



# Approfondimento economico e societario sul progetto “Avvicinare le montagne” della San Domenico Ski Srl

*Andrea Ratti, 1 marzo 2020*

## La società promotrice San Domenico Ski Srl

Il progetto “Avvicinare le montagne” è promosso dalla società San Domenico Ski Srl, una società privata detenuta al 100% da una società anonima svizzera, la Mibafin SA:

- A differenza della maggior parte delle stazioni sciistiche, che sono SPA, la San Domenico è una Srl e i bilanci non sono revisionati.
- E' detenuta al 100% dalla società anonima svizzera Mibafin Investments SA; i reali imprenditori di San Domenico Ski sono pertanto sconosciuti. La Mibafin è una holding di partecipazioni e possiede anche il 100% della Alpe Devero Ski Srl e l'80% della San Domenico Real Estate Srl (il restante 20% è di una società di Londra che a sua volta è detenuta da una serie di società e fiduciari, anche in questo caso una partecipazione “opaca”).
- Il capitale sociale è molto basso (40 k€), normalmente le altre stazioni sciistiche lo hanno di svariati milioni di Euro a garanzia dell'attività che svolgono.
- Le aliquote scelte per gli ammortamenti degli impianti di risalita sono almeno la metà di quelle delle stazioni sciistiche prese a confronto: il risultato è quello di ridurre le perdite e quindi gli importi dei rifinanziamenti.
- Secondo l'ultimo bilancio, la San Domenico Ski ha 64 dipendenti di cui il 94% con contratto di tipo stagionale, 4 fissi.

Vediamo in maggiore dettaglio alcuni dati del conto economico. Dall'ultimo bilancio disponibile (30 settembre 2018) e da quelli precedenti è possibile ricavare i seguenti dati:

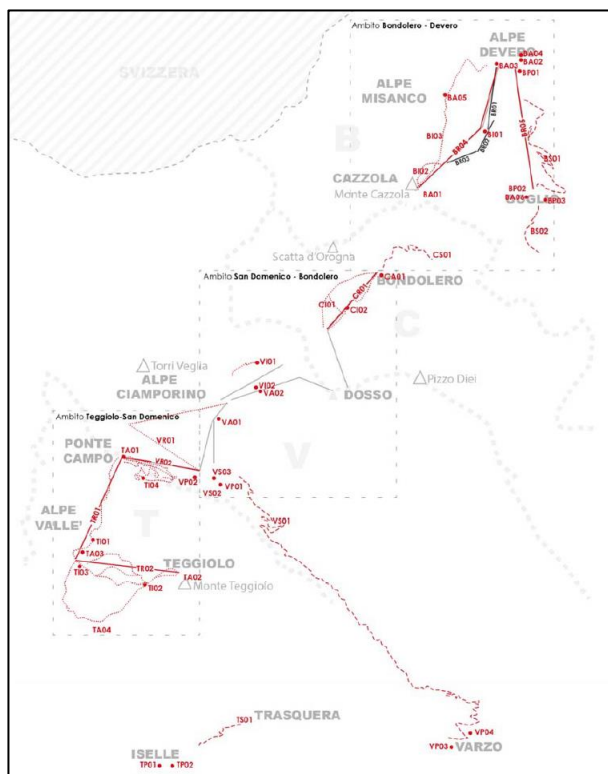
Dato	2015/16	2016/17	2017/18	Variazione 17-18
RICAVI DA VENDITE	1.026.304 €	2.256.333 €	1.900.587 €	- 16%
RICAVI TOTALI	1.579.255 €	2.401.342 €	2.254.076 €	- 6%
EBITDA	54.811 €	206.652 €	69.170 €	- 67%
UTILE/PERDITA	- 428.487 €	- 318.331 €	- 466.861 €	- 47%

Si tratta pertanto di una micro impresa che nel 2018 ha fatturato meno di 2 M€ e con tutti i principali parametri negativi (ricavi in calo del 16% e perdite in aumento del 47%).

