazione rispetto bilancio
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	16.696.459	79,8%	17.619.548	80,0%	5,5%
<i>Altri ricavi e proventi</i>	4.216.541	20,2%	3.871.604	17,6%	-8,2%
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>	24.324	0,1%	24.324	0,1%	0,0%
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>	503.343	2,4%	503.343	2,3%	0,0%
VALORE DELLA PRODUZIONE	20.913.000	100,0%	22.018.818	100,0%	5,3%
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>	2.057.261	9,8%			
<i>Costi per servizi</i>	3.308.027	15,8%			
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	800.280	3,8%			
<i>Oneri diversi di gestione</i>	873.103	4,2%			
COSTI ESTERNI	7.038.671	33,7%	6.091.428	27,7%	-13,5%
VALORE AGGIUNTO	13.874.329	66,3%	15.927.391	72,3%	14,8%
<i>Costi del personale</i>	7.749.506	37,1%	7.180.703	32,6%	-7,3%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	6.124.823	29,3%	8.746.687	39,7%	42,8%
<i>Ammortamenti e altri Accantonamenti</i>	4.368.313	20,9%	4.496.057	20,4%	2,9%
COSTI INTERNI	12.117.819	57,9%	11.676.760	53,0%	-3,6%
COSTI DELLA PRODUZIONE	19.156.490	91,6%	17.768.188	80,7%	-7,2%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	1.756.510	8,4%	4.250.630	19,3%	142,0%
<i>Rettifica ammortamenti per contributi</i>					
<i>Reddito operativo rettificato</i>					
GESTIONE FINANZIARIA	-216.995	-1,0%	-216.995	-1,0%	0,0%
GESTIONE STRAORDINARIA	198.712	1,0%	198.712	0,9%	0,0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	1.738.227	8,3%	4.232.347	19,2%	143,5%
<i>Imposte sul reddito d'esercizio</i>	-464.438	-2,2%	-1.396.675	-6,3%	200,7%
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)	1.273.789	6,1%	2.835.673	12,9%	122,6%
CASH FLOW (EBDA) (cash flow operativo)	5.642.102		7.331.729		29,9%
CASH FLOW (EBIDA) (esclusa gestione finanziaria)	5.859.097		7.548.724		28,8%

Aggregazione degli Stati Patrimoniali delle aziende coinvolte nell'integrazione

	2004	2003	2002	2001
Attivo o Impieghi				
ATIVO IMMOBILIZZATO				
Immobilizzazioni Immateriali	971.526	630.848	556.851	469.557
Immobilizzazioni Materiali	40.026.659	41.013.736	38.739.294	32.992.340
Immobilizzazioni Finanziarie	335.152	552.497	557.012	601.220
Tot Attivo Immobilizzato	41.333.337	42.197.081	39.853.157	34.063.117
ATTIVO CIRCOLANTE				
Scorte di magazzino	673.211	675.151	743.377	661.356
Liquidità differite	12.554.394	13.353.850	10.626.159	10.234.404
Liquidità immediate	1.486.952	1.264.606	1.552.447	915.451
Tot Attivo Circolante	14.714.557	15.293.607	12.921.983	11.811.211
TOTALE CAPITALE INVESTITO	56.047.894	57.490.688	52.775.140	45.874.328
Passivo o Fonti				
PATRIMONIO NETTO				
Capitale sociale e Riserve	20.378.570	19.528.049	19.307.803	16.049.319
Utile/ perdita d'esercizio	1.273.789	850.524	-1.608.170	-845.617
Tot Patrimonio Netto	21.652.359	20.378.573	17.699.633	15.203.702
PASSIVITA' CONSOLIDATE				
Fondi	70.918	85.005	222.775	20.658
TFR	2.305.780	2.136.403	1.942.745	1.886.764
Debiti	20.070.426	22.725.195	22.997.463	17.453.772
Risconti (contributi)	6.015.560	5.910.761	5.169.745	4.894.073
Tot passività consolidate	28.462.684	30.857.364	30.332.728	24.255.267
PASSIVITA' CORRENTI	5.932.851	6.254.751	4.742.779	6.415.359
Tot passività correnti	5.932.851	6.254.751	4.742.779	6.415.359
TOTALE CAPITALE INVESTITO	56.047.894	57.490.688	52.775.140	45.874.328

Tabelle riassuntive dei maggiori effetti delle economie di integrazione

	Pila			La Thuile			Monte bianco		
	% su Valore Produzione da Bilancio	% su Valore Produzione da Modello	Variazione	% su Valore Produzione da Bilancio	% su Valore Produzione da Modello	Variazione	% su Valore Produzione da Bilancio	% su Valore Produzione da Modello	Variazione
VALORE AGGIUNTO	63,0%	65,0%	2,0%	71,2%	75,0%	3,8%	64,7%	89,8%	25,2%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	29,7%	35,0%	5,3%	30,5%	40,0%	9,5%	24,2%	54,8%	30,6%
COSTI DELLA PRODUZIONE	86,3%	81,3%	-5,0%	97,9%	87,4%	-10,5%	93,1%	61,0%	-32,1%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	13,7%	18,7%	5,0%	2,1%	12,6%	10,5%	6,9%	39,0%	32,1%

