



1

Oggetto:  
**Servizio noleggio biciclette**

## **PIANO DI GESTIONE**

Committente:  
**FONDAZIONE SVILUPPO LOCALE**

Data:  
**GIUGNO 2014**

Redattore:  
**Prof. Ruggero Sainaghi**

Il documento relativo al piano di gestione è strutturato in due parti: una prima sezione è dedicata ad approfondire i temi qualitativi del servizio (si rimanda al §1, modello di gestione), mentre una seconda parte sviluppa le simulazioni economiche e ha come scopo quello di verificare l'esistenza di un equilibrio del modello gestionale proposto (si rimanda al §2, sostenibilità economica).

## **1. Il modello di gestione**

Il servizio di noleggio biciclette sarà dato in gestione a un gruppo di soggetti che si farà carico di espletare le attività di affitto dei veicoli e dell'attrezzatura, in stretta collaborazione con imprese ed enti già attivi sul territorio, secondo le modalità che saranno successivamente descritte nel modello organizzativo.

Per rendere operativo il progetto le attività che danno contenuto alla gestione sono state raggruppate attorno ai seguenti temi:

- ✓ modello organizzativo;
- ✓ investimenti in attrezzatura;
- ✓ costi di start-up;
- ✓ attività di noleggio;
- ✓ contributi gestionali;
- ✓ caratteristiche del soggetto gestore;
- ✓ sviluppo territoriale.

I singoli elementi dell'elenco puntato sono oggetto di approfondimento nei paragrafi che seguono e saranno preceduti da una breve descrizione sugli orientamenti di fondo che caratterizzeranno il presente progetto.

### **1.1. Modello organizzativo**

Il servizio di noleggio, in continuità con la filosofia di fondo che caratterizza l'intero Distretto Culturale della Valtellina (d'ora in poi DCV), si caratterizzerà per una logica sussidiaria e con un chiaro orientamento a un approccio "multi-stakeholder".

Circa il primo aspetto, si richiama alla necessità di trovare un fattivo coinvolgimento con attività e servizi già erogati da altri soggetti con l'obiettivo di evitare inutili duplicazioni di costo e di favorire, al contrario, la collaborazione, la valorizzazione di sinergie e interrelazioni. Questo tema è particolarmente evidente per attività rilevanti, quali il marketing (si cercherà un coinvolgimento con la Destinazione Valtellina) e le attività logistiche e informative (si valorizzeranno principalmente, ma non esclusivamente, i Consorzi Turistici di Sondrio e Tirano).

Il principio della sussidiarietà favorisce un naturale approccio multi-stakeholder, che richiederà ai gestori di avviare, mantenere e approfondire un costruttivo dialogo con i vari interlocutori sociali rilevanti per questo progetto. Oltre alle istituzioni già richiamate per le attività di marketing e comunicazione, si segnala che la Provincia di Sondrio metterà a disposizione un magazzino in Città (zona Campus) da adibire a deposito bici, mentre in collaborazione con altri soggetti privati verrà allestito un campo pratica "Bike Park" nella zona "Tennis Club", nelle immediate vicinanze del principale punto di accesso del Sentiero Valtellina per chi proviene dal capoluogo provinciale.

Inoltre, il presente documento intende favorire lo start-up del progetto, indicando un preciso disegno strategico, così da dare piena operatività al progetto nei tempi indicati; tuttavia, è opportuno mantenere una flessibilità concettuale, aperta e anzi desiderosa di modificare procedure, attività e processi sulla base delle evidenze che emergeranno in fase di implementazione del servizio.

Secondo questa prospettiva, sono allora da incentivare nuove forme di collaborazione e di coinvolgimento di soggetti che il tempo indicherà come rilevanti per ottimizzare e sviluppare il servizio di noleggio.

Circa il modello organizzativo, FSL appalterà la gestione dei punti di noleggio a due associazioni (una operante a Sondrio e una nella zona di Tirano), che però dovranno farsi carico di intessere, gestire e valorizzare le relazioni con organizzazioni e istituzioni imprenditoriali strettamente

collegate. In particolare, i Consorzi Turistici rivestiranno un ruolo rilevante nel far conoscere il servizio e nel fornire un adeguato supporto logistico. Nel caso ad esempio di Sondrio, come verrà dettagliato nel paragrafo 1.4, il servizio di noleggio nei pressi della stazione sarà erogato e ospitato presso gli uffici del Consorzio; lo stesso avverrà per Tirano. Le imprese già operanti permetteranno, invece, di offrire al cliente finale quei servizi complementari (quali la ristorazione, il bar e più in generale un indotto commerciale), aumentando così le probabilità di successo dello start-up e limitando gli investimenti e i costi gestionali. Nel caso di Tirano, il servizio verrà appaltato da FSL al Consorzio Turistico locale che si farà carico di avviare una collaborazione con un'ideale associazione sportiva, anche per garantire il servizio di accompagnatore e guida.

## 1.2. Investimenti in attrezzatura

Lo start-up del progetto richiede di effettuare degli investimenti iniziali funzionali all'acquisizione di alcuni primari fattori produttivi; si è ipotizzato di effettuare i seguenti investimenti:

- ✓ *biciclette base*: 187 veicoli, per un investimento complessivo pari a 50 mila euro inclusivi di IVA;
- ✓ *biciclette elettriche*: 30 veicoli, per un investimento complessivo pari a 50 mila euro inclusivi di IVA;
- ✓ *attrezzature funzionali all'operatività del noleggio*: questa voce include tutti quegli investimenti capaci di assicurare l'attività di affitto delle bici e includono gli acquisti degli accessori (10 mila euro), attrezzatura officina (12 mila euro), i carrelli porta bici (12 mila euro) e un furgone (25 mila euro);
- ✓ *arredamento e attrezzature informatiche dei punti noleggio*: si prevede un investimento complessivo di 8 mila euro;
- ✓ *costi di ristrutturazione dei magazzini e depositi*: si prevede un investimento complessivo pari a 33 mila euro (comprensivo di IVA al 10%) e relativo ai tre punti operativi (Tirano, Sondrio e Bassa Valle) in cui verrà erogato il servizio di noleggio al termine dello start-up.

Tutti gli investimenti (200 mila euro, tavola 1) saranno sostenuti da FSL che metterà a disposizione del gestore i beni, richiedendo come contro partita il 30% dei ricavi gestionali.

3

Tavola 1. Investimenti realizzati da FSL.