Per le dimensioni dell'azienda il progetto “Avvicinare le montagne”, con investimenti totali per oltre 173 milioni di Euro, appare molto ambizioso. Il grosso degli investimenti (pari a circa 83 milioni di Euro, il 48% del totale) è nel comune di Baceno e, se realizzato, è destinato a cambiare sostanzialmente il tipo di turismo dell'Alpe

Devero. Il resto è distribuito sulle altre vallate che dipendono dai comuni di Crodo (15 M€), Trasquera (31 M€) e Varzo (44 M€). L'investimento è per 43 M€ di provenienza pubblica e 130 M€ privata (la San Domenico Ski Srl).

## Il progetto in sintesi



Il progetto “Avvicinare le montagne” prevede circa 50 interventi infrastrutturali intorno alle aree protette del Parco Naturale Veglia Devero, distribuiti fra 4 comuni: Varzo, Baceno, Trasquera e Crodo.

Le nuove strutture ricettive (fra riqualificazioni e nuove costruzioni) sarebbero 13, gli impianti di risalita nuovi 6 (2 funivie e 4 seggiovie), diverse nuove aree sciabili, piste per gli slittini e per le MTB, 4 nuovi bacini idrici per l'innnevamento artificiale e 9 parcheggi/silos. La figura qui a fianco, tratta dal documento presentato dalla San Domenico Ski, illustra in modo efficace la portata degli interventi.

I chilometri di piste passerebbero dagli attuali 32,6 di San Domenico e 9 di Devero, a un totale di 55.

Da un punto di vista turistico, gli obiettivi di ricettività dichiarati da Avvicinare le montagne sono i seguenti:

ALBERGHI E RICETTIVITA'	Incrementi in posti letto
Area San Domenico/Teggolo	325
Area Devero/Goglio	349

## Elaborazione di un ipotetico Business Plan – Parte attività sportive

I dati dichiarati da San Domenico Ski, congiuntamente ad alcuni parametri calcolati in base a documenti economici di alcune note stazioni sciistiche, ci hanno consentito di fare alcune ipotesi sulla sostenibilità economica del progetto. Per elaborare tali parametri «di mercato» abbiamo scelto quelle stazioni sciistiche che pubblicano i propri dati rendendo disponibili le analisi e le valutazioni sia degli aspetti commerciali che di quelli economici.

Curiosamente nell'approfondito studio di "Avvicinare le montagne" la San Domenico Ski non ha incluso un'analisi sulla sostenibilità economica né, a quanto ci risulta, è stato richiesto dalle amministrazioni locali.

Per semplicità le attività economiche sono state suddivise fra quelle prettamente sportive (quelle per intenderci derivanti dall'investimento in impianti di risalita: sci, MTB, trekking) e quelle ricettive (alberghi, ricettività diffusa e ristoranti).

Per verificare la sostenibilità economica della parte sportiva, sono stati presi come parametri economici quelli derivanti dall'analisi dei bilanci delle stazioni di Cervinia, Pila e Folgarida. Nella scelta dei parametri sono stati privilegiati quelli più adatti a San Domenico per tipologia di offerta e caratteristiche delle piste (altitudine e lunghezza). In tutti i casi sono stati comunque utilizzati i parametri migliorativi, favorendo in questo modo un risultato positivo dell'analisi. Per la conversione alle caratteristiche di San Domenico in seguito alla realizzazione degli ampliamenti (Teggiolo e Devero) è stata ipotizzata una lunghezza delle piste battute pari a 55 Km come dichiarato nel documento «Relazione Illustrativa – Contributi e approfondimenti specialistici». Nella scelta dei parametri da utilizzare per San Domenico è stato applicato sia il principio di affidabilità (derivante dalla trasparenza della fonte) sia quello di adeguatezza (per dimensioni e altitudine). Ecco i parametri utilizzati:

Parametro	Fonte	Valore	Motivazione
Primi ingressi inverno (dic-apr)	Pila	380.423	Sono stati utilizzati i primi ingressi di Pila in quanto è la stazione con caratteristiche più simili
Primi ingressi estate (mag-sett)	Pila	119.399	Idem. Da segnalare che oggi San Domenico per entrambe le stagioni registra circa 120.000 ingressi
Giorni di apertura inverno	Pila	130 gg	Idem
Giorni di apertura estate	Pila	80 gg	Idem

