

## **Indice**

Indice .....	1
1 Introduzione .....	1
1.1 Incarico e struttura del lavoro .....	1
1.2 La Fondazione Casa Tondü di Lionza e i suoi obiettivi .....	1
1.3 Le ragioni del recupero .....	2
2 Il progetto di risanamento .....	3
2.1 Dati tecnici e idee di sviluppo .....	3
2.2 Investimento complessivo e piano di finanziamento .....	4
2.3 Il modello gestionale .....	5
3 Casa Tondü, Lionza e le Centovalli .....	11
3.1 Casa Tondü come esperienza turistica .....	13
3.2 Casa Tondü come elemento della destinazione Centovalli .....	15
4 Le aspettative dell'ospite e il prodotto .....	18
4.1 Alcuni esempi di strutture ricettive .....	19
4.2 Casa Tondü – quale modello? .....	22
4.3 Conto economico e la redditività della struttura .....	24
4.4 Il finanziamento del progetto e la sua sostenibilità .....	27
5 Conclusione .....	29

---

## **1 Introduzione**

### **1.1 Incarico e struttura del lavoro**

In data 3 febbraio 2011 la Sezione della promozione economica ha preavvisato l'istanza della Fondazione Casa Tondü di Lionza a Borgnone, comune di Centovalli, intesa ad ottenere un aiuto finanziario per lo studio di fattibilità del progetto di riqualificazione di Casa Tondü. A sua volta la Fondazione ha successivamente incaricato la Sanfido SA di Muralto nella stesura dello studio, alle condizioni espresse nell'offerta.

Lo studio di fattibilità intende dare risposta a due interrogativi centrali relativi al progetto di riqualificazione di Casa Tondü in struttura alberghiera, ossia:

- capire quale sia il modello gestionale più adeguato
- verificare l'impatto finanziario di tale modello e quindi esprimere un giudizio attendibile sulla fattibilità del progetto e del modello gestionale prescelto.

Obiettivo di fondo resta pertanto quello di verificare la possibilità di attuare un investimento in termini di tempo e di risorse finanziarie in maniera tale che il risultato sia finanziariamente adeguato, ossia che vi sia per lo meno un autofinanziamento della struttura garantito su più anni e che sia in grado di perdurare nel tempo indipendentemente dalle persone e dalle contingenze di breve durata.

La struttura del lavoro prevede, oltre all'informazione sull'azienda e sulla sua strategia, una parte descrittiva nella quale verrà illustrato il progetto così come finora concepito. In questa fase verranno evidenziati i punti critici da approfondire nell'analisi di mercato. L'analisi di mercato, oltre alla documentazione statistica esistente, verrà svolta sul terreno con interviste e verifiche di strutture di accoglienza analoghe. In questo capitolo si cercherà di verificare se l'impostazione architettonica e gestionale del progetto trova riscontro nella realtà economica esistente. L'approccio sarà pertanto molto pragmatico e condurrà alla formulazione di un modello gestionale e organizzativo sviluppato su esperienze di strutture analoghe. Seguirà la traduzione in cifre del modello.

### **1.2 La Fondazione Casa Tondü di Lionza e i suoi obiettivi**

La Fondazione Casa Tondü di Lionza è stata costituita il 17 aprile 1984 ed è sottoposta all'autorità di vigilanza cantonale. Essa è proprietaria dei mappali n. 643 e n.

**Studio di fattibilità**

---

644 di Borgnone e persegue come scopo “l’amministrazione, la ristrutturazione della Casa Tondü di Lionza e delle proprietà relative. L’attivazione dei rapporti con i Terrieri di Tondü per la promozione di attività socio-culturali nell’interesse della regione. La fondazione non persegue scopi di lucro”. L’atto di fondazione è stato recentemente modificato (7 ottobre 2008) e il consiglio di fondazione è attualmente composto nella maniera seguente:

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| - Presidente           | Silvano Fiscalini        |
| - Membro               | Giordano Fiscalini       |
| - Membro e segretaria  | Elena Fiscalini          |
| - Membro e cassiere    | Marco Tognola            |
| - Membro               | Mauro Maggetti           |
| - Membro               | Mario Manfrina           |
| - Ufficio di revisione | Ferrazzini & Partners SA |

**1.3 Le ragioni del recupero**

Le ragioni del recupero sono strettamente legate alla storia di Casa Tondü, più familiarmente denominata “Palazz”, una storia legata al mondo dell’emigrazione in Italia del 1600, quella degli spazzacamini, che partivano dalle terre natie in autunno per rientrare in primavera. La storia di Casa Tondü è testimonianza di una tragedia, la morte di uno spazzacamino, che lascia due bimbi orfani di padre, i quali però trovano affetto e fortuna a Parma e senza dimenticare le proprie origini, daranno avvio all’edificazione di Casa Tondü, poi donata ai Terrieri di Lionza.

La costruzione, fino a poco tempo fa utilizzata come deposito agricolo, giace ora in disuso e subisce i danni e l’usura del tempo, solo parzialmente mitigati da piccoli interventi di manutenzione, effettuati grazie a donazioni private e all’interessamento di Pro Juventute.

Ben si comprende allora lo scopo della Fondazione, legato alla conservazione e alla valorizzazione dell’immobile (“Palazz”), testimonianza di assoluto valore di un passato da non dimenticare, che nel limite del possibile deve rimanere in mani pubbliche.

## 2 Il progetto di risanamento

Attualmente la struttura si compone di tre costruzioni con all'interno un cortile. L'entrata principale è orientata verso la gradinata che collega il nucleo alla chiesa. Malgrado le sue volumetrie, l'edificio si inserisce perfettamente nel nucleo di Lionza contribuendo ad arricchire l'identità stessa del paese. Degne di nota sono le facciate e le aperture, arricchite da inferriate e graffiti che ne conferiscono un carattere di unicità e di interesse particolare.

L'utilizzo della struttura a fini dapprima abitativi e in seguito come ripostiglio non ha certamente contribuito a valorizzare le caratteristiche architettoniche.

Con lo scopo di risanare la struttura, il consiglio di fondazione ha incaricato lo studio di architettura Urs Plank di Intragna di elaborare un progetto di massima, che è stato presentato ufficialmente nel 2006. L'orientamento dato al progetto è quello di una struttura alberghiera multifunzionale, con esercizio pubblico fruibile anche dall'utenza occasionale, mantenendo integra, nel limite del possibile, le caratteristiche originarie della casa.

### 2.1 Dati tecnici e idee di sviluppo

Il concetto alla base del progetto elaborato e oggetto di analisi si sviluppa attorno a tre idee: (1) trasformare lasciando l'unità intatta; (2) rendere il nuovo possibile nel vecchio; (3) garantire la flessibilità funzionale.

I primi due principi rispondono alla volontà della committenza di intervenire in modo conservativo sulla struttura, salvaguardandone le peculiarità e la testimonianza del passato, come pure la sua integrazione nel nucleo. Il terzo aspetto, ed è quello che più interesserà allo studio di fattibilità, cerca invece di rispondere ad un'esigenza di mercato assai vitale, quella di saper cogliere l'esigenza di mercato e di sapersi adattare a seconda delle necessità e dei bisogni.

Il progetto di grande massima prevede la formazione di 10 piccole unità abitative indipendenti, ossia ognuna dotata di piccolo bagno e angolo cottura, elementi che verrebbero inseriti grazie a dei box in cui verrebbe inclusa tutta la tecnica necessaria. Inoltre è previsto un esercizio pubblico per una ventina di persone (estendibile sia nella corte interna sia nel pergolato esterno). Al piano cantina, oltre ai locali tecnici (riscaldamento, dispensa, celle frigo) vi è una saletta ospiti con camino.