Investimenti	€	%
Biciclette base	50.000,00	25%
Biciclette elettriche	50.000,00	25%
Accessori bici	10.000,00	5%
Attrezzatura officina	12.000,00	6%
Carrelli porta bici	12.000,00	6%
Furgone	25.000,00	13%
Ristrutturazione magazzini	33.000,00	17%
Arredamento e PC	8.000,00	4%
<b>Totale investimenti</b>	<b>200.000,00</b>	<b>100%</b>

I valori esposti nella tavola 1 mostrano come l'investimento complessivo (200 mila euro) sia legato per circa l'80% a investimenti relativi al parco bici (100 mila euro), agli accessori e attrezzature (22 mila euro), alle attrezzature necessarie per il trasporto (37 mila euro).

## 1.3. Costi di start-up

Agli investimenti analizzati al paragrafo precedente, sono poi da aggiungere alcuni costi strettamente connessi con l'avvio della nuova attività. Tra questi si segnalano due componenti: la realizzazione di un'ideale attività di comunicazione e marketing, tesa a rendere nota al pubblico dei potenziali fruitori il servizio di noleggio, e i costi di consulenza e progettazione necessari per verificare la fattibilità economico-finanziaria del progetto e per trovare una adeguata forma

contrattuale, che sappia regolare i rapporti tra FSL e il soggetto gestore. Si è deciso di destinare una quota di tali costi per assicurare un servizio di audit, così da disporre di un prezioso raccordo tra l'attività di gestione del progetto di noleggio e gli interessi del Distretto Culturale della Valtellina. Come in precedenza, questi costi saranno sostenuti direttamente dal FSL.

#### **1.4. Attività di noleggio**

Il servizio di noleggio sarà assicurato nel corso del 2014 dalla presenza di due punti, uno a Sondrio e uno a Tirano, così da garantire un idoneo accesso alla Via dei Terrazzamenti e al sentiero Valtellina. Per ridurre i costi logistici, si è deciso di coinvolgere due associazioni sportive incaricate di gestire i due punti di noleggio. In entrambi i casi, i gestori dovranno garantire la possibilità di ritirare la bicicletta tramite un punto logistico posto nelle immediate vicinanze della stazione. Si è deciso di coinvolgere gli uffici del Consorzio Turistico di Sondrio e Tirano (e in prospettiva una medesima soluzione per la Bassa Valle, adiacenze di Colico) che permettono di fornire un servizio informativo all'ospite, di avere un punto già operativo (evitando duplicazioni nei costi personali) e di disporre di una efficace location. Per questo motivo FSL intende destinare una quota del contributo gestionale ai Consorzi Turistici, come si dettaglierà nella sezione quantitativa.

Nel caso di Sondrio, l'utente potrà dunque venire a conoscenza del servizio noleggio per il tramite del Consorzio Turistico posto nelle immediate vicinanze della stazione ferroviaria. Se interessato potrà poi ritirare la bicicletta presso il magazzino in zona Campus (posto sempre nelle immediate vicinanze). Nel caso di gruppi, l'associazione sportiva si farà carico di consegnare i veicoli nel luogo concordato; il Bike Park può fungere da punto logistico per i gruppi. La prima soluzione logistica (Sondrio, Consorzio Turistico e deposito Campus) è quella più idonea per accedere alla Via dei Terrazzamenti e più in generale per i turisti che optano per una mobilità ferroviaria. La seconda soluzione (Bike Park o altri punti di ritiro concordati con i gruppi) è invece maggiormente indirizzata ai clienti interessati al Sentiero Valtellina, essendo l'area del tennis club posta nelle immediate vicinanze di questo percorso. Si sottolinea, inoltre, che presso il tennis club sono operativi numerosi servizi che potrebbero interessare il fruitore del noleggio: quali servizi ristorativi, bar, lavaggio, parcheggio, parco giochi. Nell'area del tennis verrà allestito un campo pratica (Bike Park) e sarà operativo un punto lavaggio biciclette. L'area del tennis club appare quindi strategica per rendere il servizio sostenibile nel tempo e per arricchire l'offerta. Sarà compito del gestore trovare idonee forme di convenzionamento con le imprese già attive. Il tema dei servizi aggiuntivi è senz'altro strategico e rilevante per assicurare le condizioni di sostenibilità economica del progetto. Si sottolinea che l'area della stazione di Sondrio evidenzia la chiusura di quasi tutte le attività connesse con la ristorazione e l'intrattenimento durante i giorni festivi e che lo stesso Consorzio Turistico non è operativo nei fine settimana. Per contro l'area del tennis attrae flussi rilevanti proprio nel fine settimana ed è operativo, all'interno del centro, sia un bar, sia un bar, ristorante, gelateria caratterizzato da una apertura prolungata in termini di orario. Inoltre, da un punto di vista strettamente logistico, l'area del tennis è piuttosto ampia, è già immersa nel verde, presenta un clima più gradevole (parte dell'area è piantumata) e quindi si presta a implementare il servizio di campo pratica e più in generale a fungere da polo logistico per le escursioni in partenza e in arrivo. Per i clienti che arrivano in auto, quest'area è posta nelle immediate vicinanze della tangenziale e dispone di un ampio parcheggio.

Ragionevolmente il punto di noleggio di Sondrio rivestirà maggior importanza rispetto a quello di Tirano, per questo motivo si è ipotizzato di destinare il 75% del parco bici su quest'area (per il primo anno, quando sono attivi solo due punti di noleggio) e il rimanente 25% a Tirano, fermo restando la piena flessibilità nello spostare le attrezzature da un punto all'altro sulla base delle richieste. Questa ipotesi ha richiesto di identificare un punto di stoccaggio bici che sarà dislocato presso un deposito della Provincia in zona Campus. Si precisa che le superfici sia del tennis club, sia del deposito non richiederanno alcun costo di affitto. Da un punto di vista logistico le tre aree (punto noleggio presso il Consorzio, deposito Campus e noleggio presso tennis club) sono tra loro adiacenti. In particolare l'area del tennis, la più lontana dall'arrivo in treno a Sondrio, è raggiungibile a piedi in circa 10 minuti dalla stazione ferroviaria (figura 1).

Figura 1. Cartina punti logistici Sondrio.



Per rendere operativo il noleggio è prevista la presenza di una figura che assicuri il coordinamento di tutto il progetto e che riveste il ruolo di “direttore”. Per i clienti interessati sarà possibile acquistare il servizio di guida, che permetterà di avere un accompagnatore. Infine, i due punti di noleggio (2014, primo anno di operatività) saranno in grado di offrire i servizi aggiuntivi normalmente richiesti – chiusurino bicicletta, caschi, seggiolini, ecc.