Ticket medio a persona inverno	Folgarida	26 €	Sono i dati più trasparenti. Da notare che i valori degli abbonamenti e degli skipass delle Dolomiti del Brenta (150 km di piste) sono oggi in media superiori a quelli di San Domenico.
Ticket medio a persona estate	Folgarida	6 €	Idem
EBITDA e Utile netto	Media Pila-Cervinia	23% e 12%	Sono state prese a riferimento le marginalità delle stazioni in concorrenza, per territorio e dimensione, alla San Domenico post ampliamento

Alcune note sui parametri scelti:

- Parametro **primi ingressi**: è stato preso il caso di Pila, riproporzionato alle dimensioni di San Domenico
- Parametro **giorni di apertura**: è stata fatta una valutazione generale, comunque molto simile a Pila. Da notare che l'anno 17/18 è stato particolarmente lungo (e quindi il dato positivo viene utilizzato anche per le proiezioni nel tempo di San Domenico). «Avvicinare le montagne» dichiara per l'inverno circa 100 giorni, mentre per questa analisi se ne sono ipotizzati ben 130.

Parametro **ricavo unitario**: è stato preso il dato di Folgarida, in quanto è quello più trasparente. Da notare che il ricavo unitario medio invernale è elevato per una stazione di soli 55 km. Il valore medio (che quindi include i giornalieri, i mattinieri, i pomeridiani, gli stagionali ed altre formule) si dovrebbe attestare più verso i 20 € (contro i 26 usati nell'analisi). Ma anche qui è stata fatta una scelta migliorativa per favorire un risultato positivo.

Applicando questi parametri alle dimensioni del nuovo comprensorio San Domenico-Teggiolo-Devero, risulterebbe un fatturato della stagione invernale pari a 9.759.279 € e della stagione estiva pari a 768.104 €. Il fatturato totale della parte sportiva sarebbe quindi di circa 10.527.383 €. Con un'ipotesi di EBITDA al 23%, avremmo un margine lordo di 2.882.612 €.

Dati 2017/2018	Cervinia	Pila	Folgarida	San Domenico post investimento
Primi Ingressi Estate	236.389	159.561	77.510	119.399
Primi Ingressi Inverno	614.611	484.175	1.102.793	380.423
KM di piste	111	70	150	55
Giorni di apertura - estate	75	84	107	80
Giorni di apertura - inverno	195	130	128	130
Ricavo unitario medio giornaliero per primo ingresso - Est.	6 €	3 €	6 €	6 €
Ricavo unitario medio giornaliero per primo ingresso - Inv.	42 €	20 €	26 €	26 €

Capitale sociale	54.600.546 €	8.993.497 €	34.364.414 €	<b>40.000 €</b>
Fatturato	26.280.000 €	10.449.155 €	28.789.394 €	<b>10.527.383 €</b>
EBITDA	7.196.000 €	1.910.543 €	11.554.649 €	<b>2.882.612 €</b>
Utile Netto	2.266.000 €	1.583.518 €	3.092.318 €	<b>1.251.550 €</b>

---

## Elaborazione di un ipotetico Business Plan – Parte ricettività

In merito alla parte di attività ricettive (hotel e ristoranti) si sono presi a riferimento i dati di incremento della ricettività (numeri di posti letto) dichiarati dal progetto. Per il calcolo del fatturato e della marginalità abbiamo utilizzato i parametri di mercato di alcuni studi specialistici e si sono fatte alcune ipotesi ottimistiche (EBITDA del 15% e utile netto del 10%). L'occupazione media dei posti letto è stata ipotizzata al 50% (quindi 180 giorni all'anno di full booking) con un ricavo medio per posto letto di circa 50 €. Tale valore comprende sia il pernottamento sia il ristoro (10 € a persona di media). Si tratta di un valore medio che tiene conto sia di alta che di bassa stagione, dei periodi di chiusura, degli sconti speciali per i bambini e le famiglie, e del fatto che una parte di clientela si servirà di altri servizi di ristorazione.