## Studio di fattibilità

Alcuni dati tecnici:

- mappale: 643 /644 RFD Centovalli
- superficie 776.60 m<sup>2</sup>
- volume 2'389.76 m<sup>3</sup>

### 2.2 Investimento complessivo e piano di finanziamento

Il costo complessivo dell'opera è di CHF 3'925'000 e comprende la progettazione, la direzione lavori e la realizzazione dell'intero complesso, compreso l'arredo e le attrezzature necessarie, così suddiviso:

- Progetto e direzione lavori	CHF	490'000
- Costruzione	CHF	2'760'000
- Mobilio e attrezzature varie	CHF	475'000
- Lavori già eseguiti	CHF	200'000

Un piano di finanziamento vero e proprio attualmente non esiste. La legge sul turismo in genere riconosce un finanziamento dell'opera nella misura del 15% dell'importo sussidiabile (CHF 560'000), mentre il comune di Borgnone nell'ambito del progetto di fusione aveva previsto un importo di CHF 500'000. Al netto dei lavori già eseguiti e finanziati (CHF 200'000), occorre reperire il saldo mancante di CHF 2'665'000. Il finanziamento residuo può essere di carattere oneroso (credito bancario, ad esempio), oppure a fondo perso (la ricerca dei fondi è stata affidata alla ditta Alnovis AG di Lucerna; la ricerca effettuata dalla Fondazione stessa, per il momento, non ha dato frutti concreti, situazione nota al 20.7.2010). Soprattutto per la concessione di finanziamenti remunerati o comunque non a fondo perso è importante potere disporre di cifre affidabili che permettano di dimostrare la sostenibilità del progetto sia nella sua fase esecutiva che in quella operativa. Per raggiungere questo obiettivo occorre preliminarmente verificare il mercato e le sue esigenze. Questo aspetto verrà trattato nel prossimo capitolo.

### 2.3 Il modello gestionale

Alla base dell'intervento di risanamento vi è la consapevolezza da parte dei promotori della necessità di sviluppare un modello che eviti la realizzazione di un investimento fine a se stesso. Se l'elemento caratterizzante del progetto è certamente la valorizzazione della struttura e il mantenimento delle sue caratteristiche principali, rimane comunque indispensabile sia ai fini dell'ottenimento di finanziamenti sia al fine di dimostrarne la redditività operativa individuare un modello di gestione orientato al profitto e all'efficienza.

Alla base del progetto allestito dall'arch. Urs Plank vi è pertanto l'idea di offrire una struttura ricettiva e del tempo libero. Questo modello nasce dall'idea di caratterizzare Casa Tondü come prodotto turistico. La strategia nasce dall'osservazione del contesto socio-economico in cui la struttura è collocata, che è quella delle Centovalli, una valle che nonostante un livello elevato di accessibilità ha conosciuto uno spopolamento progressivo e una perdita costante di posti di lavoro.

Tabella 1: Evoluzione demografica in Ticino, nel Locarnese e nelle Centovalli dal 1850 ad oggi.

	1850	1900	1950	2000	1950/2000	1950/2000
Ticino	117'759	138'638	175'055	306'846	131'791	+75%
Locarnese	29'708	29'590	37'494	62'217	24'723	+65%
Centovalli	2'174	1'900	1'562	1'150	-412	-26%

Fonte: Ufficio cantonale di statistica, annuario statistico cantonale 2010.

Le Centovalli a partire dal 1850 hanno subito una costante e irreversibile erosione della propria popolazione. Un'evoluzione ben inteso che tocca tutte le valli del Sopraceneri e che solo recentemente, grazie alla riscoperta del loro territorio e al costo della vita eccessivo dei centri urbani ha conosciuto una certa flessione (tra il 1990 e il 2000 la popolazione nelle Centovalli è cresciuta di 58 unità, ossia del 5%).

Tabella 2: Struttura demografica del Canton Ticino e delle Centovalli nel 2010.

	0-19	20-39	40-59	60-oltre	totale
Ticino	19%	24%	30%	27%	335'720
Locarnese	18%	22%	30%	30%	67'224
Centovalli	13%	24%	30%	33%	1'142

Fonte: Ufficio cantonale di statistica, annuario statistico cantonale 2010.

La struttura demografica del Canton Ticino riflette l'evoluzione demografica in atto in tutto il modo occidentale, tanto che è sempre più difficile parlare di piramide della popolazione, con una base larga (tanti giovani) e una punta ristretta (pochi anziani). Più spesso ci si avvicina a forme geometriche capovolte o di difficile interpretazione. Nelle Centovalli il fenomeno è lo stesso, anzi più accentuato. Pochi giovani, poche famiglie reggono le sorti di questa valle, come quello delle valli adiacenti. Sempre più si tende a dimorare nelle adiacenze del posto di lavoro e con il progressivo abbandono dell'occupazione agricola questo esodo è stato accentuato. Nuove forme di lavoro (terziario turistico) e nuove forme di comunicazione (vie di accesso nettamente migliori, moderni mezzi di comunicazione) potrebbero frenare l'evoluzione demografica in atto e il relativo invecchiamento. Per il momento questa inversione di tendenza è più teorica che pratica. Attualmente la struttura economica della popolazione è la seguente:

Tabella 3: Numero di addetti per settore di attività nelle Centovalli e nel Canton Ticino, nel 2000.

	Primario	Secondario	Terziario	Indeter.	totale
Ticino	2'377	24'153	91'944	12'794	131'268
Locarnese	579	5'509	15'218	2'726	24'032
Centovalli	22	18	137	57	234

Fonte: Ufficio cantonale di statistica, annuario statistico cantonale 2010.

Il dato che traspare è la scarsità di posti di lavoro nelle Centovalli, sia in riferimento al Ticino, sia in riferimento alla regione del Locarnese. Se un tempo l'attività principale praticata nelle nostre valli era di natura prevalentemente agricola, ora essa si sviluppa principalmente attorno all'asse del terziario, con i servizi amministrativi e turistici in primo piano. In termini evolutivi, nel comprensorio delle Centovalli nel 1990 c'erano 257 posti di lavoro, nel 2000 sono scesi a 234.

## Studio di fattibilità

---

Il quadro economico che emerge non si discosta certamente in maniera rilevante da altre realtà analoghe (Valle Maggia, Valle Onsernone, Valle Verzasca). Si tratta di un quadro in cui emerge una certa fragilità economica, con attività a scarso valore aggiunto e impiego limitato di manodopera.

Per contro l'attività turistica è certamente più rigogliosa. Qui di seguito riportiamo alcuni esempi di attività e di servizi a valenza turistica, che richiamano (soprattutto nella bella stagione) un numero consistente di fruitori.

### L'escursionismo

L'attività turistica nelle Centovalli è indissolubilmente legata alla bellezza del paesaggio e alla sua tranquillità. Questa caratteristica viene giustamente evidenziata anche dall'opuscolo informativo edito dall'ente turistico Lago Maggiore, che caratterizza la Valle come un'esperienza di "immersione nella natura e nelle tradizioni". Le Centovalli vengono dipinte come luogo ottimale per l'escursionismo, immersi nella natura incontaminata e inseriti in una rete di sentieri capillare. Le proposte che integrano maggiormente Lionza sono:

- Camedo-Lionza-Verdasio-Intragna (antica via del mercato)
- Camedo-Lionza-Ruscada-Comino

Accanto ad esse vi sono innumerevoli altre varianti, che sono state censite dallo studio della Dionea SA di Locarno (dicembre 2001). Nello studio, tra gli altri aspetti, si è cercato di estrapolare il dato sul numero di escursionisti, conoscendo alcune caratteristiche dell'escursionista (dati raccolti a mezzo di inchiesta e di interviste):

- l'escursionista nella misura del 42% utilizza un impianto di risalita (funivia), il restante (58%) non lo utilizza;
- Per le funivie gestite dalla Fart SA (Verdasio-Rasa e Intragna-Pila-Costa), l'80% degli utenti sono escursionisti. Per la funivia gestita dal Consorzio Trasporti Comino (Verdasio-Monti di Comino) la quota degli escursionisti è del 65%.

Con riferimento ai dati pubblicati sui siti internet (Cominio) e quelli pubblicati sui relativi rapporti di gestione (Fart), abbiamo aggiornato la stima nel modo seguente (dati riferiti al 2010):

Tabella 4: Stima escursionisti nelle Centovalli

	<b>Passeggeri totali</b>	<b>Quota di escursionisti</b>	<b>Escursionisti che usano la funivia (42%)</b>	<b>Escursionisti totali (100%)</b>
Verdasio-Rasa	45'048	80%	36'038	
Intragna-Pila-Costa	39'942	80%	31'953	
Verdasio-Comino	33'000	65%	21'450	
<b>Totale</b>	<b>117'990</b>		<b>89'441</b>	<b>213'000</b>

Fonte: Dati Internet, Rapporto di gestione Fart 2010.

Lo studio Dionea del 2001, adottando lo stesso sistema di calcolo, giungeva ad una stima di circa 100'000 escursionisti all'anno. Il dato stimato 10 anni dopo evidenzia la consistenza di un fenomeno in continua ascesa.