Il servizio di noleggio si avvarrà, come avviene in numerose altre esperienze, della prenotazione (via telefono, internet o posta elettronica), così da facilitare le operazioni logistiche (spostamento di bici e attrezzature aggiuntive dai depositi ai punti ritiro). Si potrà così garantire un’ampia copertura anche come fasce di orario.

Per il primo esercizio (2014), il servizio sarà operativo dal completamento delle procedure di start-up del progetto al 31 di ottobre, mentre a partire dal secondo anno si anticiperà l’inizio al 01 di giugno alla fine di novembre (182 giorni). Il servizio noleggio sarà comunque operativo anche nei mesi restanti in caso di prenotazione; in termini prudenziali si è omesso di stimare tali ricavi, trattandosi, ragionevolmente, di componenti marginali.

Inoltre, a partire dal 2015 il servizio verrà esteso anche verso il lago di Como, mediante l’istituzione di un punto noleggio in zona Colico (da intendersi in senso ampio, non essendo ancora stata identificata la location, che potrebbe ricadere anche sui comuni limitrofi). Le modalità per implementare il nuovo punto di noleggio saranno le medesime di quelle descritte per Sondrio e Tirano e in particolare si cercheranno delle sinergie con strutture già operative, così da garantire un’idonea flessibilità sia nei costi, sia nel servizio.

Le percentuali di ripartizione del parco bici dovrebbero quindi passare da 75% per Sondrio e 25% Tirano (primo anno, 2014) a 50% per Sondrio e 25% nei due punti a est e a ovest del servizio.

### 1.5. Contributi gestionali

Per assicurare una immediata piena operatività del progetto e per ridurre i rischi di insuccesso, FSL intende supportare lo start-up attraverso tre forme di incentivi:

- ✓ i principali investimenti materiali (parco bici, attrezzature, carrelli e furgone, arredamenti) già dettagliati in precedenza e totalmente a carico di FSL (200 mila euro);
- ✓ i costi di start-up rappresentati da marketing e promozione, dalle attività di consulenza e progettazione e audit sono sostenuti da FSL (30 mila euro);



- ✓ i primi due esercizi potranno avvalersi di un contributo gestionale teso a coprire (in toto o in quota parte) i costi legati alla collaborazione con il Consorzio Turistico di Sondrio e Tirano e un contributo gestionale riconosciuto all'associazione sportiva che si fa carico della gestione del noleggio nella città di Sondrio. Tali costi saranno sostenuti da FSL. Non è invece presente un contributo per l'associazione sportiva di Tirano, poiché tale somma verrà destinata al Consorzio Turistico locale che si farà poi carico di destinare parte del contributo ricevuto alla copertura dei costi di start-up (65 mila euro).

A fronte di questi vantaggi per i gestori, si richiede una quota parte dei ricavi pari al 30%. Questo valore, oltre che per "remunerare" parte degli investimenti in capo a FSL permetterà di acquisire delle dettagliate informazioni relative ai ricavi gestionali che saranno rilevanti per orientare il servizio al termine del biennio e per indirizzarlo verso le più opportune forme di sostenibilità economica.

### 1.6. Caratteristiche del soggetto gestore

Le associazioni sportive che assicureranno l'operatività del progetto saranno tre: una per il mandamento di Sondrio, una per quello di Tirano e, una volta nella Bassa Valle, una volta che viene superato lo snodo del Tartano (si ipotizza nel 2015). Si è già chiarito come FSL procederà a coinvolgere direttamente l'associazione sportiva operante su Sondrio, mentre nel caso di Tirano sarà il Consorzio Turistico locale a creare una collaborazione con una associazione sportiva. Nel caso della Bassa Valle non è stata ancora ipotizzata quale delle due soluzioni percorrere (assegnazione diretta del servizio all'associazione sportiva o coinvolgimento del Consorzio Turistico locale (o altro soggetto) che poi provvederà a creare una collaborazione con il soggetto gestore).

Ciascun soggetto gestore deve presentare un expertise e un know-how consolidato, operare sul territorio valtellinese e disporre delle risorse necessarie per implementare il modello di descritto nel presente documento. Per quanto riguarda l'associazione sportiva che si farà carico della gestione del noleggio su Sondrio, dovrà garantire l'espletamento dell'attività logistica, così da permettere la circolazione del parco bici tra Sondrio, Tirano e Bassa Valle (2015).

Il gestore deve essere disposto a operare in un progetto multi-stakeholder, assumendosi, però, in toto il rischio imprenditoriale legato al progetto in esame, seppure con le forme di supporto che verranno dettagliate anche quantitativamente nella seconda parte del documento.

### 1.7. Sviluppo territoriale

Lo start-up del progetto sarà dunque legato alla gestione, in partnership con i Consorzi Turistici, dei punti di noleggio a Sondrio e Tirano. Tuttavia, come già richiamato in altre parte del testo, il gestore dovrà sviluppare una base di noleggio in Bassa Valle (2015), così da garantire la piena fruibilità dei tracciati messi a punto dal DCV e più in generale dalle vie già esistenti. Inoltre, la Bassa Valle rappresenta un punto strategico per creare un ponte con le vie e il turismo del lago di Como.

Figura 2. Cartina del fondovalle.



Sempre in tema di sviluppo, è utile valutare forme di innervamento e consolidamento del servizio in punti intermedi tra Sondrio e Tirano e a partire dal 2015 tra Sondrio e la Bassa Valle, trovando soluzioni idonee per garantire l'assistenza e il servizio di noleggio. Tali servizi aggiuntivi dovranno essere valutati imprenditorialmente dai soggetti gestori, che si assumeranno in toto sia il rischio imprenditoriale, sia la configurazione del più adeguato modello organizzativo.

Si tratta di un tema rilevante, considerando la significativa estensione del fondovalle e la presenza di potenziali di sviluppo locali, anche connessi con l'insediamento di attività ricettive e la presenza di stazioni ferroviarie (la ferrovia corre parallela alla strada indicata in giallo all'interno della figura 2).

## 2. La sostenibilità economica

Per valutare la sostenibilità economica del progetto si è sviluppata una simulazione quantitativa nella quale si sono formulate delle ipotesi relative ai volumi di produzione e alle tariffe in vendita, così da quantificare i ricavi gestionali. Le ipotesi sono state in parte già esplicitate in precedenti documenti di programmazione e sono state condivise con FSL. Si è quindi proceduto a stimare i principali costi gestionali. L'output prodotto è rappresentato dal solo conto economico prospettico, a piè di pagina sono stati stimati i costi sostenuti da FSL per quanto riguarda gli ammortamenti e i costi di start-up. Il progetto mostra nel complesso una buona sostenibilità economica, costruita anche valorizzando una serie di servizi accessori e complementari. Il solo fatturato del noleggio, infatti, non risulta sufficiente per raggiungere il break-even gestionale.

