

Integrazione verticale nelle stazioni sciistiche: una risposta al cambiamento

di

Marcello Joly, Università della Valle d'Aosta

Il mercato del turismo sciistico in Europa, che ha avuto la sua fase di maggior sviluppo tra gli anni '60 e '70, attualmente presenta tutti i segni della maturità, tra cui uno scarso o nullo aumento delle presenze degli sciatori sulle piste. Questo particolare settore è stato inoltre caratterizzato da profondi cambiamenti nel comportamento dei turisti interessati a soggiornare nel periodo invernale in montagna. Due tra tutti: 1) la maggiore facilità dei turisti nel raggiungere diverse destinazioni, grazie anche all' aumento dei collegamenti aerei internazionali e a una riduzione dei loro prezzi; 2) la percentuale crescente di persone che, pur volendo trascorrere le vacanze sulla neve, scelgono di non sciare.

Questi due elementi fanno sì che una località sciistica sia scelta non solo per la qualità dei servizi direttamente collegati all'attività sportiva -- piste, impianti di risalita, ecc. — ma anche per la disponibilità e qualità di servizi laterali – possibilità di fare shopping, la disponibilità di centri benessere, varietà e tipicità dell'enogastronomia, ecc. (Ulf Sonntag, 2017). Per far fronte a queste nuove esigenze le società di gestione delle piste si sono integrate verticalmente provvedendo non solo alla loro attività caratteristica, ma anche ai servizi ad essa collegati. L'offerta turistica viene quindi gestita attraverso la creazione di resort, ovvero luoghi turistici dove, in un'area ristretta, sono presenti le attività sciistiche, i servizi di pernottamento e ristorazione e quelle per il tempo libero. Queste sono coordinate tra loro da un'unica impresa integrata (Greg Clydesdale, 2007). I maggiori esempi di queste stazioni si trovano negli Stati Uniti, possiamo citare la Squaw Valley Ski Holdings LLC e la Vail Resorts Management Company, che controllano le maggiori località sciistiche delle Montagne Rocciose.

In Europa, e in particolare sulle Alpi, invece questo sistema di gestione integrato non si è diffuso, in quanto l'offerta turistica europea si è sviluppata attraverso l'impegno di molti attori diversi (alberghi, ristoranti, negozi, scuole sci, società di gestione degli impianti) che hanno collaborato in vario modo e con varie intensità, spesso di concerto con l'amministrazione locale.

In questo breve saggio si vuole mostrare che è possibile sviluppare una serie di ipotesi d'intervento che possono portare anche le società sciistiche europee ad integrarsi a valle nell'ospitalità e nella promozione di servizi diversi dallo sci, indicando i principali benefici di queste operazioni tenendo conto dell'evoluzione del comportamento dei turisti (si veda sopra), sfruttando l'ampio *stock* di seconde case scarsamente utilizzate e delle sempre maggiori esigenze di tutela ambientale.

(i) Lo sviluppo edilizio delle seconde case

Negli anni 60, in particolare nelle Alpi Occidentali, si è assistito ad uno sviluppo edilizio importante spinto dalla richiesta di seconde case nelle località montane più di moda (Breuil-Cervinia, Courmayeur, Sestriere). Queste seconde case furono realizzate in presenza di piani regolatori con vincoli scarsi e risultarono in molti casi dei veri e propri mostri architettonici. La realizzazione di nuove abitazioni, che nel breve periodo aveva comportato importanti vantaggi per i proprietari dei terreni e per le pubbliche amministrazioni (grazie agli oneri di urbanizzazione), ha avuto nel lungo periodo effetti negativi. Il maggiore di questi è anche il più visibile è il fenomeno dei “letti freddi”, ovvero una grande quantità di posti letto disponibili ma utilizzati solamente per poche settimane all’anno. Questo fa sì che nei periodi di minor afflusso turistico le località dove sono presenti numerose seconde case diventino delle città fantasma. Inoltre l’utilizzo delle seconde case solamente nei periodi festivi maggiori crea importanti problemi per le amministrazioni comunali che devono sviluppare servizi pubblici (parcheggi, reti idriche e smaltimento rifiuti) in grado di sopportare la massima capienza abitativa, che nella maggior parte dell’anno risultano sovradimensionati (basti pensare a località come Courmayeur dove, mediamente, risiedono duemila persone che durante le feste natalizie diventano decine di migliaia).