#### Il museo regionale Centovalli e del Pedemonte

Natura e tradizioni sono il connubio caratteristico della Valle. Il museo etnografico di Intragna ne è l'espressione principale, dove l'esposizione permanente di oggetti legati alla tradizione rurale delle Centovalli permettono al visitatore di immergersi nella realtà di una popolazione ancorata al proprio territorio. L'aspetto museale, oltre a quello conservativo e didattico, è certamente un tassello importante dell'offerta turistica regionale, impreziosito da attività di carattere temporaneo, come esposizioni tematiche o promozioni di artisti locali.

#### La Centovallina e le Funivie

Mezzo di trasporto e attrazione turistica allo stesso tempo, la Centovallina permette di visitare la valle e di gustarsi comodamente le bellezze del paesaggio. In base ai dati che ci ha fornito la Fart, possiamo distinguere:

- Passeggeri internazionali (tratta Locarno-Domodossola-Locarno)
- Passeggeri locali (tratta Locarno-Camedo-Locarno)

Tabella 5: Passeggeri Centovallina

	Passeggeri in transito (internazionale)	Passeggeri locali	Totale passeggeri
2006	315'874	717'578	1'033'452
2010	316'401	926'852	1'243'253

Fonte: Dati interni Fart, Locarno

Secondo una stima elaborata dalla Dionea, il 75%-80% dei passeggeri internazionali sono turisti. Parte di essi pernoveranno nel Locarnese e pertanto alimentano il serbatoio turistico della Regione. Nel dato dei passeggeri internazionali sono compresi anche i fruitori del biglietto combinato Lago Maggiore Express, che solo nel 2010 ha registrato 53'392 acquisti. Per i passeggeri locali è difficile distinguere l'utente locale dal turista, ma è innegabile che anche in questo caso il mezzo è utilizzato da clientela ospite.

Oltre alla Centovallina, in Valle vi è la possibilità di raggiungere i monti di Comino, Rasa e i monti di Pila-Costa tramite funivie. Un servizio certamente apprezzato da chi vuole raggiungere queste magnifiche località e un servizio all'ospite. I dati pubblicati nei rendiconti della Fart, dimostrano un'attività tutt'altro che collaterale e in continuo sviluppo.

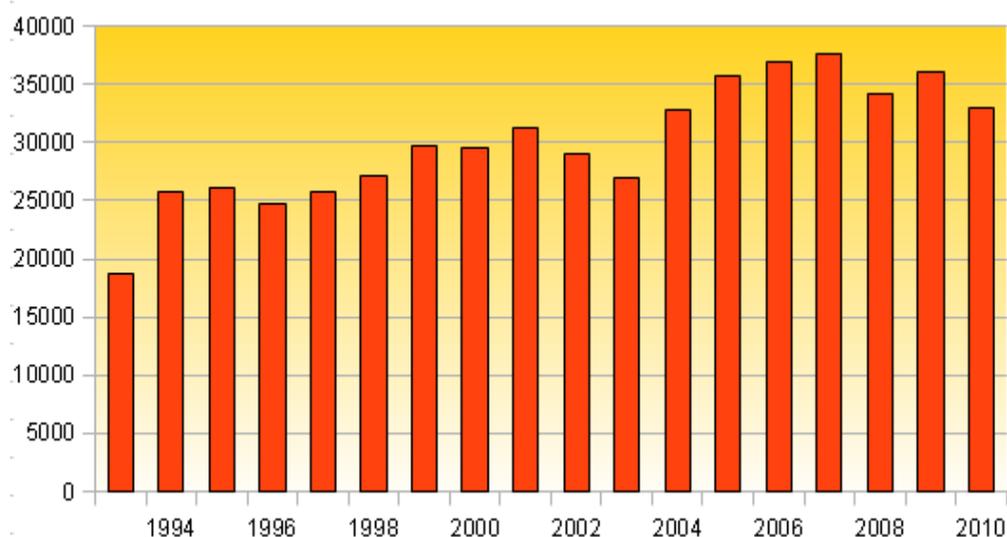
Tabella 6: Funivie nelle Centovalli, movimento passeggeri

	1999	2000	2009	2010
Verdasio-Rasa	18'897	16'861	45'751	45'048
Intragna-Pila-Costa	11'683	10'449	39'464	39'942
Totale	30'580	27'310	85'215	84'990

Fonte: Rapporto di gestione Fart, diversi anni

Anche la funivia gestita dal locale Consorzio Trasporti Comino e inaugurata nel 1993 ha conosciuto un'evoluzione costante e positiva del movimento passeggeri.

Grafico 1: Funivia Verdasio – Comino – Movimento passeggeri



Fonte: [www.comino.ch](http://www.comino.ch)

#### Località caratteristiche

Le Centovalli, oltre alla bellezza della natura, si caratterizzano anche per la presenza di insediamenti di assoluto valore paesaggistico e di forte richiamo turistico, come il minuscolo villaggio di Rasa, raggiungibile unicamente a piedi o in funivia, meta interessante per il turista di giornata. Oppure Intragna, con il suo campanile più alto del Ticino, Lionza con i suoi mulini e reperti storici, Bordei magnificamente ricostruito grazie all'impegno della Fondazione Terra Vecchia, Palagnedra con gli affreschi quattrocenteschi nella chiesa parrocchiale di San Michele e il Mulino Fencacci.

#### Eventi

La valle, soprattutto nel periodo estivo, si anima di attività. Pensiamo ad esempio alle feste patronali e a quelle legate alla festività del Primo Agosto. Oltre ad esse ricordiamo però anche l'Open Air di Palagnedra e il Filmfestival Centovalli.

Le attività riportate evidenziano un fermento non indifferente di offerta e di opportunità di consumo, atte ad attrarre ospiti e turisti di giornata (i dati sull'utilizzo dei mezzi di trasporto pubblici – Centovallina e Funivie- è certamente indicativo), ma anche turisti che decidono di trascorrere qualche giornata in Valle. Quest'ultimo segmento è certamente meno consistente, ma forse più mirato al progetto di Casa Tondü.

Tabella 7: Il turismo nelle Centovalli – Pernottamenti Alberghi 0-3\* (senza privati e ostelli)

	2001	2010	Variazione	%
Locarnese	772'948	713'464	-59'484	-8%
Centovalli	14'383	20'957	6'574	+45%
Borgnone	0	0	0	0%

Fonte: Ente Turistico Lago Maggiore.

L'attività turistica, misurata in termini di pernottamento in strutture alberghiere, non è determinante e rappresenta attorno al 2-3% del turismo della Regione del Locarnese, limitatamente alla categoria di alberghi presi a riferimento. Tuttavia, a titolo di confronto, i pernottamenti nelle Centovalli sono decisamente superiori a quelli registrati in Val Onsernone (2010: 514; 2009: 648) e l'evoluzione è positiva.

In conclusione possiamo affermare che l'impostazione data a Casa Tondü deve riflettere al vocazione turistica della valle. Il prodotto deve pertanto rispondere alle tendenze della domanda e dell'offerta turistica. Il prossimo capitolo si concentrerà sulle caratteristiche del prodotto, riprendendo la tipologia e lo schema di analisi elaborato da Ticino Turismo e dall'Ente Turistico Lago Maggiore. Casa Tondü andrà valutata come esperienza turistica a più livelli e come componente di una strategia di prodotto, ossia come mezzo che permette di valorizzare un'intera destinazione.

### 3 Casa Tondü, Lionza e le Centovalli

Prima di affrontare concretamente il prodotto turistico, occorre riconoscere che esso va inserito in un mercato, che conosce da anni le sue regole. Esse vanno rispettate, un approccio differente escluderebbe a priori il prodotto dal successo. Ci riferiamo alle analisi di Ticino Turismo, che evidenzia per la domanda turistica le seguenti caratteristiche:

- Bisogno di sicurezza
- Ricerca di natura e di autenticità
- Ricerca di emozioni
- Ricerca equilibrata di azione e di riposo
- Soggiorni di breve durata
- Informazioni su Internet

L'offerta deve pertanto sintonizzarsi con queste esigenze, sempre più attuali. Gli specialisti, per la regione del Locarnese, hanno individuato sei linee di prodotto

## Studio di fattibilità

---

sulle quali fondare lo sviluppo del settore turistico nella nostra regione.