### 2.1. Ricavi gestionali

Si tratta certamente della parte più complessa del piano di gestione, poiché ipotesi eccessivamente pessimistiche possono portare a una insostenibilità economica del progetto, mentre per contro un eccessivo ottimismo può generare un'altrettanta ingiustificata rappresentazione di margini non veritieri.

Per tale motivo si è cercato di articolare il processo di stima in una serie di ipotesi di dettaglio relative soprattutto ai volumi di produzione. Questi ultimi sono stati stimati partendo dal parco biciclette riportato alla tavola 2. La vita media di una bicicletta oscilla tra i due e i tre anni, a seconda di numerosi fattori, tra i quali si richiamano: la frequenza di utilizzo, la qualità strutturale della bici e delle sue componenti, le modalità di espletamento della manutenzione ordinaria e straordinaria. Si è ipotizzato che la vita media sia pari a 3 anni, in ragione del minor tasso di utilizzo che dovrebbe generare lo start-up del progetto. Durante il terzo esercizio (2016) i gestori provvedono a rinnovare il parco bici, acquistando per ogni tipo un terzo della dotazione iniziale. Il numero di veicoli pertanto cresce del 33%.

Tavola 2. Parco biciclette in dotazione.

Parco bici	2014	2015	2016	Var. 2016 su 2015
Biciclette base	187	187	249	33%
Bici elettriche	30	30	40	33%
<b>Totale</b>	<b>217</b>	<b>217</b>	<b>289</b>	<b>33%</b>

Per stimare il numero di noleggi si sono definiti dei coefficienti di rotazione in percentuale per ogni tipo di bicicletta. Data la maggior frequenza delle vie ciclo-pedonali si è differenziata l'occupazione per mese e per giorno feriali e fine settimana, secondo il dettaglio della tabella 3 e 4.

Tavola 3. Tasso di utilizzo delle biciclette base.

Rotazione biciclette base	2014	2015	2016	Var. 2016 su 2015
Giugno - feriale	0%	5%	6%	20%
Giugno - festivo	0%	15%	16%	7%
Luglio - feriale	10%	11%	12%	9%
Luglio - festivo	40%	41%	42%	2%
Agosto - feriale	20%	21%	22%	5%
Agosto - festivo	40%	41%	42%	2%
Settembre - feriale	5%	6%	7%	17%
Settembre - festivo	30%	31%	32%	3%
Ottobre - feriale	5%	6%	7%	17%
Ottobre - festivo	20%	21%	22%	5%
Novembre - feriale	0%	5%	6%	20%
Novembre - festivo	0%	15%	16%	7%

Tavola 4. Tasso di utilizzo delle biciclette elettriche.

Rotazione biciclette elettriche	2014	2015	2016	Var. 2016 su 2015
Giugno - feriale	0%	10%	11%	10%
Giugno - festivo	0%	20%	21%	5%
Luglio - feriale	15%	16%	17%	6%
Luglio - festivo	45%	46%	47%	2%
Agosto - feriale	25%	26%	27%	4%
Agosto - festivo	45%	46%	47%	2%
Settembre - feriale	10%	11%	12%	9%
Settembre - festivo	35%	36%	37%	3%
Ottobre - feriale	10%	11%	12%	9%
Ottobre - festivo	25%	26%	27%	4%
Novembre - feriale	0%	10%	11%	10%
Novembre - festivo	0%	20%	21%	5%

Per tutti e tre i tipi di veicoli (bici base ed elettriche) si è poi provveduto a stimare il numero di noleggi per una sola giornata o per mezza giornata, poiché prevedono tariffe differenziate; il mix è riportato all'interno della tavola 5, dove è specificata la percentuale di noleggi "mezza giornata"; per differenza si ottengono quelli per intera giornata. Si è ipotizzato di mantenere stabile la ripartizione tra le due formule lungo il triennio.

Tavola 5. Mix di utilizzo delle bici: mezza giornata o giornata intera.

Tempo di noleggio - % mezza giornata	2014	2015	2016	Var. 2016 su 2015
Giugno - feriale	0%	60%	60%	0%
Giugno - festivo	0%	10%	10%	0%
Luglio - feriale	15%	15%	15%	0%
Luglio - festivo	10%	10%	10%	0%
Agosto - feriale	20%	20%	20%	0%
Agosto - festivo	10%	10%	10%	0%



Settembre - feriale	10%	10%	10%	0%
Settembre - festivo	10%	10%	10%	0%
Ottobre - feriale	60%	60%	60%	0%
Ottobre - festivo	10%	10%	10%	0%
Novembre - feriale	0%	60%	60%	0%
Novembre - festivo	0%	10%	10%	0%

Infine, sempre con l'obiettivo di differenziare i volumi contraddistinti da diverse tariffe, si è proceduto a quantificare il peso dei bambini e degli adulti, secondo le ipotesi riportate nella tabella 6.

Tavola 6. Mix di clientela: bambini e adulti.

Percentuale bambini	2014	2015	2016	Var. 2016 su 2015
Giugno - feriale	0%	20%	20%	0%
Giugno - festivo	0%	30%	30%	0%
Luglio - feriale	30%	30%	30%	0%
Luglio - festivo	30%	30%	30%	0%
Agosto - feriale	40%	40%	40%	0%
Agosto - festivo	40%	40%	40%	0%
Settembre - feriale	30%	30%	30%	0%
Settembre - festivo	30%	30%	30%	0%
Ottobre - feriale	20%	20%	20%	0%
Ottobre - festivo	30%	30%	30%	0%
Novembre - feriale	0%	20%	20%	0%
Novembre - festivo	0%	30%	30%	0%

Si è quindi proceduto a calcolare i volumi per ogni tipo di bicicletta; nella tavola 7 si riporta il riepilogo complessivo. Si ipotizza di realizzare un volume pari a circa 1.500 noleggi durante il primo anno (caratterizzato da un ridotto periodo di apertura), ipotizzando di affittare poco più di 16 biciclette al giorno lungo una stagione che conta 90 giorni (2014). Si ottiene così un tasso di rotazione medio percentuale pari al 7%. Negli anni successivi si rileva una vistosa crescita in termini percentuale. Le principali cause alla base di tale incremento sono di ricercarsi: in una maggiore durata della stagione (182 giorni), che include i mesi di alta stagione (luglio e agosto), un aumento pari a un punto percentuale dell'occupazione (per effetto di una maggiore conoscenza del servizio), un aumento del parco bici (terzo esercizio).