Simulando con questi parametri un semplice conto economico delle attività ricettive, otteniamo che il fatturato dell'area San Domenico/Teggiolo sarebbe di 2.965.625 €, mentre quello di Devero/Goglio 3.184.625 €, per un totale di 6.150.250 €. Con un EBITDA di settore pari al 15% abbiamo margine lordo di 922.538 €.

## I risultati delle simulazioni

I dati utilizzati sono ovviamente quelli di un anno ideale. Con questi dati, e quindi senza le dovute correzioni (per esempio senza diminuzioni dei giorni di apertura invernale visto che quelli utilizzati sono di un anno particolarmente favorevole, senza applicare una curva di consolidamento del business, utilizzando i dati di stazioni mature fin dal primo anno del nuovo comprensorio San Domenico, senza i costi delle attività di lancio, come spese di pubblicità e comunicazione), abbiamo provato a costruire un primo scenario di proiezione del business plan sul lungo periodo.

Già in questo primo scenario, con le ipotesi fatte, il progetto «Avvicinare le montagne» risulterebbe un investimento anomalo, che di certo non attirerebbe gli investitori tradizionali (banche) o speculativi (fondi di private equity e banche d'affari). Infatti il Pay Back Period dell'investimento (anni necessari per ripagare l'investimento e cominciare a guadagnare) risulterebbe essere di 30 anni per le attività sportive (sci, MTB, trekking) e di 48 anni per le attività ricettive.

In un secondo scenario abbiamo introdotto le correzioni sopra citate e aggiunto gli anni necessari alla costruzione delle infrastrutture (almeno 7-8 anni). In questo caso il Pay Back Period risulterebbe essere di 50 anni per le attività sportive (sci, MTB, trekking) e di 70 anni per le attività ricettive.

**Con Pay Back Period così lunghi il business risulterebbe evidentemente insostenibile, anche perché supererebbero la vita utile degli impianti stessi.** Inserendo un rinnovamento degli impianti ogni 15-20 anni l'investimento non si riuscirebbe più a ripagare.

A ulteriore conferma è stato calcolato anche un tipico KPI finanziario, l'IRR (indicatore della profittabilità di un investimento). Il valore, perché sia interessante, dovrebbe almeno superare il 7-8%. Con le analisi e le ipotesi fatte si raggiunge appena l'1% dopo 100 anni.



## Riflessioni

Pur trattandosi di ipotesi fatte con i pochi parametri a disposizione, i risultati ci devono far riflettere sulla robustezza del progetto.

In particolare chi amministra la cosa pubblica dovrebbe approfondire quanto segue:

- 173 milioni di Euro di investimento complessivo in un'unica località non si vedono sulle Alpi italiane da anni. E' comprensibile che attiri le simpatie di quanti possano essere coinvolti nella realizzazione di «Avvicinare le montagne». Ciononostante, pur trattandosi di un ipotetico scenario di sviluppo economico, i risultati dell'analisi comparativa sono così sconfortanti da accendere una **lampadina di allarme sulla sostenibilità economica** di «Avvicinare le montagne»; **è un dovere, quantomeno morale, delle amministrazioni quello di indagare su questo aspetto e presentare al pubblico un dettagliato Business Plan del progetto.** In quest'analisi economica la Provincia e la Regione dovrebbero considerare anche la perdita di indotto sulle stazioni minori che rimarrebbero nella zona (Piana di Vigizzo, Domobianca, Sagesboden, Valdo, Macugnaga, Mottarone...) e il calo di presenze per la durata dei lavori (circa 10 anni di ruspe, camion, gru, elicotteri, ecc.).
- Data la possibile fragilità economica del progetto è altrettanto **doveroso conoscere il reale partner**; è inammissibile che gli imprenditori ai quali le amministrazioni stanno affidando lo sfruttamento di un bene comune come l'area del Parco Veglia Devero, restino ignoti.
- Per lo stesso motivo, nella malaugurata ipotesi che il piano trovi lo spazio giuridico ed economico per operare, è di interesse di tutti (residenti, turisti, amministratori) che l'investitore, prima dell'avvio dei lavori, garantisca i rispettivi comuni, mediante opportune **garanzie fidejussorie a prima richiesta presso primari istituti di credito italiani, per un capitale pari ai costi di ripristino e bonifica dei territori per recuperare le condizioni ambientali originarie.**

## Alternative per l'Alpe Devero?

La ricchezza e la bellezza della natura dell'area Veglia Devero è una fortuna che pochissimi territori possono vantare nell'intero arco alpino. Gli sforzi vanno canalizzati nell'evidenziare il valore distintivo di queste zone. Scimmiettare le infrastrutture dei grandi impianti sciistici sarebbe un controsenso e un grave ed irrimediabile errore.