### Natura

In questa linea di prodotto, oltre alla ricchezza del paesaggio (lago e montagna), si tratta di promuovere la rete di sentieri escursionistici e le tradizioni legate al territorio. La cultura legata al territorio implica anche la sua valorizzazione. Percorsi legati a fini didattici oppure che evocano storie ed esperienze sono sempre più ricercati ed apprezzati. Occorre investire in progetti che caratterizzino i percorsi escursionistici.

### Famiglia

L'idea di fondo è quella di fidelizzare le generazioni. Il bambino di oggi sarà l'ospite di domani, che a sua volta vorrà coinvolgere i propri figli in esperienze che lo hanno soddisfatto e che gli ricordano momenti felici. Occorre raggiungere un livello di offerta adeguato ed riconosciuto con certificati di qualità (marchio "benvenute famiglie").

### Sport e Benessere

Il segmento è particolarmente interessante soprattutto in riferimento alle infrastrutture esistenti, come il centro sportivo di Tenero, il Lido, i campi da Golf. Con riferimento anche all'invecchiamento della popolazione, la pratica dello sport del Golf, oltre ad attrarre una clientela generalmente abbiente, ne permette la pratica fino ad età avanzata.

### Balneazione

Il Lido di Locarno è un importante polo di attrazione, non meteo dipendente, che colma una lacuna esistente da anni. Accanto a fiumi e laghi l'offerta è attrattiva e completa.

### Eventi

La regione offre un ventaglio di manifestazioni, riconosciute a livello nazionale e a cui il settore alberghiero offre una rete importante di sostegno. L'ente turistico puntando su questo segmento, accanto a quello delle famiglie, vuole investire sul target giovanile.

### Congressi

Manca una struttura di accoglienza adeguata, ma è un comparto strategico a forte indotto e non legato ai ritmi tradizionali delle vacanze, quindi anticiclico, con la

possibilità di far conoscere la nostra regione ad una potenziale clientela. Si tratta di una strategia orientata al futuro e alla realizzazione di strutture adeguate.

Casa Tondü deve offrirsi sul mercato del turismo consapevole delle tendenze della domanda e in sintonia con le linee operative tracciate del locale Ente Turistico.

### 3.1 Casa Tondü come esperienza turistica

Il prodotto turistico si caratterizza per due aspetti: deve essere consumato sul posto (ossia, l'ospite deve recarsi dove il prodotto è offerto) e quindi obbliga il turista a spostarsi nella destinazione e il più delle volte offre dei benefici a disposizione di tutti (e quindi gratuiti) legati alla destinazione stessa. La domanda di fondo che occorre porre è quale è il richiamo unico e vincente che attiri l'ospite a Casa Tondü (USP). In questo paragrafo evidenziamo Casa Tondü come esperienza turistica, nel prossimo caratterizzeremo Casa Tondü come componente di una strategia di prodotto e di destinazione più ampia, ossia le Centovalli, in cui prevarrà l'aspetto ricettivo. Tale aspetto verrà analizzato riprendendo esperienze fatte da strutture analoghe.

#### Casa Tondü, l'escursionismo, la natura e l'identità culturale

Casa Tondü potrebbe configurarsi come luogo di arrivo e di partenza di gite escursionistiche. Perché, assieme al pernottamento, non offrire il kit dell'escursionista (cartina, piccola farmacia, borraccia)? Negli spazi interni si potrebbero prevedere delle bacheche con proposte di itinerario e descrizione delle principali caratteristiche della flora e della fauna circostante. Uno studio condotto dalla Dionea di Locarno ha confermato che in genere l'escursione dura mediamente 3-6 ore e che l'itinerario viene scelto in base alla bellezza del paesaggio. Queste indicazioni sono certamente compatibili con l'ubicazione dei Casa Tondü. Casa Tondü è però più che un semplice punto di appoggio per escursionisti ed appassionati di montagna, è anche luogo di ricordo di un passato che ha plasmato tutte le Centovalli. In Svizzera tedesca il tema degli spazzacamini è molto riconosciuto e come tale va valorizzato. La struttura dovrebbe prevedere una certa documentazione (pensiamo ai libri che sono stati scritti sull'argomento) e, se possibile, magari in collaborazione con il Museo regionale, potere esporre anche qualche oggetto caratteristico.

#### Casa Tondü, i percorsi didattici e il piacere del bello

Piccole gite con arrivo e partenza a Casa Tondü con sentieri ben segnalati e indicazioni storiche e naturalistiche sono certamente apprezzate da chi cerca in Lionza una certa esperienza vicina ai valori tradizionali del turismo sostenibile. Con pochi

## Studio di fattibilità

---

mezzi, Casa Tondü potrebbe allestire e perfezionare questo genere di attività, offrendo all'ospite anche in questo caso piccoli mezzi ausiliari (cartine, piccoli prodotti artigianali) che richiamano l'esperienza vissuta.

Accanto ai percorsi circolari, Casa Tondü potrebbe diventare una sorta di piccolo info-point della via del mercato. Lionza come punto di partenza del sentiero, oppure come tappa intermedia di un percorso che va da Santa Maria Maggiore a Locarno. L'offerta andrebbe calibrata con la Centovallina e il museo regionale delle Centovalli.

Nell'ambito delle esperienze ricercate dall'ospite, vi sono anche quelle di base, ossia la soddisfazione gastronomica e del pernottamento. La struttura, nella sua semplicità deve essere bella, fornita anche di quei piccoli accorgimenti che fanno parte dello standard superiore (ad esempio, accesso internet). Essere fuori dal mondo, ma sempre in collegamento con il mondo. Di vitale importanza è poi la scelta del gestore. Sarà lui, oltre al prodotto Lionza, a saper trasformare il soggiorno in un evento, un evento da trasmettere a conoscenti e da ripetere nel tempo, anche in caso di brutto tempo.

### Casa Tondü e gli eventi regionali

La particolarità di Lionza è la sua immersione totale nel paesaggio, quindi la pace e la tranquillità del posto. Ma al tempo stesso la sua vicinanza ai centri regionali e mete turistiche per eccellenza. Non pensiamo unicamente al versante svizzero, ma anche a quello italiano, che ha in Santa Maria Maggiore una meta assai apprezzata dell'ospite milanese. Lionza deve essere raggiungibile, non solo con mezzi privati, ma anche sfruttando le opportunità offerte dal mezzo pubblico (Centovallina). In questo senso andrebbero studiati dei pacchetti integrati (viaggio-pernottamento-ristorazione), con le dovute agevolazioni di prezzo.

### Casa Tondü e il Parco nazionale

La nascita e lo sviluppo del Parco Nazionale rappresentano un'opportunità immensa per Casa Tondü. Casa Tondü potrebbe diventare addirittura un progetto integrato del Parco Nazionale. Vi sono tutta una serie di schede (progetti di studio) che aiuterebbero Casa Tondü a svilupparsi in un contesto integrato e coordinato.

Scheda 2.11: Elaborazione Masterplan regionali. Tra le regioni sono specificate le Centovalli, dove verrebbero (tra l'altro) localizzate e messe in rete i singoli progetti esistenti e allo studio sul territorio.

Scheda 2.14: Coordinamento e sostegno a progetti di valorizzazione del territorio. La volontà dei progetti del Parco Nazionale è quella di sostenere l'importante pro-

## Studio di fattibilità

---

gettualità locale che si esprime attraverso associazioni, fondazioni e enti di vario genere.

Scheda 2.41: Contratti agricoli per aree di inventario federale e aree aperte attorno ai nuclei. Il nucleo di Lionza e l'area circostante sono espressamente indicati nella scheda descrittiva, con il preciso intento di tutelare la diversità degli ecosistemi.

Scheda 3.21: Analisi del potenziale turistico, strategie di sviluppo e agenzia parco. Si tratta di analizzare le infrastrutture esistenti, le loro attività e le loro conoscenze per poi porre le basi alla costituzione di una vera e propria agenzia del parco, quale braccio operativo dell'ente turistico (promozione del parco nazionale).

Scheda 3.23: Albergo diffuso tra rustici e alloggi in rete. Si tratta di impostare una rete di infrastrutture ricettive, adeguate soprattutto alla clientela che ricerca il caratteristico, l'originale, la semplicità e il contatto con la natura.

Scheda 3.25: Studi di fattibilità per nuove strutture alberghiere. Si tratta di riattivare strutture (come quella di Lionza) in funzione delle categorie di visitatori.