Tavola 7. Numero di noleggi per tipo di bici.

Noleggi totali	2014	2015	2016	Var. 2016 su 2015
Bici base	1.169	4.746	6.784	43%
Bici elettriche	279	1.036	1.454	40%
<b>Totale</b>	<b>1.448</b>	<b>5.782</b>	<b>8.239</b>	<b>42%</b>
Giorni stagione	90	182	182	0%
<b>Noleggi medi per giorno</b>	<b>16,1</b>	<b>31,8</b>	<b>45,3</b>	<b>42%</b>
Numero bici	217	217	289	33%
<b>Rotazione media (in %)</b>	<b>7%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>7%</b>

Per ottenere i ricavi gestionali, si sono stimate le tariffe di vendita secondo il dettaglio della tavola 8; in particolare si è proposto uno sconto del 40% per i noleggi ai bambini sulla mezza giornata e del 50% sulla giornata intera, un aumento del 50% tra tariffa mezza giornata e giornata intera, infine un raddoppio del prezzo per le bici elettriche, calcolati assumendo come riferimento il prezzo delle bici base.

Tavola 8. Numero di noleggi per tipo di bici.

Tariffe (€)	Mezza giornata	Giornata intera	Variazione
<b>Adulti</b>			
Biciclette base	6,00	9,00	50%
Bici elettriche	12,00	18,00	50%
<b>Tariffe bambini</b>			
Biciclette base	3,60	4,50	25%
Bici elettriche	0,00	0,00	0%
<b>Sconto bambini</b>			
Biciclette base	40%	50%	25%
Bici elettriche	100%	100%	0%

10

Si è quindi proceduto a stimare i ricavi da noleggi, semplicemente moltiplicando i volumi – articolati per giorno feriale o festivo, per durata (mezza giornata o giornata piena), per tipo di bici (base, elettrica), per età (bambini e adulti) –, ottenendo i valori riportati all'interno della tavola 9. Si è poi provveduto a sottrarre al totale il 30% di competenza di FSL. L'importo è stato calcolato per il biennio in cui verrà appaltata la gestione, per il terzo esercizio si è provato a verificare la sostenibilità economica ipotizzando di eliminare sia i contributi gestionali, sia il sostenimento degli investimenti nel parco bici e attrezzature in capo a FSL. Per questo motivo si è ipotizzato che la totalità dei ricavi resti in capo al gestore.

I numeri mostrano come le tariffe in vendita medie (che risentono dei diversi mix, quali età, durata, parco bici) restino sostanzialmente stabili. Il fatturato è quindi strettamente legato al numero di noleggi; le ipotesi formulate prima generano una crescita del fatturato, secondo il dettaglio della tavola 9.

Tavola 9. Fatturato lordo noleggi.

Fatturato noleggi	2014	2015	2016	Var. 2016 su 2015
Biciclette base	8.478,79	33.704,37	48.125,39	43%
Bici elettriche	4.647,60	17.260,20	24.198,60	40%
<b>Totale noleggi</b>	<b>41.207,92</b>	<b>54.066,02</b>	<b>76.713,08</b>	<b>42%</b>
<b>Tariffa media noleggi</b>				
Biciclette base (€)	7,25	7,10	7,09	0%
Bici elettriche (€)	16,66	16,66	16,64	0%
<b>Totale (€)</b>	<b>9,07</b>	<b>8,81</b>	<b>8,78</b>	<b>0%</b>

Si sono poi stimati i ricavi generati dalla vendita di escursioni con accompagnatore. Per stimare il numero si sono impiegate le ipotesi riportate nella tavola 10 e le tariffe compendiate nella tavola 11, per ottenere, come semplice prodotto, il fatturato con servizio di accompagnatore (tavola 12).

Tavola 10. Servizio accompagnamento guide.

Noleggi con accompagnatori	2014	2015	2016
Percentuale accompagnatori (su volumi totali)	5,00%	5,00%	5,00%

Tavola 11. Tariffe servizio accompagnamento guide.

Tariffe (€)	Mezza giornata	Giornata intera	Variazione
Servizio accompagnamento	50,00	100,00	100%

Tavola 12. Fatturato con servizio guide.

Fatturato servizio guide	2014	2015	2016	Var. 2016 su 2015
<b>Giornata intera</b>				
Biciclette base	48	192	271	41%
Bici elettriche	11	41	57	39%
<b>Totale</b>	<b>59</b>	<b>233</b>	<b>328</b>	<b>41%</b>
Tariffa accompagnatore	100,00	100,00	100,00	0%
<b>Fatturato</b>	<b>5.900,00</b>	<b>23.300,00</b>	<b>32.800,00</b>	<b>41%</b>
<b>Mezza giornata</b>				
Biciclette base	12	47	69	47%
Bici elettriche	4	12	17	42%
<b>Totale</b>	<b>16</b>	<b>59</b>	<b>86</b>	<b>46%</b>
Tariffa accompagnatore	50,00	50,00	50,00	0%
<b>Fatturato</b>	<b>800,00</b>	<b>2.950,00</b>	<b>4.300,00</b>	<b>46%</b>
<b>Fatturato guide totale</b>	<b>6.700,00</b>	<b>26.250,00</b>	<b>37.100,00</b>	<b>41%</b>

Si è proceduto secondo la medesima struttura per calcolare il fatturato del campo pratica, stimando dapprima una percentuale di noleggi interessati a tale servizio (assumendo come punto di riferimento i soli bambini). Si sono così stimati i volumi (tavola 13) che moltiplicati per le tariffe (tavola 14) hanno permesso di approdare a un calcolo del fatturato campo pratica (tavola 15).

Tavola 13. Campo pratica – frequenza di utilizzo.

Campo pratica	2014	2015	2016
Percentuale campo pratica (su volumi bambini)	10,00%	10,00%	10,00%

Tavola 14. Tariffe utilizzo campo pratica.

Tariffe (€)	Mezza giornata	Giornata intera	Variazione
Campo pratica	3,00	3,00	3,00

Tavola 15. Fatturato campo pratica.

Fatturato campo pratica	2014	2015	2016	Var. 2016 su 2015
<b>Noleggi bambini</b>				
Biciclette base	329	1.509	2.139	42%
Bici elettriche	0	0	0	0%
<b>Totale</b>	<b>329</b>	<b>1.509</b>	<b>2.139</b>	<b>42%</b>
Tariffa accompagnatore	3,00	3,00	3,00	0%
<b>Fatturato</b>	<b>987,36</b>	<b>4.525,59</b>	<b>6.417,84</b>	<b>42%</b>

Si è, infine, stimato il fatturato dei servizi aggiuntivi, ipotizzando una certa percentuale di clienti interessati (tavola 16) e un aumento della tariffa media pari al 10% (tavola 17), così da ottenere il fatturato riportato alla tavola 18.