Un'Alpe Devero ideale dovrebbe anzi tornare alle origini, riprodurre fedelmente lo stupendo equilibrio fra uomo e natura che c'era fino agli inizi del '900 ma "calato" nella post-modernità. E fare di questo equilibrio il valore aggiunto da mettere sul mercato per distinguersi dalla gran parte dell'offerta turistica di tutte le Alpi.

Dalla seconda guerra mondiale ad oggi il turismo si è via via trasformato riflettendo i diversi modelli culturali affermatasi nel tempo. Giancarlo Dall'Ara<sup>1</sup> ha sintetizzato quest'evoluzione in 4 generazioni di turisti:

1. 1a generazione ('45-'60): la sete "indistinta" di vacanze. Nel dopoguerra le difficoltà economiche attanagliavano diffusamente tutti gli strati sociali nella maggior parte del mondo. I pochi a potersi permettere il lusso delle vacanze si accontentavano di poterci effettivamente andare. Poco importava che i servizi fossero basilari; anche la destinazione o la struttura ricettiva occupavano un'importanza secondaria;
2. 2a generazione ('60-'90): il turismo di massa. E' la generazione della ripresa economica e della massificazione di molti privilegi, fra cui le vacanze. Il turista in questo caso si sente rassicurato nel trovare le stesse comodità ed abitudini della vita cittadina: camere alberghiere simili, ristorazione di base, bagni privati. A ciò si aggiunge la domanda di pacchetti "tutto incluso", di vacanze organizzate, di villaggi turistici. Modelli da replicare per rendere la vacanza "prevedibile" indipendentemente dal contesto sociale o geografico. La vacanza è relax, le strutture (lettini al mare, seggiovie in montagna) devono mitigare qualsiasi fatica;
3. 3a generazione ('90-'10): il turista permeabile. Il turista ormai "maturo" comincia a trovare noiosa e ripetitiva l'offerta di pacchetti "prevedibili". Vuole poter scegliere, auto-organizzare, ritagliare sulla propria persona, avere un'esperienza più che un soggiorno, apprezza l'autenticità del territorio e della cultura ospitante, mentre è diffidente verso il pre-confezionato o il finto. Sono turisti che "sanno dove vogliono andare, come ci vogliono arrivare e cosa vogliono fare". L'antropologo Canestrini lo ha

---

<sup>1</sup> Manuale dell'Albergo Diffuso, Giancarlo Dall'Ara, Ed. FrancoAngeli (2015)

definito “turista permeabile”: vuole farsi toccare dallo spirito del luogo, dai problemi, dagli imprevisti. Per poter “staccare” ha bisogno di immergersi in una realtà (culturale, geografica, relazionale, gastronomica) nettamente diversa da quella da cui proviene.

4. 4a generazione ('10-oggi): la generazione liquida. La rivoluzione digitale ha contribuito fortemente a questo nuovo stadio evolutivo del turista. Egli ha costantemente bisogno del “nuovo” e dell’“originale”, anche perché la vacanza, lunga o breve che sia, verrà condivisa in rete e quindi dovrà farsi notare. A livello di strutture ricettive per questo stesso motivo si sposta dalle grandi strutture (che “accomunano”) a forme di ospitalità più intime (che “distinguono”, sono lo specchio delle peculiarità della persona), esperienze più “uniche” da condividere. Il turista liquido ha preso le distanze sia dai cliché delle visite obbligate (chiese, musei, monumenti) che da quelli dell’impegnato e dell’alternativo. Cerca un rapporto più intimo e collaborativo con la comunità ospitante. Si diffondono B&B, case vacanza, scambi, alberghi diffusi.