E' importante sapere offrire un prodotto che rispetti e soddisfi le esigenze della clientela attuale, un prodotto che offra anche piccoli servizi a valore aggiunto (la semplice struttura ricettiva non è più sufficiente) e che sia assolutamente integrata nella realtà territoriale circostante. In un futuro non troppo lontano questa realtà sarà verosimilmente denominata "Parco Nazionale". Ciò non modificherà la destinazione, ma la promuoverà ulteriormente, a condizione che ne condivida le finalità.

### Conclusione

Verosimilmente Casa Tondü centra le esigenze del turismo sostenibile, in cerca di esperienze legate al passato, alla tradizione e alla natura. E' tuttavia innegabile che tali esperienze, ad eccezione di quella legata alla sua storia e alla storia in generale degli spazzacamini, siano offerte anche da altre strutture. Casa Tondü deve pertanto rientrare nella strategia di prodotto più ampia, quella della destinazione delle Centovalli, fatta di eventi, di natura, di escursioni e in prospettiva di Parco Nazionale (o comunque di territorio pregevole).

## **3.2 Casa Tondü come elemento della destinazione Centovalli**

Riprendiamo dapprima le principali componenti della strategia di prodotto. Esse sono:

## Studio di fattibilità

---

- Informazione
- Accessibilità / collocazione geografica
- Ristorazione e alloggio

Per quanto riguarda l'informazione e la promozione essa è assicurata dalla strategia di destinazione elaborata dall'Ente Turistico Lago Maggiore, sia con metodi tradizionali (flyer) sia utilizzando piattaforme informatiche. Altri attori concorrono alla promozione delle Centovalli. Per quanto riguarda l'accessibilità essa è certamente garantita sia dalla rete viaria sia dai mezzi pubblici, in modo particolare dal trenino della Centovallina. La sua valenza è duplice: come attrazione turistica e come mezzo di trasporto. In questo caso occorre evidenziare la possibilità di collegare le Centovalli alla rete ferroviaria FFS. La possibilità di inserire le Centovalli nella rete di trasporto ferroviario permette di raggiungere un segmento di mercato che guarda al futuro e che sposa lo spirito del contesto paesaggistico, fatto principalmente di natura e di distacco. La Centovallina, come le FFS, permette pure il trasporto di biciclette. Un servizio aggiuntivo certamente apprezzato da chi ama praticare questo sport. L'accessibilità è infine facilitata dalla collocazione geografica della valle, collocata al centro dell'asse Vallese-Ticino-Milano, a poca distanza da due centri di valenza turistica (Locarnese e Santa Maria Maggiore).

Altri vettori, con duplice funzione (mezzo di trasporto e attrattore turistico), sono poi le funivie (Rasa, Comino) e la rete di sentieri. La bellezza della natura, la posizione privilegiata di alcune località particolarmente esposte al sole attirano turisti e villeggianti amanti della mobilità dolce e del turismo sostenibile. L'ente turistico locale promuove 20 proposte di percorsi ciclabili nella nostra regione e uno di essi è quello che ha per meta Palagnedra. Il percorso si snoda sulla strada cantonale per una lunghezza di 17.3 km e un dislivello di 456 m. Non esiste purtroppo una vera e propria strada ciclabile ma l'interesse potrebbe essere quello di varcare il confine e raggiungere la Val Cannobina poi raggiungere Locarno (69 km).

In questo contesto va verificata l'offerta ricettiva presente in valle. Dapprima radiografando la situazione attuale, in seguito evidenziando alcuni esempi che possono costituire validi suggerimenti per inserire Casa Tondü nella rete delle strutture ricettive.

Attualmente le principali strutture turistiche della Valle si concentrano ad Intragna, Palagnedra, e Camedo, dove vi è la possibilità di pernottare oppure di ristorazione (anche in combinazione). Accanto ad esse vi sono disponibilità di camere presso privati e case di vacanza (Cento Rustici), un'offerta particolarmente apprezzata dal turista che cerca nel soggiorno turistico la semplicità e l'accuratezza, come l'offerta di grotti, tipici ritrovi in ambiente rustico, particolarmente apprezzati.

Studio di fattibilità

zato dall'ospite d'Oltralpe. L'offerta turistica misurata in termini di stabilimenti e di letti è la seguente:

Tabella 8: Offerta turistica e tassi di occupazione di letti e di camere, nel settore alberghiero, nel 2009.

	Stabilimenti	Letti	Camere	Grado di occupazione letti
Ticino	417	17'298	8'922	43%
Locarnese	186	7'601	3'924	47%
Centovalli	7	133	64	35%

Fonte: Ufficio cantonale di statistica, annuario statistico cantonale 2010

Il livello di occupazione delle strutture alberghiere è piuttosto contenuto e pertanto sufficiente a soddisfare un eventuale incremento della domanda. Non vi è pertanto saturazione di mercato, anche se il grado di occupazione dei letti varia notevolmente nel corso della stagione (in alcuni momenti vi è il "tutto esaurito").

La vicinanza della destinazione delle Centovalli dai centri turistici per eccellenza del Locarnese e dell'Italia (Santa Maria Maggiore), non facilita il compito di tracciare un perimetro territoriale di analisi. In altri termini il turista può benissimo pernottare a Locarno e usufruire della rete escursionistica in valle.

A livello di prezzi, riportiamo alcuni esempi. La tabella è stata semplificata, ma occorre sottolineare che spesso l'offerta è variegata (vi sono camere semplici e suite, ad esempio). In questa sede abbiamo preso i prezzi base, di alcune strutture scelte a campione.

Tabella 9: Strutture alberghiere Centovalli (senza ostelli)

	Località	Prezzo singola p.p.	Prezzo doppia p.p.
Da Agnese	Intragna	120.00	85.00
Hotel Antico	Intragna	80.00	60.00
Al Pentolino	Verdasio	150.00	75.00
Osteria Bordei	Palagnedra	70.00	65.00
Osteria Grütli	Camedo	0.00	75.00
Palazzo Gamboni	Comologno	100.00	80.00

Fonte: diversi siti Internet.

Si tratta principalmente di ristoranti con alloggio. Per avere un termine di confronto con strutture analoghe a Casa Tondü abbiamo inserito nella lista anche Palazzo Gamboni (Onsernone). Oltre a queste strutture, in valle esistono ulteriori esercizi pubblici, senza camere, che offrono certamente un servizio di qualità e apprezzato che vanno considerati, anch'essi, come elemento della strategia della destinazione turistica vallerana. Ne abbiamo censite una decina.

L'offerta ricettiva in valle non è carente, sia a livello di strutture alberghiere, sia a livello di esercizi pubblici. A quest'offerta vanno aggiunti gli ostelli (Comino, Palagnedra) e soprattutto l'offerta di privati (camere in affitto). A Intragna esiste un'organizzazione ben collaudata (Cento Rustici) che da anni gestisce rustici e camere in generale, in valle e altrove. Per questo motivo occorre ideare una struttura che sappia cogliere le esperienze già fatte da altri e possibilmente che sappia anche differenziarsi. Per questo motivo abbiamo analizzato e raccolto le suggestioni di alcune strutture, allo scopo di definire la strategia che potrebbe essere percorsa da Casa Tondü, in sintonia con le aspettative dell'ospite.

#### 4 Le aspettative dell'ospite e il prodotto

L'offerta di un servizio deve rispondere alle aspettative della clientela ipotizzata. Nel nostro caso, la ristrutturazione di Casa Tondü, al di là dell'aspetto puramente storico e di conservazione, deve in ogni caso seguire questa logica, se vuole proporsi come intervento che risponde ad una reale necessità.

Le indagini che abbiamo condotto sotto forma di intervista mirano al seguente obiettivo: identificare il segmento di mercato ("cliente tipo"), capire come le sue esigenze vengono soddisfatte e raccogliere consigli e suggestioni. Non vogliamo in

## Studio di fattibilità

---

questa sede proporre un'analisi approfondita di mercato, ma semplicemente rilevare e riportare alcune esperienze già presenti sul territorio che presentano analogie con il progetto di Casa Tondü. Le strutture rilevate sono quelle di Palazzo Gamboni a Comologno, di Cento Rustici a Intragna e dell'Osteria Bordei a Palagnedra. Tutte queste strutture presentano delle analogie con il progetto di Lionza.

### 4.1 Alcuni esempi di strutture ricettive

#### Palazzo Gamboni, Comologno

Palazzo Gamboni è una struttura recentemente rinnovata, con 5 camere, 2 camere storiche con mobilio originale e 3 camere semplici nella parte nuova della struttura. L'architettura e il mobilio ricordano le case signorili francesi. La ristorazione è gestita dall'Osteria Al Palazzign, poco distante. Sia l'osteria che Palazzo Gamboni sono di proprietà del Patriziato di Comologno, ma gestite da privati.