Tavola 16. Servizi aggiuntivi – frequenza di utilizzo.

Noleggi con servizi aggiuntivi	2014	2015	2016
Percentuale servizi aggiuntivi (su volumi totali)	20,00%	20,00%	20,00%

Tavola 17. Tariffe dei servizi aggiuntivi.

Tariffe (€)	2014	2015	2016
Servizi aggiuntivi (% su prezzo medio noleggio)	20,00%	20,00%	20,00%

Tavola 18. Fatturato servizi aggiuntivi.

Fatturato servizi aggiuntivi	2014	2015	2016	Var. 2016 su 2015
<b>Giornata intera</b>				
Tariffa media (€)	9,07	8,81	8,78	0%
% prezzo servizi aggiuntivi	20%	20%	20%	0%
Costo medio servizi aggiuntivi	1,81	1,76	1,76	0%
Biciclette base	234	950	1.357	43%
Bici elettriche	56	208	291	40%
<b>Totale</b>	<b>290</b>	<b>1.158</b>	<b>1.648</b>	<b>42%</b>
Tariffa accompagnatore	1,81	1,76	1,76	0%
<b>Fatturato</b>	<b>525,87</b>	<b>2.041,42</b>	<b>2.893,40</b>	<b>42%</b>

Si è quindi calcolato il fatturato totale dei noleggi, come semplice somma delle componenti fin qui dettagliate (tavola 19).

Tavola 19. Fatturato noleggi e servizi connessi.

Fatturato noleggi	2014 €	2014 %	2015 €	2015 %	2016 €	2016 %
Fatturato noleggi	13.126,39	160%	50.964,57	155%	72.323,99	156%
Fatturato accompagnatori	6.700,00	82%	26.250,00	80%	37.100,00	80%
Fatturato campo pratica	987,36	12%	4.525,59	14%	6.417,84	14%
Fatturato servizi extra	525,87	6%	2.041,42	6%	2.893,40	6%
<b>Totale noleggi</b>	<b>8.213,23</b>	<b>100%</b>	<b>32.817,00</b>	<b>100%</b>	<b>46.411,24</b>	<b>100%</b>

Con riferimento al solo fatturato noleggi, si è proceduto a calcolare la percentuale di competenza di FSL (30% per il primo biennio), secondo il dettaglio riportato nella tavola 20.

Tavola 20. Fatturato di competenza FSL.

Fatturato FSL	2014	2015	2016
Fatturato noleggi	13.126,39	50.964,57	72.323,99
% FSL	30%	30%	0%
<b>Fatturato noleggi FSL</b>	<b>3.937,92</b>	<b>15.289,37</b>	<b>0,00</b>

Al fatturato originato dalla gestione (noleggi con servizi aggiuntivi al netto della fee FSL) si sono poi aggiunti i contributi previsti per il primo biennio (tavola 21).

Tavola 21. Fatturato totale, inclusivo dei contributi gestionali.

Fatturato totale	2014 €	2014 %	2015 €	2015 %	2016 €	2016 %
<b>Fatturato gestione</b>	<b>17.401,70</b>	<b>35%</b>	<b>68.492,21</b>	<b>68%</b>	<b>118.735,23</b>	<b>100%</b>
Contributo soggetto gestore Sondrio	15.000,00	30%	20.000,00	20%	0,00	0%
Consorzio turistico di Sondrio	5.000,00	10%	0,00	0%	0,00	0%
Consorzio turistico di Tirano	12.500,00	25%	12.500,00	12%	0,00	0%
<b>Totale contributi</b>	<b>32.500,00</b>	<b>65%</b>	<b>32.500,00</b>	<b>32%</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>
<b>Totale ricavi</b>	<b>49.901,70</b>	<b>100%</b>	<b>100.992,21</b>	<b>100%</b>	<b>118.735,23</b>	<b>100%</b>

La tabella mostra come i ricavi gestionali rappresentino circa i due terzi del totale nel primo anno (dovuto principalmente alla ridotta durata della stagione), un terzo nel secondo per poi azzerarsi a partire dal terzo. I contributi permettono, pertanto, di assicurare una copertura (parziale o totale) di alcuni costi operativi, permettendo uno start-up del progetto, che poi dovrà trovare un proprio punto di pareggio nell'attività caratteristica (noleggio e servizi accessori).

## 2.2. Costi gestionali

La struttura dei costi gestionali è relativamente semplice ed è stata articolata per natura all'interno della tavola 21, riportando solo i costi monetari.

Il costo del furgone include le manutenzioni ordinarie e il costo di esercizio; si ricorda, invece, che il costo di acquisto è a carico di FSL.

Il costo degli accompagnatori è stato stimato sulla base dei ricavi con servizio guida, ipotizzando una remunerazione pari all'80% degli accompagnatori. I costi per la collaborazione con i Consorzi Turistici sono stati stimati pari al valore del contributo ricevuto, tale cifra è stata confermata anche per gli esercizi successivi. Da un punto di vista economico, l'ammontare stima i costi figurativi (personale, utilities, costi sede) pro-quota per gestire (Tirano e Bassa Valle) o supportare (Sondrio) l'operatività del progetto in esame.

A partire dal secondo anno si è aggiunto il costo gestionale legato allo start-up del punto di noleggio in Bassa Valle, ipotizzando una fee da riconoscere a un soggetto partner (Consorzio



Turistico o altra organizzazione già presente sul territorio) nella misura di 10 mila euro annui (tavola 22).

Tavola 22. Fatturato totale, inclusivo dei contributi gestionali.

Costi gestionali	2014 €	2014 %	2015 €	2015 %	2016 €	2016%
Costo furgone	4.500,00	9%	4.500,00	6%	4.500,00	5%
Costo direzione (Sondrio)	7.500,00	14%	10.000,00	13%	10.000,00	12%
Costo accompagnatori	5.360,00	10%	21.000,00	28%	29.680,00	35%
Consorzio turistico di Sondrio	5.000,00	9%	5.000,00	7%	5.000,00	6%
Consorzio turistico di Tirano	12.500,00	24%	12.500,00	17%	12.500,00	15%
Soggetto partner Bassa Valle	0,00	0%	5.000,00	7%	5.000,00	6%
Utilities - allacciamenti	1.500,00	3%	0,00	0%	0,00	0%
Utilities - costo annuo	3.500,00	7%	3.500,00	5%	3.500,00	4%
Costi di marketing	3.000,00	6%	3.000,00	4%	5.000,00	6%
Oneri diversi di gestione	10.000,00	19%	10.000,00	13%	10.000,00	12%
<b>Tot. Costi</b>	<b>52.860,00</b>	<b>100%</b>	<b>74.500,00</b>	<b>100%</b>	<b>85.180,00</b>	<b>100%</b>

I costi di marketing sono piuttosto contenuti poiché si è ipotizzato che FSL si faccia carico, durante lo start-up del progetto di un intervento di supporto (tavola 23).