	Integrazione		
	% su Valore Produzione da Bilancio	% su Valore Produzione da Modello	Variazione
VALORE AGGIUNTO	66,3%	72,3%	6,0%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	29,3%	39,7%	10,4%
COSTI DELLA PRODUZIONE	91,6%	80,7%	-10,9%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	8,4%	19,3%	10,9%

Siccome le ipotesi più forti sono state fatte a carico del comprensorio del Monte Bianco, è opportuno analizzare come questi risultati varino nell'ipotesi di adottare previsioni maggiormente prudentiali e conservative quali:

- 7,5% di incremento del fatturato rispetto al 2004, quindi solo un parziale recupero del calo del 7,9% avutosi tra 2003 e 2004;
- incidenza dei costi esterni sul valore della produzione invariata rispetto a 2004;
- incidenza del costo del personale sul valore della produzione invariata rispetto al 2004;
- altre ipotesi come da modello;

I risultati complessivi sono ancora ampiamente soddisfacenti, come dimostrano le seguenti tabelle riassuntive.

	Pila			La Thuile			Monte bianco		
	% su Valore Produzione da Bilancio	% su Valore Produzione da Modello	Variazione	% su Valore Produzione da Bilancio	% su Valore Produzione da Modello	Variazione	% su Valore Produzione da Bilancio	% su Valore Produzione da Modello	Variazione
VALORE AGGIUNTO	63,0%	65,0%	2,0%	71,2%	75,0%	3,8%	64,7%	88,5%	23,8%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	29,7%	35,0%	5,3%	30,5%	40,0%	9,5%	24,2%	48,5%	24,3%
COSTI DELLA PRODUZIONE	86,3%	81,3%	-5,0%	97,9%	87,4%	-10,5%	93,1%	68,4%	-24,6%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	13,7%	18,7%	5,0%	2,1%	12,6%	10,5%	6,9%	31,6%	24,6%

	Integrazione		
	% su Valore Produzione da Bilancio	% su Valore Produzione da Modello	Variazione
VALORE AGGIUNTO	66,3%	72,0%	5,6%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	29,3%	38,7%	9,4%
COSTI DELLA PRODUZIONE	91,6%	81,9%	-9,7%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	8,4%	18,1%	9,7%

Integrazione Cervinia – Valtournanche

a) Studio del 2002 realizzato dal Prof Giovanni Zanetti

L'ipotesi di integrazione tra queste due società è stata dettagliatamente analizzata in uno studio del 2002 realizzato dal Prof. Giovanni Zanetti, *“Analisi delle ricadute economico-finanziarie inerenti alla ipotizzabile integrazione tra la Cervino S.p.A. e la Cime Bianche S.p.A.”*, a cui si rimanda per tutti gli approfondimenti metodologici e i dettagli operativi e di risultato.

Di seguito vengono riportate le linee generali secondo cui è stato condotto tale studio:

“L’attenzione è stata prioritariamente concentrata sugli investimenti necessari per il raggiungimento dell’obiettivo desunti attraverso l’analisi critica, condotta anche mediante ispezioni sul campo, di programmi di sviluppo elaborati dalle due società. Per la società Cime Bianche si tratta prevalentemente di investimenti necessari a garantire la sostituzione di impianti alle soglie di scadenze tecniche (anni 2003-2004) e a realizzare un impianto di innevamento artificiale; per la Società Cervino il nodo principale è costituito dalla sostituzione delle vetuste ed obsolete sciovie del Cretaz con moderne seggiovie atte a garantire una via di arroccamento verso Plan Maison direttamente dal paese di Cervinia. A tali punti principali si associano investimenti finalizzati ad aumentare la qualità dei servizi esistenti (realizzazione di impianti e piste per allenamenti e gare internazionali) al fine di rilanciare il comprensorio verso scenari internazionali, attualmente penalizzati a favore di stazioni straniere. Ne è conseguita la determinazione di un fabbisogno di risorse finanziarie a fronte del quale, con le metodologie più appropriate applicabili al caso in esame e tenuto conto della vita utile e delle necessità manutentive degli stessi, si è quantificato il flusso dei ritorni necessari a giustificare il sostentamento in chiave economica. In sintesi è emersa la seguente situazione espressa a valori attuali e riferita ai piani quinquennali.

L’analisi è quindi proseguita tramite la simulazione del comprensorio trasformato dall’attuazione degli investimenti stessi al fine di stabilire la possibilità concrete di raggiungere tali flussi differenziali. Ne è derivata la determinazione della loro sostenibilità ove si realizzi un incremento di presenze pari rispettivamente a 650 persone giorno (valore medio su arco temporale di 120 giorni di funzionamento degli impianti) per la Società Cime Bianche e 870 presenze/giorno

su arco temporale di 150 giorni per la società Cervino. Per quanto ambiziosi, tali obiettivi sono apparsi compatibili con le condizioni territoriali e impiantistiche quali risulterebbero a seguito degli interventi previsti nei piani di entrambe le Società. Essi si configurerebbero in termini assai più facilmente raggiungibili e pertanto più realistici ove, nei conteggi si tenesse conto di ipotizzabili contributi regionali nella misura del 40% sui singoli flussi di investimenti.”