I prezzi variano secondo il tipo di camera scelta. In media, il costo di 1 pernottamento (a partire dal secondo giorno) è di CHF 160, il costo per persona è quindi di CHF 80 (colazione inclusa). Il costo nella suite aumenta del 30%. Vi sono poi gli extra legati al benessere (sauna, idromassaggio) e gli sconti per più pernottamenti o per gruppi.

e il target è pure analogo: esperienza turistica legata alla semplicità, alla quiete e alla storia del luogo, senza tuttavia rinunciare al benessere (possibilità di massaggi, vasca idromassaggi).

Il grado di occupazione delle camere, mediamente si aggira attorno al 50%, ritenuto che la stagione è limitata a 7 mesi (aprile-ottobre); in dettaglio:

Tabella 10: Grado di occupazione Palazzo Gamboni

	2007	2008	2009	2010
Aprile	42%	31%	27%	23%
Maggio	45%	45%	56%	31%
Giugno	58%	31%	30%	19%
Luglio	72%	93%	71%	66%
Agosto	74%	55%	61%	69%
Settembre	76%	62%	47%	46%
Ottobre	53%	49%	50%	57%
Media	61%	53%	51%	45%

Fonte: dati interni.

La struttura è promossa attraverso i canali usuali di promozione. Sempre più importante il canale informatico (internet) e il passa parola. Nel caso di Palazzo Gamboni l'inserimento della struttura nella catena dei swiss historic hotels è stato certamente di aiuto, anche se comporta impegni non indifferenti (ad esempio, non posso essere esposte insegne pubblicitarie, il personale deve frequentare determinati corsi, ecc.).

Mediamente l'ospite si ferma per brevi periodi (1-2 notti). L'identikit dell'ospite, con grande semplificazione, è il seguente: di origine svizzero tedesco, di età superiore ai 35 anni, in coppia ma senza figli (nel senso che i figli non sono presenti). Chi pernotta nella struttura è generalmente un amante della natura (tanti escursionisti) e anche della cultura e dell'arte (la val Onsernone conserva una certa predisposizione artistica). Il mercato italofono è totalmente assente (ricordiamo che la valle Onsernone non ha alcuno sbocco carrabile sull'Italia).

#### Cento Rustici, Intragna

Cento Rustici non è una struttura, bensì un'organizzazione con sede ad Intragna orientata al turismo. Essa offre alloggio (rustici e altri alloggi), organizza visite guidate e attività di gruppo, sempre con un occhio di riguardo alle tradizioni locali e alla conoscenza del paesaggio circostante. Si tratta pertanto di un servizio integrato (alloggio e servizi aggiuntivi), concepito con grande flessibilità, nel senso che

## Studio di fattibilità

---

l'agenzia è pronta a rispondere celermente alle richieste della clientela. Territorialmente agisce su più fronti, ma ha nelle Centovalli e in Intragna il suo punto di forza. L'agenzia è privata. L'offerta è la seguente:

- Rustici: 3 a Intragna, 2 a Lionza, 2 a Pila, 1 a Verdasio, 1 alpe Gribel, 1 a Pila
- Case: 1 Costa e 1 a Calezzo
- Appartamenti: 5 a Intragna

In genere ogni oggetto (rustico, casa o appartamento) dispone di 2 posti letto. Il prezzo è generalmente fissato per 1 settimana di soggiorno, comprende tutte le spese di pulizia e le tasse di soggiorno; a differenza delle strutture alberghiere non comprende la colazione. Mediamente il costo per pernottamento ammonta a CHF 100.00 cui vanno aggiunte le spese di pulizia e le tasse. A dipendenza della durata del soggiorno, il costo del pernottamento diminuisce. Esso varia anche in funzione dell'oggetto locato e della sua posizione. Mediamente il costo giornaliero per un soggiorno settimanale in altra stagione, tutto compreso, ammonta a CHF 100.00 per oggetto locato. In genere vengono proposti pacchetti per più notti e più letti. Adatto quindi a famiglie che si fermano per più tempo.

Interessante l'offerta di servizi collaterali, tutti con riferimento alla natura e alla cultura del luogo. Vengono proposte esperienze di gruppo (ad esempio, cuocere il pane) e visite guidate (nucleo, museo regionale, campanile, ecc). L'ospite apprezza la possibilità di usufruire di questi servizi aggiuntivi e questa impostazione si inserisce perfettamente nelle linee della domanda turistica per la nostra destinazione.

La promozione, anche in questo caso, passa attraverso contatti diretti (passa parola) e tramite la piattaforma informatica.

L'attività di affitta camere (rustici) in modo particolare è rivolta a famiglie e escursionisti, che chiedono di godere della bellezza del paesaggio e di potere vivere momenti di piacevole rilassamento, se possibile rimanendo attivi. Se il cliente medio in Ticino pernotta 1,7 notti (magari più volte all'anno), da Cento Rustici vi rimane più al lungo, in quanto l'offerta è concorrenziale con la struttura alberghiera solo a partire da 3 notti. In genere, il tipo di camera determina (o influenza) la durata del soggiorno. In ogni caso i servizi (wc, pulizia, collegamenti telefonici) devono essere impeccabili.

#### Osteria Bordei – Palagnedra

L'osteria Bordei si trova nella parte più antica di una costruzione riattata in armonia con lo stile architettonico originario, che risale al sedicesimo secolo. Bordei, villaggio completamente ristrutturato dalla Fondazione Terra Vecchia, si trova a 10 minuti da Palagnedra, di fronte al villaggio di Lionza. L'osteria dispone di 4 camere a due letti, 2 camere singole, 2 camere a tre letti e 1 suite, con cucina incorporata, ma mai usata. I servizi e docce sono esterni. La stagione di apertura varia da Pasqua ad ottobre (7 mesi) ed è molto condizionata dalle condizioni meteorologiche. I prezzi delle camere sono decisamente convenienti: la camera singola costa CHF 70.00 / 90.00 per persona, la doppia CHF 65.00 / 75.00 per persona. La gestione della struttura è giuridicamente separata da quella della fondazione. Anche a livello pratico osteria e camere sono gestite da una gerente. Il grado di occupazione è molto variabile, ma la parte consistente dell'attività viene svolta in periodi ben precisi della stagione (Pasqua, week end festivi, luglio fino a metà agosto). La stagione, che dura 7 mesi, conosce anche dei momenti di assoluta tranquillità. La cucina, genuina e raffinata, è apprezzata anche dalla clientela locale locarnese, soprattutto la domenica. Altrimenti la clientela è principalmente germanofona o svizzero tedesca. L'attività complessivamente può essere suddivisa in 2/3 ristorazione e 1/3 garni. I pernottamenti, con riferimento alle stagioni 2009 e 2010, sono mediamente inferiori alle 1000 presenze.

#### **4.2 Casa Tondü – quale modello?**

Da questa breve indagine condotta sul territorio emerge l'identikit che più si identifica con il prodotto Centovalli e Lionza in particolare. Si tratta di persone che amano la natura e le tradizioni, che sfuggono temporaneamente alla vita eccessivamente movimentata del polo urbano. L'origine è principalmente svizzero tedesca. L'offerta di rustici è apprezzata anche da famiglie, quella di strutture meno accessibili e più legate al territorio (Palazzo Gamboni in particolare) è più rivolta all'escursionista, amante della gita, della natura e dell'esperienza di vita. Il prezzo della camera e della ristorazione non è necessariamente popolare. La struttura deve essere semplice, ma raffinata: dotata delle comodità standard. Ecco pertanto alcune caratteristiche:

##### **Prodotto**

- camere dotate di servizi, ma senza angolo cottura. Camere raffinate, arredate con gusto, che rendano il soggiorno gradevole anche in caso di tempo incerto o al tramonto. Piccole esperienze wellness necessarie (sauna, idromassaggio). In genere, strutture risanate devono risolvere il problema dell'umidità, che oltre a deteriorare la struttura, rendono sgradevole il soggiorno.