Tavola 23. Costi di start-up in capo a FSL.

Costi start-up FSL	2014 €	2014 %	2015 €	2015 %	2016 €	2016%
Costi audit	2.500,00	17%	2.500,00	17%	0,00	0%
Costi marketing e promozione	7.500,00	50%	7.500,00	50%	0,00	0%
Consulenza e progettazione	5.000,00	33%	5.000,00	33%	0,00	0%
<b>Totale</b>	<b>15.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>15.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>

14

Infine, si sono stimati i costi non monetari (ammortamenti e accantonamenti) in capo al gestore (tavola 24). Come sottolineato in precedenza, gli investimenti sono sopportati al 100% da parte di FSL, per questo motivo nel primo biennio non figura alcun onere. A partire dal terzo anno il gestore è chiamato a rinnovare un terzo del parco bici e per questo figurano degli ammortamenti.

Tavola 24. Costi per ammortamenti.

Ammortamenti in capo al gestore	2014 €	2015 €	2016 €	2016%
Ammortamento beni materiali	2.041,70	21.492,21	19.666,34	0%
Ammortamento beni immateriali	0,00	0,00	0,00	0%
<b>Totale ammortamenti</b>	<b>561,47</b>	<b>5.910,36</b>	<b>5.408,24</b>	<b>0%</b>

## 2.2. Margini gestionali

L'analisi congiunta dei ricavi e dei costi permette di approdare a una valutazione dei principali margini gestionali. La tavola 25 riporta tre margini: l'EBITDA o MOL, cioè il margine della gestione al netto dei costi operativi monetari (che originano cioè uscite di cassa) ma al lordo degli ammortamenti; l'EBIT o ROGC, cioè il reddito operativo della gestione caratteristica (da cui l'acronimo ROGC) e il reddito netto.

Tavola 25. Costi per ammortamenti.

Margini gestionali	2014 €	2014 %	2015 €	2015 %	2016 €	2016%
Fatturato totale	54.901,70	100,0%	95.992,21	100,0%	118.735,23	100,0%
Costi monetari	52.860,00	96,3%	74.500,00	77,6%	85.180,00	71,7%
<b>EBITDA</b>	<b>2.041,70</b>	<b>3,7%</b>	<b>21.492,21</b>	<b>22,4%</b>	<b>33.555,23</b>	<b>28,3%</b>
Ammortamenti	0,00	0,0%	0,00	0,0%	13.888,89	11,7%
<b>EBIT</b>	<b>2.041,70</b>	<b>3,7%</b>	<b>21.492,21</b>	<b>22,4%</b>	<b>19.666,34</b>	<b>16,6%</b>
Costo per imposte	641,09	1,2%	6.748,55	7,0%	6.175,23	5,2%
<b>Utile netto</b>	<b>1.400,61</b>	<b>2,6%</b>	<b>14.743,65</b>	<b>15,4%</b>	<b>13.491,11</b>	<b>11,4%</b>

L'EBITDA mostra un valore quasi nullo nel primo esercizio (3,7%) per poi crescere e assestarsi a poco meno del 30% nell'ultimo anno. L'EBIT coincide con il margine operativo lordo (MOL) nel primo biennio, mentre mostra un valore pari a circa il 17% nel terzo anno, mostrando i discreti margini operativi del progetto. Si è poi stimato un carico fiscale pari a circa il 30%, ottenendo così un utile netto che in percentuale si assesta attorno al 10% del fatturato nell'ultimo anno. I valori assoluti mostrano importi contenuti che, se confermati dalla realtà, dischiudono però degli spazi per generare circuiti di autofinanziamento funzionali al rinnovo delle immobilizzazioni e più in generale alla remunerazione dei fattori produttivi.

Nel complesso appare dunque sostenibile da un punto di vista economico lo start-up e i numeri confermano l'utilità di supportare l'inizio imprenditoriale con la formula originale descritta in precedenza. In particolare, il timing dell'operazione, con la formula del biennio "assistito", che dia però trasparenza ai valori di fatturato (tramite il meccanismo del riparto del 30%) permetterà di dare continuità al noleggio a partire dal terzo esercizio con le più opportune modalità di gestione.

Si sottolinea che FSL metterà a disposizione del gestore un numero di veicoli strettamente legato al numero di noleggi dichiarato (e sui quali si provvede a calcolare la fee pari al 30%). Questo meccanismo dovrebbe evitare fenomeni di scarsa trasparenza informativa.

15

### 2.3. Conti economici dei soggetti gestori

L'analisi condotta al paragrafo precedente ha presentato i conteggi complessivi del progetto, come se quest'ultimo fosse stato gestito da un soggetto unitario. Si procede ora ad articolare i valori economici scorporando i valori nelle tre realtà territoriali di Tirano, Sondrio e Bassa Valle (limitatamente al 2015). Per articolare i valori di fatturato si considera che Sondrio gestirà il 75% del parco bici nel primo anno, mentre il 50% a partire dal secondo; per contro Tirano disporrà del 25% dei ricavi e la medesima percentuale sarà di competenza del punto di noleggio in Bassa Valle nel corso del 2015. Per il 2016 si sono mantenute le stesse percentuali.

#### Sondrio

La tavola 26 riporta il dettaglio dei ricavi, mentre alla tavola 27 è riportato il conto economico. Come anticipato, i valori del 2014 sono stati attribuiti nella misura del 75%, mentre per gli anni successivi la percentuale scende al 50%.

Tavola 26. Ricavi Sondrio.

Fatturato Sondrio	2014 €	2014 %	2015 €	2015 %	2016 €	2016%
Fatturato noleggi	6.891,35	18%	17.837,60	36%	36.162,00	61%
Fatturato servizi aggiuntivi	6.159,92	16%	16.408,50	33%	23.205,62	39%
Contributi associazione sportiva	20.000,00	53%	15.000,00	30%	0,00	0%
Contributi Consorzio Turistico	5.000,00	13%	0,00	0%	0,00	0%
<b>Associazione sportiva di Sondrio</b>	<b>38.051,28</b>	<b>100%</b>	<b>49.246,10</b>	<b>100%</b>	<b>59.367,61</b>	<b>100%</b>

Con riferimento al conto economico (tavola 27), i costi attribuiti integralmente al noleggio di Sondrio sono rappresentati dal costo della direzione e dagli oneri diversi di gestione. Nel

complesso i margini gestionali mostrano una situazione equilibrata nei primi due anni e la presenza di valori che possono sostenere un'attività di autofinanziamento nel terzo esercizio.