In particolare le ipotesi adottate per il conto economico (pag 54-55) risultano le seguenti:

“Le principali ipotesi utilizzate per il conto economico sono identiche sia per la Cervino sia per la Cime Bianche, tranne che per quanto concerne le stime relative al 2002, e sono state elaborate basandosi sui dati consuntivi relativi a maggio 2001 (e all’analisi dei periodi precedenti). Per quanto concerne il periodo 2002, anche sulla base delle considerazioni del management, si è considerato un calo di ricavi della gestione caratteristica pari al 56% rispetto al periodo precedente per la Cime Bianche (stime preliminari si attestano tra il 55% e il 60%) e al 5% per la Cervino (stime preliminari si attestano tra il 4% e l’8%) , mentre già nel 2003 si è ipotizzato più che un recupero integrale (tasso di crescita rispetto al 2001 pari al 3%). Lo stesso tasso di incremento dei ricavi è stato ipotizzato nel 2004 con una graduale riduzione fino al termine del periodo esplicito di previsione nel 2006 anno nel quale è stato considerato pari al 2,5%. Per quanto concerne i costi operativi (escluso il costo del personale e degli ammortamenti) si è ipotizzata una continua efficienza nel periodo in modo tale che la percentuale degli stessi sul fatturato decresca del 2,5% l’anno. Il costo del personale è previsto negli anni di piano in decrescita del 3% nei primi anni e una progressiva riduzione fino al 2,5% sulla base di una riduzione dell’organico parzialmente compensato da una crescita più che proporzionale all’inflazione del costo del lavoro unitario. Gli ammortamenti sono stimati sulla base degli ammortamenti storici e dei nuovi investimenti nell’ipotesi di una durata media degli stessi pari a 20 anni (aliquota media pari al 5%). Aliquote diverse non avrebbero sostanzialmente influenzato il valore delle società, poiché il metodo finanziario considera solo le variazioni di cassa e come noto gli ammortamenti hanno natura non monetaria, ma hanno solo marginale impatto sull’anticipo o posticipo delle imposte.

Gli oneri finanziari sono calcolati sulla base di un tasso medio del 3,5% e della posizione finanziaria media di ogni anno di piano. Sebbene il metodo utilizzato (unlevered cash flow) determina il valore dell’azienda sulla base dei flussi di cassa generati dalla gestione operativa (ossia al lordo degli interessi passivi e dei dividendi distribuiti, come pure delle variazioni nelle poste di debito e di patrimonio netto), gli oneri così come le imposte sono stati calcolati solo a fine di completezza di informazione.

Nei piani si è tenuto conto di contributi in conto di capitale sulla base del recente sblocco da parte dell'UE della vertenza sui fondi pubblici destinati agli impianti sciistici di risalita. Sulla base di indicazioni fornite dal management della Società si è ipotizzato che l'ammontare di tali contributi sia pari al 40% degli investimenti effettuati. Gli stessi contributi sono stati contabilizzati in conto economico sulla base della durata prevista degli investimenti.”

Le seguenti tabelle mostrano un confronto tra i risultati attesi secondo il modello sviluppato dal Prof. G. Zanetti e la gestione effettiva per l'esercizio 2004.

Cervinia					
2004					
	Gestione corrente (riclassificato)	% su Valore Produzione	Valori attesi da Modello	% su Valore Produzione modello	Differenza (Modello - Bilancio)
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	13.680.897	85,2%	14.101.000	84,1%	420.103
<i>Altri ricavi e proventi</i>	2.372.061	14,8%	2.665.000	15,9%	292.939
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>					
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>	136.632	0,9%			-136632
VALORE DELLA PRODUZIONE	16.052.958	100,0%	16.766.000	100,0%	713.042
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>	931.067	5,8%			-931.067
<i>Costi per servizi</i>	3.591.786	22,4%			-3.591.786
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	1.117.258	7,0%			-1.117.258
<i>Oneri diversi di gestione</i>	198.961	1,2%			-198.961
COSTI ESTERNI	5.839.072	36,4%	6.345.000	37,8%	505.928
VALORE AGGIUNTO	10.213.886	63,6%	10.421.000	62,2%	207.114
<i>Costi del personale</i>	6.958.835	43,3%	6.610.000	39,4%	-348.835
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	3.255.051	20,3%	3.811.000	22,7%	555.949
<i>Ammortamenti e altri Accantonamenti</i>	2.091.034	13,0%	4.108.000	24,5%	2.016.966
COSTI INTERNI	9.049.869	56,4%	10.718.000	63,9%	1.668.131
COSTI DELLA PRODUZIONE	14.888.941	92,7%	17.063.000	101,8%	2.174.059
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	1.164.017	7,3%	-297.000	-1,8%	-1.461.017
<i>Rettifica ammortamenti per contributi</i>					
<i>Reddito operativo rettificato</i>					
GESTIONE FINANZIARIA	-470.172	-2,9%	-1.100.000	-6,6%	-629828
GESTIONE STRAORDINARIA	-8.786	-0,1%			8.786
RISULTATO ANTE IMPOSTE	685.059	4,3%	-1.397.000	-8,3%	-2.082.059
<i>Imposte sul reddito d'esercizio</i>	-687.657	-4,3%	-263.000	-1,6%	424.657
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)	-2.598	0,0%	-1.660.000	-9,9%	-1657402
CASH FLOW (EBDA) <i>(cash flow operativo)</i>	2.088.436		2.448.000		
CASH FLOW (EBIDA) <i>(esclusa gestione finanziaria)</i>	2.558.608		3.548.000		