## Studio di fattibilità

---

- L'operazione può risultare più o meno vincente, se la gestione è affidata alla persona giusta. Il profilo del gestore è di persona conosciuta nel locarnese (possibilmente già apprezzata per le sue capacità), che sappia attrarre la clientela locale (ristorazione), ma sappia intrattenere anche il turista svizzero tedesco. Considerato il suo profilo, il gerente deve essere in grado di fornire informazioni sulla storia di Casa Tondü, sulla natura e il paesaggio di Lionza e delle Centovalli e sulle opportunità escursionistiche (a piedi, con la Centovalina, ecc. ecc.). Per risparmiare sui costi del personale (cuoco, ricezione, servizio alle camere, servizio ai tavoli), si consiglia la "conduzione familiare" con spiccate doti imprenditoriali. In altri termini, sarebbe ideale trovare qualcuno che sappia anche investire nella struttura e che pertanto abbia tutto l'interesse a farla funzionare. Il modello gestionale va studiato con cura, da escludere il semplice gestore impiegato.
- Servizi aggiuntivi. Casa Tondü deve fungere da agenzia turistica. Chi arriva a Lionza sa che trova informazioni, attività e accoglienza. Vi deve essere la possibilità di organizzare piccoli eventi (ad esempio, piccoli banchetti, pranzi nuziali, battesimi), gruppi di studio, gite tematiche. Questo aspetto acquisterà peso con la costituzione del Parco Nazionale, ma rimarrà vitale anche senza di esso.

### Prezzi e stagionalità

- Le esperienze analizzate concordano sulla estrema dipendenza dal fattore meteorologico (che può essere solo parzialmente attutito offrendo servizi alternativi) e dalle vacanze in Svizzera Tedesca (soprattutto Zurigo e dintorni). La struttura deve pertanto operare in modo flessibile, ma limitatamente al periodo turistico (aprile – ottobre). E' vero che i costi sono soprattutto di natura fissa, ma anche quelli variabili (personale e riscaldamento) sono da ottimizzare.
- Le interviste condotte confermano che il prezzo non è elemento sensibile di scelta. Tanto più che l'offerta è in prevalenza rivolta a coppie senza figli, provenienti dalla Svizzera Interna, di diversa estrazione sociale. Se i bisogni della clientela vengono soddisfatti, essa è disposta a corrispondere il giusto prezzo. Il prezzo è quindi commisurato alla prestazione, che deve essere completa e raffinata, flessibile e nel limite del possibile personalizzata. Il costo per persona in una camera doppia non dovrebbe superare quelli proposti da strutture analoghe (Palazzo Gamboni, Osteria Bordei), quindi tra gli CHF 65.00 / 80.00. Per le camere singole si può applicare un supplemento del 15%, per le suite è applicabile un supplemento del 30%.

### Promozione

Piccole strutture ricettive devono fidelizzare il cliente. Il cliente ha modificato le sue abitudini di consumo turistico in Ticino. Brevi soggiorni (la media cantonale è di 1,7 notti), ma eventualmente più frequenti. Abbiamo potuto constatare la stessa tendenza nelle strutture analizzate. La promozione migliore è pertanto quella legata alla soddisfazione del cliente, il quale oltre a tornare consiglierà la struttura e l'esperienza a conoscenti ed amici. L'ente turistico non promuove singole strutture.

I canali informatici sono sempre più importanti. Su di essi va investito (sito internet, face book). Un nuovo prodotto, soprattutto nella sua fase iniziale e di lancio, deve posizionarsi sul mercato.

Importanti sono anche le catene di strutture alberghiere tematiche, che in genere riescono a raggiungere una nicchia di mercato molto fedele, come ad esempio la Swiss historik hotel.

### Accessibilità

Casa Tondü, come abbiamo già visto, ha il pregio di trovarsi in un luogo magnifico, soleggiato, servito dai mezzi pubblici (Centovallina) e dalla rete viaria (a metà strada tra Locarno e Santa Maria Maggiore, entrambi raggiungibili in 20 minuti). Casa Tondü dovrebbe però prevedere un sistema di trasporto da Lionza alla stazione ferroviaria. Oppure, un sistema di trasporto per quegli ospiti che partendo da Lionza, a piedi, giungono in un'altra località (sentiero del mercato) e intendono rientrare (servizio shuttle). Da studiare è pure la possibilità di parcheggiare i veicoli privati.

## 4.3 Conto economico e la redditività della struttura

Il conto economico di Casa Tondü si basa sulle seguenti ipotesi:

- periodo di apertura: metà aprile – metà ottobre (6 mesi)
- posti letto: 18, come da progetto
- grado di occupazione – secondo i dati di Palazzo Gamboni (media dei 4 anni)
- correzione del grado di occupazione: -50%, stabilita in base alle statistiche sui pernottamenti a Palagnedra per alberghi della categoria 0-3 stelle, ostelli esclusi.
- Prezzo per persona CHF 80.00 camera doppia; Prezzo per persona CHF 105.00 nella suite. Prezzo medio di CHF 90.00, ponderando l'occupazione al 60% sulla camera doppia e al 40% sulla suite. Gli extra non sono contemplati (riserva).
- Suddivisione della cifra d'affari: 1/3 pernottamento; 2/3 ristorazione

Studio di fattibilità

- Costo acquisto merce: 10% dei ricavi per i pernottamenti; 33% per la ristorazione. Si ricorda che per attrarre clientela occorre proporre piatti di qualità.

Tabella 11: Cifra d'affari e utile lordo per pernottamenti

	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Totale
Giorni	15	31	30	31	31	30	15	183
Occupazione teorica	30.0%	45.0%	35.0%	75.0%	65.0%	55.0%	50.0%	53.0%
Occupazione corretta	15.0%	22.5%	17.5%	37.5%	32.5%	27.5%	25.0%	26.5%
Occupazione (18 letti)	41	126	95	209	181	149	68	867
Ricavi / CHF 90.00	3'645	11'300	8'505	18'833	16'322	13'365	6'075	78'044
IVA 2.0%	-73	-226	-170	-377	-326	-267	-122	-1561
Acquisti 10%	-365	-1'130	-851	-1'883	-1'632	-1'337	-608	-7'804
UL pernottamenti	3'208	9'904	7'484	16'573	14'363	11'761	5'349	68'678

Per quanto riguarda la ristorazione abbiamo la seguente situazione:

Tabella 12: Cifra d'affari e utile lordo per ristorazione.

	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Totale
Ricavi	7'290	22'599	17'010	37'665	32'643	26'730	12'150	156'087
IVA 5.0%	-365	-1'130	-851	-1'883	-1'632	-1'337	-608	-7'804
Acquisti 33%	-2'406	-7'458	-5'613	-	-	-8'821	-4'010	-51'509
				12'429	10'772			
UL ristorazione	4'520	14'011	10'546	23'352	20'239	16'573	7'533	96'774

Complessivamente abbiamo una cifra d'affari di CHF 234'131, di cui 2/3 conseguita nell'attività gastro e 1/3 nell'ambito alberghiero. L'utile lordo complessivo ammonta a CHF 165'452 di cui il 58% conseguito nell'attività gastro e il rimanente 42% nel settore alberghiero. In 3 mesi (luglio, agosto e settembre) si produce il 60% della cifra d'affari.

A livello di costi generali formuliamo le seguenti ipotesi:

- Costo del personale stabilito come segue: CHF 5'500 gerente, CHF 5'200 cuoco e CHF 3'500 cameriere. A cui aggiungere circa il 10% di oneri sociali (AVS,

Studio di fattibilità

LPP). Importo arrotondato a CHF 16'000 al mese. A dipendenza della forma giuridica adottata e del modello gestionale, il gerente potrebbe non risultare stipendiato e il suo stipendio risultare invece dall'utile generato.

- Affitto: 10% della cifra d'affari annua, ripartito sui mesi di apertura.
- Costi amministrativi: 2% della cifra d'affari annua (dati d'esperienza)
- Materiale di consumo: 2% della cifra d'affari annua (dati d'esperienza)
- Piccole riparazioni: 3% della cifra d'affari annua (dati d'esperienza)
- Luce e telefono: 3% della cifra d'affari annua (dati d'esperienza)
- Riscaldamento: calcolato sui m3; stima: volume totale 2'400 m3 x 18 w x 16 h di riscaldamento x 120 gg (luglio e agosto esclusi)= 83'000 kwh. Considerato il potere calorico dell'olio combustibile pari a 10kwh/litro e il costo nella nafta a 85 cts al litro, otteniamo (arrotondato): CHF 7'000.
- Promozione: 3% della cifra d'affari annua (dati d'esperienza). Inizialmente l'investimento necessario per posizionare la struttura potrebbe essere più importante, ma poi dovrebbe diminuire e assestarsi nel tempo.