Gli edifici costruiti negli anni del boom sciistico risultano essere situati in posti di pregio (vicini alle piste o gli impianti di risalita), ma con una partizione interna formata principalmente da piccoli mono e bilocali, con rendimento ed efficienza energetica molto bassi. Questa scarsa efficienza nei consumi corrisponde un basso coefficiente delle certificazioni energetiche. Alla luce del cambiamento che ha investito recentemente il mercato, tali unità abitative stanno perdendo attrattività per i turisti e questa tendenza è riscontrabile, come mostra la tabella 1, in quanto edifici con classi energetiche basse (E, F, G) benché situati in zone sciistiche di pregio, hanno un prezzo al metro quadro inferiore rispetto a quelli situati nelle stesse zone ma con maggiore efficienza energetica (classi A, B) e in alcuni casi, addirittura inferiore al prezzo medio per m² della località.

Tabella 1: Confronto prezzi al m² per zona di pregio e classe energetica.

Località	Prezzo medio m ² zone di pregio	Prezzo medio m ² zone di pregio con classe energica E	Prezzo medio al m ² della località
Breuil-Cervinia	€ 4.610	€ 3.002	€ 3.581
Courmayeur	€ 5.021	€ 4.711	€ 3.564
Sestriere	€ 3.457	€ 2.575	€ 2.391

Fonte: Elaborazione propria dati borsinoimmobiliare.it.

(ii) La proposta

Questi effetti negativi di natura economica, urbanistica e turistica potrebbero essere superati con un interessamento congiunto della pubblica amministrazione, degli imprenditori locali e dei proprietari privati degli appartamenti. In particolare, sarebbe possibile sviluppare politiche virtuose mediante un' integrazione verso valle da parte dell'agente economico più importante delle località, quindi la società gestore degli impianti di risalita.

In quest'ottica di integrazione, grazie alla mediazione della pubblica amministrazione, appoggiandosi a sistemi legislativi sulla falsa riga della così detta "Loi montagne" francese (LOI n°2016-1888 du 28 décembre 2016), le società di risalita potrebbero acquistare in blocco i grandi complessi immobiliari pagando ai proprietari un prezzo maggiore rispetto a quello attualmente offerto dal mercato per gli appartamenti con scarsa efficienza energetica, così da incentivarne le vendite. Il favorire le vendite risulta essere una azione indispensabile per l'attuazione di questa strategia, in quanto soluzioni di acquisto parcellizzato non permetterebbero interventi radicali di riqualificazione.

Il secondo passo di questo processo riguarda la ristrutturazione degli edifici con criteri di miglioramento energetico (l'installazione di cappotti termici, nuovi serramenti, scambiatori di calore, sistemi fotovoltaici, e permettendo l'autonomia termica dell'alloggio, ecc) e ri-progettando le unità abitative puntando a medie e grandi dimensioni con standard di lusso. Questa azione avrebbe come conseguenza un aumento della disponibilità a pagare per il soggiorno e quindi del valore dell'immobile, come mostrato dalla tabella 2 sul prezzo medio confrontato con classe energetica in B e metri quadri calpestabili per alloggio (vendita sia nuovo che recentemente ristrutturato).

Tabella 2: omparazione tra i prezzi medi nelle zone di pregio e prezzi medi di abitazioni nelle stesse zone ma con un efficienza energetica almeno di fascia B.

Località	Prezzo medio m ² zone di pregio	Prezzo medio m ² zone di pregio con classe energica B	m ² medi
Breuil-Cervinia	€ 4.610	€ 5.534	82
Courmayeur	€ 5.021	€ 6.908	86
Sestriere	€ 3.457	€ 5.894	110

Fonte: Elaborazione propria dati borsinoimmobiliare e Immobiliare.it.

Per la destinazione finale degli immobili ristrutturati con i criteri sopra descritti si potrebbero valutare due soluzioni. Una prima ipotesi riguarda la possibilità di rimessione sul mercato per la vendita, la quale produrrebbe per la società integrata dei redditi immobiliari, ma non risolverebbe il problema dei letti freddi, in quanto l'uso dell'abitazione privata resterebbe limitato nel tempo.

Una seconda ipotesi riguarda la possibilità di locazioni settimanali con un modello di gestione interna da parte delle società sciistiche, che si integrerebbero verticalmente a

valle nel settore dell'ospitalità, permettendo inoltre di offrire un prodotto molto simile a quello americano dove insieme allo ski-pass viene venduto il soggiorno nella località.

L'ipotesi di affittare degli appartamenti comporterebbe quattro vantaggi di varia natura sia economica che strategica. Innanzitutto i rendimenti del tasso di capitalizzazione legati alla locazione degli immobili vanno dal 2.8% al 5.1% annui a seconda della località.