Valtournenche					
2004					
	Gestione corrente (riclassificato)	% su Valore Produzione	Valori attesi da Modello	% su Valore Produzione modello	Differenza (Modello - Bilancio)
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	2.334.394	83,2%	1.972.000	77,5%	-362.394
Altri ricavi e proventi	471.315	16,8%	574.000	22,5%	102.685
di cui per Contributi d'esercizio					
di cui per Contributi in c/impianti di competenza	128.970	4,6%			-128970
VALORE DELLA PRODUZIONE	2.805.709	100,0%	2.546.000	100,0%	-259.709
Costi per mat prime, di consumo e merci	245.542	8,8%			-245.542
Costi per servizi	678.176	24,2%			-678.176
Costi per godimento beni di terzi	83.289	3,0%			-83.289
Oneri diversi di gestione	11.432	0,4%			-11.432
COSTI ESTERNI	1.018.438	36,3%	769.000	30,2%	-249.438
VALORE AGGIUNTO	1.787.271	63,7%	1.777.000	69,8%	-10.271
Costi del personale	1.192.666	42,5%	983.000	38,6%	-209.666
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	594.605	21,2%	794.000	31,2%	199.395
Ammortamenti e altri Accantonamenti	767.774	27,4%	981.000	38,5%	213.226
COSTI INTERNI	1.960.440	69,9%	1.964.000	77,1%	3.560
COSTI DELLA PRODUZIONE	2.978.878	106,2%	2.733.000	107,3%	-245.878
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	-173.169	-6,2%	-187.000	-7,3%	-13.831
Rettifica ammortamenti per contributi					
Reddito operativo rettificato					
GESTIONE FINANZIARIA	-15.545	-0,6%	-103.000	-4,0%	-87455
GESTIONE STRAORDINARIA	276.762	9,9%			-276.762
RISULTATO ANTE IMPOSTE	88.048	3,1%	-290.000	-11,4%	-378.048
Imposte sul reddito d'esercizio	-55.978	-2,0%	-34.000	-1,3%	21.978
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)	32.070	1,1%	-324.000	-12,7%	-356069,8
CASH FLOW (EBDA) <i>(cash flow operativo)</i>	799.844		657.000		
CASH FLOW (EBIDA) <i>(esclusa gestione finanziaria)</i>	815.389		760.000		

	Integrazione				
	2004				
	Gestione corrente (riclassificato)	% su Valore Produzione	Valori attesi da Modello	% su Valore Produzione modello	Differenza (Modello - Bilancio)
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	16.015.291	84,9%	16.073.000	83,2%	57.709
<i>Altri ricavi e proventi</i>	2.843.376	15,1%	3.239.000	16,8%	395.624
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>					
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>	265.602	1,4%			-265.602
VALORE DELLA PRODUZIONE	18.858.667	100,0%	19.312.000	100,0%	453.333
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>	1.176.609	6,2%			-1.176.609
<i>Costi per servizi</i>	4.269.962	22,6%			-4.269.962
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	1.200.547	6,4%			-1.200.547
<i>Oneri diversi di gestione</i>	210.393	1,1%			-210.393
COSTI ESTERNI	6.857.510	36,4%	7.114.000	36,8%	256.490
VALORE AGGIUNTO	12.001.157	63,6%	12.198.000	63,2%	196.843
<i>Costi del personale</i>	8.151.501	43,2%	7.593.000	39,3%	-558.501
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	3.849.656	20,4%	4.605.000	23,8%	755.344
<i>Ammortamenti e altri Accantonamenti</i>	2.858.808	15,2%	5.089.000	26,4%	2.230.192
COSTI INTERNI	11.010.309	58,4%	12.682.000	65,7%	1.671.691
COSTI DELLA PRODUZIONE	17.867.819	94,7%	19.796.000	102,5%	1.928.181
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	990.848	5,3%	-484.000	-2,5%	-1.474.848
<i>Rettifica ammortamenti per contributi</i>					
<i>Reddito operativo rettificato</i>					
GESTIONE FINANZIARIA	-485.717	-2,6%	-1.203.000	-6,2%	-717.283
GESTIONE STRAORDINARIA	267.976	1,4%			-267.976
RISULTATO ANTE IMPOSTE	773.107	4,1%	-1.687.000	-8,7%	-2.460.107
<i>Imposte sul reddito d'esercizio</i>	-743.635	-3,9%	-297.000	-1,5%	446.635
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)	29.472	0,2%	-1.984.000	-10,3%	-2013471,8
CASH FLOW (EBDA) <i>(cash flow operativo)</i>	2.888.280		3.105.000		
CASH FLOW (EBIDA) <i>(esclusa gestione finanziaria)</i>	3.373.997		4.308.000		