Queste tappe dell’evoluzione del turista ci portano lontano da “Avvicinare le montagne”. Le montagne non rappresentano più né la meta di una élite di scalatori né quella di una massa di sciatori della domenica. Il turista vuole trovare nelle montagne esperienze autentiche e non farlocche. Vivere dove e come vivevano le società locali, assaporare gusti diversi che variano da valle a valle, entrare maggiormente in armonia con l’elemento naturale. Alcuni luoghi non possono ormai più rispondere adeguatamente a questa domanda: pagano il dazio di interventi edilizi, infrastrutturali e, in alcuni casi, anche culturali, che le hanno snaturate. Per quelle “stazioni” (e non villaggi o paesi) il diktat era poter ricreare condizioni simili e concorrenziali su tutto l’arco alpino (impianti super moderni e super efficienti, SPA, circuiti confezionati per slitte e biciclette, palestre e discoteche). Oggi, pur potendo intercettare una parte della domanda riproponendo esperienze “local”, resta un’offerta con dei limiti molto ben marcati dalle infrastrutture costruite. Alcune stazioni coraggiose come Dobratsch in Austria (si veda [il link](#) per saperne di più) hanno smantellato il vecchio per far spazio al nuovo.

L’Alpe Devero in quest’ottica rappresenta un’opportunità perfetta per non vedersi assimilata a tanta altra offerta e fare della bellezza dei luoghi e della autenticità conservata dei suoi borghi (Devero, Pedemonte, Crampio) il vantaggio competitivo per il turismo alpino del futuro. Uno sviluppo ovviamente incompatibile con progetti che investano nella costruzione di nuove strutture ricettive o di nuovi impianti di

risalita; questi ultimi, se realizzati, precluderebbero per sempre uno sviluppo di successo in armonia con la natura.

La soluzione sta nel in pochi e semplici principi:

- non costruire nessuna nuova infrastruttura, anzi ci vorrebbero una serie di interventi di cosmesi per eliminare brutture varie e residui del passato;
- trasformare le costruzioni dismesse in ricettività diffusa, con alcune aree di servizi comuni. Lo stesso ex Hotel Cervandone potrebbe essere ridotto o demolito per essere sostituito da un gruppetto di baite in stile locale;
- rivedere tutta la logistica del Devero, dall'accesso (puntando ad un efficiente servizio di navettaggio con base di partenza il più a valle possibile, per esempio a Baceno) alla movimentazione interna al Devero (razionalizzazione degli spostamenti con i veicoli motorizzati, georeferenziazione dei mezzi per un controllo attivo, trasporti merce collettivi);
- migliorare i servizi di manutenzione dei sentieri e delle strade; introdurre un sistematico servizio di pulizia dei percorsi ad alta frequentazione (anello della piana e sentieri verso Crampiolo) per eliminare rifiuti e deiezioni;
- promuovere lo sviluppo delle attività "a valle" (Baceno, Croveo, Goglio), lasciando che l'Alpe Devero sia solo una delle possibili destinazioni per il turista che trascorre la vacanza in questa zona. Da Baceno potrebbero partire le navette che vanno non solo a Devero ma anche alle terme, in Formazza, agli orridi di Uriezzo, alle palestre di roccia e alle numerose attrattività da valorizzare e far conoscere. Un ampio parcheggio a Baceno e una serie di servizi correlati (noleggi di attrezzature sportive per l'inverno e per l'estate, un percorso obbligato e pedonale attraverso i negozi di Baceno per prendere le navette, bar e ristoranti, ecc.) consentirebbero di diminuire le problematiche di traffico da Goglio in poi, di spostare lo sviluppo a valle (senza pregiudicare le attività già esistenti al Devero), di garantire un'offerta di attività alternative in caso di brutto tempo, di rendere l'esperienza del turista più varia e meno stressante, di sposare un modello di sviluppo più facilmente sovvenzionabile mediante i contributi europei;
- mettere in sicurezza la strada dell'Alpe Devero per garantire comunque l'accesso ai gestori delle attività e ai proprietari/affittuari di abitazioni, e consentirlo ai turisti fino ad esaurimento dei posti dei parcheggi (no alle auto lungo la strada).