Fatte queste premesse, il conto economico di Casa Tondü potrebbe essere il seguente:

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>CHF</b>	<b>In % cifra d'affari</b>
<b>Cifra d'affari</b>	<b>234'000</b>	<b>100%</b>
- IVA	9'000	4%
- Acquisti	59'000	25%
<b>Utile lordo</b>	<b>166'000</b>	<b>71%</b>
- Costo del personale	96'000	41%
- Affitti	24'000	10%
- Costi amministrativi	5'000	2%
- Materiale di consumo	5'000	2%
- Riparazioni, piccole manutenzioni	7'000	3%
- Luce, Telefono	7'000	3%
- Riscaldamento	7'000	3%
- Promozione	7'000	3%
<b>EBIT</b>	<b>8'000</b>	<b>3%</b>
- imposte	2'000	1%
<b>Utile netto d'esercizio</b>	<b>6'000</b>	<b>3%</b>

La gestione di Casa Tondü, se il modello gestionale riprende le osservazioni sviluppate in questo capitolo, è verosimilmente in sostanziale pareggio. Gli elementi critici sono noti e già sollevati. Da una parte vi è l'estrema dipendenza dalle condizioni meteorologiche, in quanto la cifra d'affari si concentra su pochi mesi, dall'altra la struttura del conto economico parla chiaro: il profitto dell'operazione

## Studio di fattibilità

dipende dalla gestione efficiente delle risorse umane (il costo del personale incide in maniera del 41% sulla cifra d'affari e del 57% dell'utile lordo. I contratti collettivi di categoria vincolano gli stipendi degli impiegati, ma non quelli dei titolari. Per questa ragione occorre affidare la struttura ad una gestione familiare, con piglio imprenditoriale.

L'affitto incide anche in maniera importante sul conto economico. A dipendenza dell'andamento degli affari, l'affitto pattuito, sopra un determinato livello di cifra d'affari potrebbe essere rivisto, ad esempio introducendo una partecipazione agli utili.

Una proiezione del conto economico su più anni, magari indicizzando le singole posizioni, non ci sembra necessario. I dati qui riportati sono da interpretarsi come ordine di grandezza e come base di analisi. Essi ci permettono di sostenere che Casa Tondü, alle premesse formulate, può essere gestita con bilanci in pareggio e quindi garantire l'attività su più periodi.

### 4.4 Il finanziamento del progetto e la sua sostenibilità

Come già ricordato, la fondazione per potere realizzare il progetto deve assicurarsi un finanziamento di CHF 2'665'000. A questo punto occorre valutare in che misura questo finanziamento può essere di natura oneroso (banca o altri creditori), ritenuto che il saldo deve essere invece a fondo perso.

La fondazione ha una fonte di ricavo, ossia l'affitto percepito dal gestore di Casa Tondü ed ha dei costi da sopportare: le spese di manutenzione (1./.. dell'investimento, a breve termine; a lungo termine: 1./..), l'assicurazione sullo stabile (1./.. dell'investimento) e gli interessi sul debito.

Nella concessione del credito, l'istituto bancario valuta la redditività del progetto, che viene capitalizzato ad un tasso di mercato. Trattandosi di un'attività caratterizzata da un livello di rischio superiore, il tasso di capitalizzazione è elevato e si situa attorno al 10%. Pertanto, con questi dati otteniamo la seguente capacità di indebitamento bancario:

	CHF
<b>Ricavi da affitto</b>	<b>24'000</b>
- spese di manutenzione	4'000
- assicurazioni	4'000
Reddito effettivo	16'000
Tasso di capitalizzazione	10%
Valore di anticipo	160'000
<b>Credito ipotecario (65%)</b>	<b>105'000</b>

Studio di fattibilità

Il conto economico della fondazione Casa Tondü è il seguente.

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>CHF</b>	<b>In % cifra d'affari</b>
<b>Ricavi da affitto</b>	<b>24'000</b>	<b>100%</b>
- Spese di manutenzione	4'000	16%
- Assicurazioni	4'000	16%
- Interessi passivi 3%	3'000	13%
<b>Risultato (prima degli ammortamenti)</b>	<b>13'000</b>	<b>55%</b>

Questo risultato permetterebbe di ammortizzare il debito su 8 anni. La capacità di indebitamento per la fondazione è pertanto da mettere in relazione all'affitto percepito e ai tassi di mercato e alla loro capitalizzazione. In ogni caso, su un fabbisogno di capitale di CHF 2'665'000, il credito erogabile in questo caso rappresenta poco meno del 5%. Ciò significa che l'operazione deve in larga misura essere finanziata da capitali non onerosi e possibilmente a fondo perso (la capacità di rimborso è limitata).

Il bilancio della fondazione potrebbe presentarsi nel modo seguente:

<b>BILANCIO FONDAZIONE</b>	<b>ATTIVI</b>	<b>PASSIVI</b>
Investimento complessivo	3'925'000	
- Sussidio L-Tur 15%	-560'000	
- Sussidio Centovalli, ipotesi	-500'000	
- Lavori già eseguiti	-200'000	
- Contributi privati a fondo perso	-2'560'000	
Credito ipotecario		105'000
	<b>105'000</b>	<b>105'000</b>

L'unico attivo che la fondazione dovrà ammortizzare è quello relativo all'ammontare del credito ipotecario. Questo ammortamento (contabile) corrisponde all'ammortamento del debito bancario (rimborso), valutato su un periodo di 8 anni.

## 5 Conclusione

Il risanamento di Casa Tondü ha una valenza soprattutto conservativa, legata alla sua storia e al suo passato. Il costo di investimento è necessariamente elevato e determinato in buona parte dalla struttura stessa e dalla sua volumetria. Attenzione a risolvere i problemi di umidità.

Un modello gestionale aperto al pubblico deve rivolgersi principalmente all'attività che più caratterizza la valle, ossia l'attività turistica.

Esperienze analoghe dimostrano che la gestione dell'attività ricettiva non è in grado, se non in termini assolutamente limitati, di assumersi l'onere di un debito. La capacità di indebitamento di Casa Tondü è pertanto assai limitata. Il finanziamento deve essere soprattutto a fondo perso.

La nuova struttura, collocata senz'altro in una posizione interessante e raggiungibile anche con i mezzi di trasporto pubblico, deve sapere soddisfare i bisogni turistici di una clientela di origine prevalentemente svizzero tedesca, in genere senza figli al seguito, amante del bello, della semplicità, della raffinatezza e della natura.

La struttura deve pertanto offrire esperienze turistiche moderne. La figura del gestore è fondamentale. La semplice messa a disposizione di alloggio e di ristorazione non è più sufficiente. Il gestore deve essere il motore dell'operazione. Casa Tondü deve valorizzare la sua storia, il paesaggio che la circonda e interagire con le offerte ed i servizi di tutta la valle.

La costituzione di un Parco Nazionale, in forme e in tempi ancora da definire, è certamente un'opportunità da non mancare. La realizzazione del progetto Casa Tondü da una parte è condizionata al reperimento dei finanziamenti necessari, dall'altra dovrebbe inserirsi nella strategia di valorizzazione territoriale promossa dal progetto Parco Nazionale e dai suoi studi di approfondimento.

La politica del prezzo deve essere il linea con l'offerta di strutture analoghe (prezzo medio CHF 90 p.p.). La promozione della struttura, oltre al passa parola, deve passare attraverso i mezzi informatici. Bisogna investire nella promozione e se possibile aderire a catene alberghiere promozionali.

La stagionalità dell'affluenza turistica suggerisce di mantenere chiusa la struttura nei periodi invernali. Ciò permette di tenere sotto controllo i costi del personale e soprattutto quelli energetici. Eventuali aperture straordinarie, se redditizie, ad e-

**Studio di fattibilità**

---

sempio per eventi o durante le festività, non sono da escludere, ma di esclusiva competenza del gestore. Secondo dati in nostro possesso nei mesi di aprile-maggio-giugno si realizza 1/3 della cifra d'affari, nei mesi di settembre-ottobre il 25%. Il restante viene realizzato nei mesi estivi (luglio-agosto, in concomitanza con le vacanze scolastiche d'oltralpe).

La gestione va affidata a terzi, persona di comprovata esperienza. Se possibile vincolare il gestore all'investimento. Evitare contratti di corta durata.