Le ipotesi proposte dal modello risultano coerenti con i risultati effettivi della gestione per quanto riguarda i ricavi ed i costi esterni, mentre non lo sono per i costi interni, non essendo stati realizzati gli investimenti previsti ed i recuperi di efficienza ipotizzati per i costi del personale.

b) Modello di integrazione senza ipotesi sugli investimenti

A partire dalle ipotesi fatte dal Prof. Zanetti nel 2002, considerando la non realizzazione degli investimenti previsti, è stato applicato lo stesso modello visto per Pila, La Thuile e Monte Bianco, anche per Cervinia e Valtournenche, con le seguenti ipotesi:

	Cervinia e Valtournenche
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	+ 3% rispetto 2004
<i>Altri ricavi e proventi</i>	valore 2004
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>	valore 2004
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>	valore 2004
VALORE DELLA PRODUZIONE	
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>	
<i>Costi per servizi</i>	
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	
<i>Oneri diversi di gestione</i>	
COSTI ESTERNI	diminuzione di 2,5% dell'incidenza sul fatturato ovvero per l'integrazione è previsto un peso del 40% del fatturato.
VALORE AGGIUNTO	
<i>Costi del personale</i>	riduzione del 3%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	
<i>Ammortamenti e altri Accantonamenti</i>	+ 5% rispetto 2004
COSTI INTERNI	
COSTI DELLA PRODUZIONE	
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	
<i>Rettifica ammortamenti per contributi</i>	
<i>Reddito operativo rettificato</i>	
GESTIONE FINANZIARIA	valore 2004
GESTIONE STRAORDINARIA	valore 2004
RISULTATO ANTE IMPOSTE	
<i>Imposte sul reddito d'esercizio</i>	33% del risultato ante imposte
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)	

Risultati da integrazione senza ipotesi sugli investimenti

	Cervinia					
	Ipotesi	2004 da Bilancio		2004 da Modello		
		Gestione corrente (riclassificato)	% su Valore Produzione	Modello da ipotesi	% su Valore Produzione	Variazione rispetto bilancio
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	1,030	13.680.897	85,2%	14.091.324	85,6%	3,0%
<i>Altri ricavi e proventi</i>	1,000	2.372.061	14,8%	2.235.429	13,6%	-5,8%
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>						
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>		136.632	0,9%	136.632	0,8%	0,0%
VALORE DELLA PRODUZIONE		16.052.958	100,0%	16.463.385	100,0%	2,6%
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>		931.067	5,8%			
<i>Costi per servizi</i>		3.591.786	22,4%			
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>		1.117.258	7,0%			
<i>Oneri diversi di gestione</i>		198.961	1,2%			
COSTI ESTERNI	0,400	5.839.072	36,4%	5.636.530	34,2%	-3,5%
VALORE AGGIUNTO		10.213.886	63,6%	10.826.855	65,8%	6,0%
<i>Costi del personale</i>	0,970	6.958.835	43,3%	6.750.070	41,0%	-3,0%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)		3.255.051	20,3%	4.076.785	24,8%	25,2%
<i>Ammortamenti e altri Accantonamenti</i>	1,050	2.091.034	13,0%	2.195.586	13,3%	5,0%
COSTI INTERNI		9.049.869	56,4%	8.945.656	54,3%	-1,2%
COSTI DELLA PRODUZIONE		14.888.941	92,7%	14.582.185	88,6%	-2,1%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)		1.164.017	7,3%	1.881.200	11,4%	61,6%
<i>Rettifica ammortamenti per contributi</i>						
<i>Reddito operativo rettificato</i>						
GESTIONE FINANZIARIA		-470.172	-2,9%	-470.172	-2,9%	0,0%
GESTIONE STRAORDINARIA		-8.786	-0,1%	-8.786	-0,1%	0,0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE		685.059	4,3%	1.402.242	8,5%	104,7%
<i>Imposte sul reddito d'esercizio</i>	0,330	-687.657	-4,3%	-462.740	-2,8%	-32,7%
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)		-2.598	0,0%	939.502	5,7%	
CASH FLOW (EBDA) (cash flow operativo)		2.088.436		3.135.088		50,1%
CASH FLOW (EBIDA) (esclusa gestione finanziaria)		2.558.608		3.605.260		40,9%