Un secondo aspetto riguarda la possibilità di sviluppare sistemi di *revenue management* sfruttando i prezzi di locazione e degli ski-pass. Ovvero si potrebbe incentivare maggiormente il consumo di vacanze anche lontano dalle maggiori festività e dai fine settimana e per periodi superiori all'attuale "weekend lungo" potendo utilizzare una leva integrata di sconti per alloggio e ski-pass. Inoltre politiche di questo tipo permetterebbero una migliore organizzazione dei flussi di sciatori sulle piste, evitando così fenomeni di sovra-affollamento tipici delle maggiori festività perché agli ospiti degli alberghi si aggiungono i residenti delle seconde case. Un'ulteriore vantaggio del *revenue management* riguarderebbe la possibilità di premiare chi prenota in anticipo usando importanti sconti, come avviene attualmente acquistando lo ski pass stagionale ad ottobre.

Un terzo vantaggio risulterebbe dalla possibilità di sviluppare negli immobili spazi comuni che incontrino i nuovi gusti della clientela anche non sciatrice. Si pensi per esempio ai centri benessere, SPA, palestre, auditorium e negozi. Questo aumento di servizi nelle strutture residenziali consentirebbe di applicare prezzi più alti e permetterebbe di sostenere l'offerta turistica anche in caso di chiusure delle piste legata al maltempo. Nello stesso momento limiterebbe il consumo di suolo legato alla nuova urbanizzazione per servizi turistici.

Il quarto vantaggio riguarderebbe il processo di politica turistica locale. Tale ipotesi d'integrazione va quindi a modificare le politiche di gestione e comunicazione turistica del luogo. Infatti riducendo il numero di portatori d'interesse e potenziando l'attore locale più forte sarebbe possibile sviluppare in maniera più veloce, sia la fase decisoria che d'implementazione, nuovi approcci turistici. Questo permetterebbe di riposizionare la località verso un segmento di clientela più interessante per le caratteristiche del luogo con tempi minori rispetto a quelli attuabili nel caso si dovesse mediare tra molti portatori d'interessi e aspettare che tutti attuino le decisioni concordate.

(iii) Conclusioni

Bisogna notare che, data la storia economica delle località sciistiche delle alpi occidentali, (in particolare quelle italiane) esse risultano particolarmente frammentate, con un grande numero di portatori d'interesse, sia pubblici che privati. Posizioni degli operatori ormai acquisite da tempo e un certo grado di conflittualità interna alle località potrebbero essere un freno ad investimenti d'integrazione a valle in quanto gli stakeholder minori potrebbero vedere nell'espansione delle società di risalita (molte volte partecipate dalle pubbliche amministrazioni) una concorrenza sleale legata al uso di fondi pubblici, con relativi problemi di gestione.

La possibilità di integrare le società sciistiche con il settore dell'ospitalità e dei servizi al turista della neve, quindi, benché auspicabile, richiederebbe un'importante opera di

mediazione e/o di integrazione all'interno della stessa degli altri portatori d'interesse locali in maniera tale che resti sempre presente un principio di collaborazione e di scelta condivisa. In questo caso una *public company*, aperta alla popolazione e agli stakeholder locali, potrebbe essere una soluzione di mediazione vantaggiosa per tutta la comunità.

Riferimenti bibliografici

- Beritelli P. (2008), Seconde case – una sfida locale in un contesto globale, *Seconde case nello spazio alpino CIPRA alpMedia*, 87, 5-8
- Berthier J., Charlot S. & Maud'hui P. (2015), *La réhabilitation de l'immobilier de loisir dans les stations de montagne*, Paris : Agence de développement touristique de la France
- Clydesdale G. (2007), Ski Development and Strategy, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 4, 1: 1-23
- Ferrero G. (1998), Seconde case, politiche urbanistiche e turismo nelle Alpi Occidentali Italiane, *Revue de géographie alpine*, 86, 3: 61-68
- Hudson S., Ritchie B., Timur S. (2004), Mesuring Destination Competitiveness: an empirical study of Canadian Ski Resort, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1, 1: 79-94
- Mignotte A. (2008), Francia: le Alpi come spazio di vita o mero oggetto di bramosia, *Seconde Case nello Spazio Alpino CIPRA alpMedia*, 87, 18-19
- Sonntag U. (2017), Holidays in the mountain –future trends, Bolzano: O.I.T.A.F congress, *paper*
- Vanat L. (2018), *2018 International Report on Snow & Mountain Tourism*, <http://www.vanat.ch/RM-world-report-2018.pdf>