Valtournenche						
	Ipotesi	2004 da Bilancio		2004 da Modello		
		Gestione corrente (riclassificato)	% su Valore Produzione	Modello da ipotesi	% su Valore Produzione	Variazione rispetto bilancio
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	1,030	2.334.394	83,2%	2.404.426	83,6%	3,0%
Altri ricavi e proventi	1,000	471.315	16,8%	342.345	11,9%	-27,4%
di cui per Contributi d'esercizio						
di cui per Contributi in c/impianti di competenza		128.970	4,6%	128.970	4,5%	
VALORE DELLA PRODUZIONE		2.805.709	100,0%	2.875.741	100,0%	2,5%
Costi per mat prime, di consumo e merci		245.542	8,8%			
Costi per servizi		678.176	24,2%			
Costi per godimento beni di terzi		83.289	3,0%			
Oneri diversi di gestione		11.432	0,4%			
COSTI ESTERNI	0,400	1.018.438	36,3%	961.770	33,4%	-5,6%
VALORE AGGIUNTO		1.787.271	63,7%	1.913.970	66,6%	7,1%
Costi del personale	0,970	1.192.666	42,5%	1.156.886	40,2%	-3,0%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)		594.605	21,2%	757.084	26,3%	27,3%
Ammortamenti e altri Accantonamenti	1,050	767.774	27,4%	806.163	28,0%	5,0%
COSTI INTERNI		1.960.440	69,9%	1.963.049	68,3%	0,1%
COSTI DELLA PRODUZIONE		2.978.878	106,2%	2.924.819	101,7%	-1,8%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)		-173.169	-6,2%	-49.078	-1,7%	-71,7%
Rettifica ammortamenti per contributi						
Reddito operativo rettificato						
GESTIONE FINANZIARIA		-15.545	-0,6%	-15.545	-0,5%	
GESTIONE STRAORDINARIA		276.762	9,9%	276.762	9,6%	
RISULTATO ANTE IMPOSTE		88.048	3,1%	212.139	7,4%	140,9%
Imposte sul reddito d'esercizio	0,330	-55.978	-2,0%	-70.006	-2,4%	25,1%
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)		32.070	1,1%	142.133	4,9%	343,2%
CASH FLOW (EBDA) (cash flow operativo)		799.844		948.296		18,6%
CASH FLOW (EBIDA) (esclusa gestione finanziaria)		815.389		963.841		18,2%

Integrazione					
Ipotesi	2004 da Bilancio aggrgato		2004 da Modello		
	Gestione corrente (riclassificato)	% su Valore Produzione	Modello da ipotesi	% su Valore Produzione	Variazione rispetto bilancio
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (fatturato)	16.015.291	84,9%	16.495.750	85,3%	3,0%
<i>Altri ricavi e proventi</i>	2.843.376	15,1%	2.577.774	13,3%	-9,3%
<i>di cui per Contributi d'esercizio</i>					
<i>di cui per Contributi in c/impianti di competenza</i>	265.602	1,4%	265.602	1,4%	
VALORE DELLA PRODUZIONE	18.858.667	100,0%	19.339.126	100,0%	2,5%
<i>Costi per mat prime, di consumo e merci</i>	1.176.609	6,2%			
<i>Costi per servizi</i>	4.269.962	22,6%			
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	1.200.547	6,4%			
<i>Oneri diversi di gestione</i>	210.393	1,1%			
COSTI ESTERNI	6.857.510	36,4%	6.598.300	34,1%	-3,8%
VALORE AGGIUNTO	12.001.157	63,6%	12.740.826	65,9%	6,2%
<i>Costi del personale</i>	8.151.501	43,2%	7.906.956	40,9%	-3,0%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	3.849.656	20,4%	4.833.870	25,0%	25,6%
<i>Ammortamenti e altri Accantonamenti</i>	2.858.808	15,2%	3.001.748	15,5%	5,0%
COSTI INTERNI	11.010.309	58,4%	10.908.704	56,4%	-0,9%
COSTI DELLA PRODUZIONE	17.867.819	94,7%	17.507.004	90,5%	-2,0%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	990.848	5,3%	1.832.121	9,5%	84,9%
<i>Rettifica ammortamenti per contributi</i>					
<i>Reddito operativo rettificato</i>					
GESTIONE FINANZIARIA	-485.717	-2,6%	-485.717	-2,5%	
GESTIONE STRAORDINARIA	267.976	1,4%	267.976	1,4%	
RISULTATO ANTE IMPOSTE	773.107	4,1%	1.614.380	8,3%	108,8%
<i>Imposte sul reddito d'esercizio</i>	-743.635	-3,9%	-532.746	-2,8%	-28,4%
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (da bilancio)	29.472	0,2%	1.081.635	5,6%	3570,1%
CASH FLOW (EBDA) (cash flow operativo)	2.888.280		4.083.383		41,4%
CASH FLOW (EBIDA) (esclusa gestione finanziaria)	3.373.997		4.569.100		35,4%

Tabelle riassuntive dei maggiori effetti delle economie di integrazione

	Cervinia			Valtournenche			Integrazione		
	% su Valore Produzione da Bilancio	% su Valore Produzione da Modello	Variazione	% su Valore Produzione da Bilancio	% su Valore Produzione da Modello	Variazione	% su Valore Produzione da Bilancio	% su Valore Produzione da Modello	Variazione
VALORE AGGIUNTO	63,6%	65,8%	2,1%	63,7%	66,6%	2,9%	63,6%	65,9%	2,2%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	20,3%	24,8%	4,5%	21,2%	26,3%	5,1%	20,4%	25,0%	4,6%
COSTI DELLA PRODUZIONE	92,7%	88,6%	-4,2%	106,2%	101,7%	-4,5%	94,7%	90,5%	-4,2%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	7,3%	11,4%	4,2%	-6,2%	-1,7%	4,5%	5,3%	9,5%	4,2%

E' possibile notare anche in questo caso, anche se in forma più lieve rispetto all'ipotesi di integrazione Monte Bianco- La Thuile-Pila, un miglioramento del reddito operativo dal 5,3% al 9,5% del valore della produzione.

CONCLUSIONI

Nel corso del presente studio si è sottolineato in diverse riprese come i gestori della Valle d'Aosta, salvo qualche eccezione, versino attualmente in condizioni di crisi, in taluni casi drammatiche, e che sia necessario e improcrastinabile un piano per procedere ad un risanamento che permetta di ridurre i deficit di gestione.

A tale fine è necessario superare l'attuale frammentazione proprietaria e procedere ad accorpamenti che permettano ai gestori di evitare le duplicazioni e conseguire economie di integrazione orizzontale e economie di varietà. La proprietà delle imprese potrà essere privata (nel caso di comprensori di dimensioni tali da poter conseguire una adeguata redditività sul capitale investito) oppure pubblica (in modo da garantire, nel caso di comprensori di medie dimensioni, un adeguato rinnovamento e potenziamento degli impianti), mentre la gestione dell'attività sciistica potrà essere suddivisa in diversi lotti (tre o quattro aree regionali) e affidata tramite gara a imprenditori privati o comunque a enti in grado di organizzare una gestione di tipo manageriale.

Occorre altresì rafforzare i legami con gli altri operatori del turismo invernale (tour operators, albergatori, ristoratori) per conseguire economie di integrazione verticale.

Un ruolo primario deve essere assunto dall'ente pubblico, che, oltre ad intervenire attivamente sulla proprietà e/o sulla gestione degli impianti, deve favorire anche le condizioni al contorno per lo sviluppo del turismo invernale (fornitura dei servizi pubblici essenziali, organizzazione di eventi e attività culturali, cura del sistema dei trasporti e predisposizione di adeguate aree per il parcheggio).

All'analisi, anche una volta seguiti i passi precedenti con successo (integrazione-accorpamento e interventi a livello di intero sistema turistico), due elementi paiono cruciali per poter raggiungere l'equilibrio economico-finanziario delle imprese da un lato e per rilanciare il turismo invernale della Regione dall'altro. Il primo riguarda la riduzione dei costi del personale, troppo elevati in rapporto alla realtà di imprese similari, il secondo riguarda il potenziamento della ricettività alberghiera, molto ridotta rispetto alla capacità di trasporto degli impianti. Se non vengono risolti questi nodi, anche un risanamento lungo le linee indicate in questo studio potrebbe non essere sufficiente a riequilibrare i conti dei gestori funiviari.

Questo studio vuole offrire delle proposte per migliorare la situazione oggi esistente in Valle d'Aosta. A tal fine vengono prospettati degli interventi di risanamento e ipotizzati degli effetti che da essi dovrebbero scaturire. Le proposte si presentano allo stato attuale come opzioni strategiche e non sarebbe serio da parte dei consulenti spingersi oltre e indicare con maggior dettaglio le misure

concrete a favore di singole imprese o di aree regionali. Tale processo decisionale coinvolge tutto il sistema turistico della Vallée ed è prerogativa degli attori principali del settore e delle istituzioni (che come attori principali ricoprono spesso una duplice veste). Una volta delineate meglio le scelte, anche di tipo politico, che la Regione intende compiere, e le risorse finanziarie che si prevede di investire, si potrà ad un maggior livello di dettaglio analizzare gli interventi che in concreto è possibile proporre e i relativi ritorni attesi a livello di area e a livello di sistema regionale.

Riferimenti bibliografici

- AGCM (2001), *Riforma della regolazione e promozione della concorrenza*, Segnalazione dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, 20 dicembre 2001.
- Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino (2003), *La ricettività Olimpica nelle valli di Susa e Chisone*, 20 gennaio.
- Cerato M., Minghetti V., Furlan M.C. , (2002), "Riposizionamento della Valle d'Aosta: dall'analisi alle linee strategiche", in Pechlaner H., Manente M., *Manuale del Turismo Montano*, Milano, Touring University Press.
- Chataing P. (2004), intervento al convegno AVIF: 'Imprese Funiviarie e Territorio: Quali Sinergie per uno Sviluppo Coordinato?', 19 novembre 2004.
- Dipartimento Finanze e Economia (2000), *Partecipazione LIM cantonale al risanamento finanziario della Nara 2000 SA*, Leontica, messaggio 5054, 24 ottobre.
- Dipartimento Finanze e Economia (2001), *Partecipazione LIM cantonale al risanamento finanziario della Monte Lema SA, Miglieglia e della Funivie del San Gottardo SA*, Airolo, messaggio 5192, 18 dicembre.
- Direction du Tourisme (2003), *Les chiffres clés du tourisme de montagne en France*, SEATM et Ministère de L'Équipement des Transports et du Logement", 3^{ème} édition.
- Durante D., Moglia G. G. e Nicita A. (2001), "La nozione di Essential Facility tra regolazione e antitrust. La costruzione di un test", *Mercato, Concorrenza, Regole*, n. 2, agosto, pp. 257-293.
- Finaosta (2004), *Programma Regionale per gli Impianti a Fune (P.R.I.F.)*.
- Funivie Svizzee (2003), *Les remontées Mécaniques en Suisse, quel avenir?*, RMS, Berne.
- Funivie Svizzere (2004), *Remontées Mécaniques en Suisse. Faits et chiffres*, RMS, Berne.
- Gorla G. (2003), *Studio per l'individuazione delle località sciistiche di interesse locale*, Università della Valle d'Aosta.
- Grillo (2004), "Benefici e costi di una separazione strutturale tra rete e servizio: un commento", *L'industria*, n. 1, gennaio-marzo 2004.
- Istituto Provinciale di Statistica (2004), *Impianti a Fune in Alto Adige*, Astat, Bolzano.
- Istituto Provinciale di Statistica (2004), *Turismo in alcune regioni Alpine*, Astat, Bolzano.
- Léveque M. (2003), "Nuova strategia commerciale tra operatori: dallo skipass all'offerta di pacchetti integrati", in Atti del Convegno: *Turismo invernale in Valle d'Aosta. Problemi e Prospettive*, Verres, 16 ottobre 2003.
- Macchiavelli A. (2002), "Problemi e Prospettive del turismo della neve", in Pechlaner H., Manente M., *Manuale del Turismo Montano*, Milano, Touring University Press.
- Macchiavelli A. (2004), *Il turismo della neve. Condizioni per operare in un contesto competitivo*, Franco Angeli, Milano.
- Maggi. R., Nasetti O., Laesser C., Alberton S. (2003), *Impianti di Risalita in Ticino: valutazione e proposte operative per un rilancio*, IRE, Università della Svizzera Italiana, Lugano, aprile.

- Massarutto A., Grossutti J. P., Troiano S., Visintin F. (2002), *Valutazione Economica dei benefici indotti dall'intervento pubblico per lo sviluppo del turismo invernale in Friuli Venezia Giulia*, Working Paper 7, Università degli Studi di Udine.
- OCSE (2001), *Structural Separation in Regulated Industries*, Paris.
- Osservatorio Turistico della Provincia di Cuneo (2004), *Il turismo della neve in provincia di Cuneo: ricadute economiche*, Quaderno n. 5
- Pechlaner H., Manente M. (2002), *Manuale del Turismo Montano*, Milano, Touring University Press.
- Pechlaner H., Raich F. (2003), *Situazione Attuale e prospettive del settore funiviario altoatesino*, Eurac Research, Bolzano.
- Petretto A. (1993), *Corso di politica economica. Mercato, organizzazione industriale e intervento pubblico*, Bologna, Il Mulino.
- Petretto A. (2002), *Economia Pubblica e Unione Europea*, Bologna, Il Mulino.
- PriceWaterhouseCoopers e Funivie Svizzere (2003), *En piste pour un bon business plan*, Janvier.
- Prosperetti (2003), "Benefici e costi di una separazione strutturale tra rete e servizio", *L'industria*, n. 2, aprile-giugno 2003.
- Rivista del Turismo (2002), *Turismo e Montagna: un'analisi regionale*, Centro Studi del Touring Club Italiano, n. 2.
- Schauer R. (2000), "Der Sirenenengesang der reinen Grobe", *Frankfurter Allegmeine Zeitung*.
- SWG (2004) 'Gli Italiani e le vacanze: orientamenti e tendenze e i turisti della Valle d'Aosta', Osservatorio sul turismo, Regione Valle d'Aosta, Ottobre.
- Theus R. (2000), *Internationales Seilbahnen-Benchmarking*, 12 Oktober.
- Vickers J. (1995), "Concepts of Competition", *Oxford Economic Papers*, vol. 47, no. 1, pp. 1-23.
- Vickers J., Yarrow G. (1988), *Privatization: An Economic Analysis*, Cambridge, MIT Press.
- Vikuna Finanzplanung AG (2004) , *Les remontées mécaniques dans le canton du Valais*, Janvier.