Tavola 27. Conto economico noleggio Sondrio.

Conto economico Sondrio	2014 €	2014 %	2015 €	2015 %	2016 €	2016%
<b>Fatturato Sondrio</b>	<b>38.051,28</b>	<b>100%</b>	<b>49.246,10</b>	<b>100%</b>	<b>59.367,61</b>	<b>100%</b>
Costo furgone	3.375,00	9%	2.250,00	5%	2.250,00	4%
Costo direzione	7.500,00	20%	10.000,00	20%	10.000,00	17%
Costo accompagnatori	4.020,00	11%	10.500,00	21%	14.840,00	25%
Consorzio turistico di Sondrio	5.000,00	<b>13%</b>	5.000,00	<b>10%</b>	5.000,00	<b>8%</b>
Utilities - allacciamenti	1.500,00	4%	0,00	0%	0,00	0%
Utilities - costo annuo	2.625,00	7%	1.750,00	4%	1.750,00	3%
Costi di marketing	2.250,00	6%	1.500,00	3%	2.500,00	4%
Oneri diversi di gestione	10.000,00	26%	5.000,00	10%	5.000,00	8%
<b>Tot. Costi</b>	<b>36.270,00</b>	<b>95%</b>	<b>36.000,00</b>	<b>73%</b>	<b>41.340,00</b>	<b>70%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.781,28</b>	<b>5%</b>	<b>13.246,10</b>	<b>27%</b>	<b>18.027,61</b>	<b>30%</b>
Ammortamento beni materiali	0,00	0%	0,00	0%	6.944,44	12%
<b>EBIT</b>	<b>1.781,28</b>	<b>5%</b>	<b>13.246,10</b>	<b>27%</b>	<b>11.083,17</b>	<b>19%</b>

### Tirano

Il punto di noleggio di Tirano presenta il 25% dei ricavi complessivi lungo il triennio (tavola 28), che mostrano un crescita fino a sfiorare i 30 mila euro nel corso del terzo anno.

Tavola 28. Ricavi Tirano.

Fatturato Tirano	2014 €	2014 %	2015 €	2015 %	2016 €	2016%
Fatturato noleggi	2.297,12	14%	8.918,80	30%	18.081,00	61%
Fatturato servizi aggiuntivi	2.053,31	12%	8.204,25	28%	11.602,81	39%
Contributi gestionali	12.500,00	74%	12.500,00	42%	0,00	0%
<b>Consorzio Turistico Tirano</b>	<b>16.850,43</b>	<b>100%</b>	<b>29.623,05</b>	<b>100%</b>	<b>29.683,81</b>	<b>100%</b>

Tavola 29. Conto economico noleggio Tirano.

Conto economico Tirano	2014 €	2014 %	2015 €	2015 %	2016 €	2016%
<b>Fatturato Tirano</b>	<b>16.850,43</b>	<b>100%</b>	<b>29.623,05</b>	<b>100%</b>	<b>29.683,81</b>	<b>100%</b>
Costo furgone	1.125,00	7%	1.125,00	4%	1.125,00	4%
Costo accompagnatori	1.340,00	8%	5.250,00	18%	7.420,00	25%
Consorzio turistico di Tirano	12.500,00	74%	12.500,00	42%	12.500,00	42%
Costi di marketing	750,00	4%	750,00	3%	1.250,00	4%
Oneri diversi di gestione	0,00	0%	2.500,00	8%	2.500,00	8%
<b>Tot. Costi</b>	<b>15.715,00</b>	<b>93%</b>	<b>22.125,00</b>	<b>75%</b>	<b>24.795,00</b>	<b>84%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.135,43</b>	<b>7%</b>	<b>7.498,05</b>	<b>25%</b>	<b>4.888,81</b>	<b>16%</b>
Ammortamento beni materiali	0,00	0%	0,00	0%	3.472,22	12%
<b>EBIT</b>	<b>1.135,43</b>	<b>7%</b>	<b>7.498,05</b>	<b>25%</b>	<b>1.416,58</b>	<b>5%</b>

Il conto economico (tavola 29) mostra un sostanziale pareggio durante il primo e il terzo esercizio. Quest'ultimo è significativo poiché ipotizza di sostenere costi per investimenti legati al rinnovo bici, verificando così la tenuta del conto economico a regime.

### Bassa Valle

Il fatturato del punto di noleggio della Bassa Valle presenta i medesimi valori di Tirano nel corso del terzo esercizio, quando i ricavi si assestano a poco meno di 30 mila euro. Non è previsto alcun contributo gestionali per supportare lo start-up.

Tavola 30. Ricavi Bassa Valle.

Fatturato Bassa Valle	2014 €	2014 %	2015 €	2015 %	2016 €	2016%
Fatturato noleggi	0,00	0%	8.918,80	52%	18.081,00	61%
Fatturato servizi aggiuntivi	0,00	0%	8.204,25	48%	11.602,81	39%
Contributi gestionali	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
<b>Bassa Valle</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	<b>17.123,05</b>	<b>100%</b>	<b>29.683,81</b>	<b>100%</b>

Tavola 31. Conto economico noleggio Bassa Valle.

Conto economico Bassa Valle	2014 €	2014 %	2015 €	2015 %	2016 €	2016%
<b>Fatturato Bassa Valle</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	<b>17.123,05</b>	<b>100%</b>	<b>29.683,81</b>	<b>100%</b>
Costo furgone	0,00	0%	1.125,00	7%	1.125,00	4%
Costo accompagnatori	0,00	0%	5.250,00	31%	7.420,00	25%
Soggetto partner Bassa Valle	0,00	0%	5.000,00	29%	5.000,00	17%
Utilities - allacciamenti	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Utilities - costo annuo	0,00	0%	875,00	5%	875,00	3%
Costi di marketing	0,00	0%	750,00	4%	1.250,00	4%
Oneri diversi di gestione	0,00	0%	2.500,00	15%	2.500,00	8%
<b>Tot. Costi</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	<b>15.500,00</b>	<b>91%</b>	<b>18.170,00</b>	<b>61%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	<b>1.623,05</b>	<b>9%</b>	<b>11.513,81</b>	<b>39%</b>
Ammortamento beni materiali	0,00	0%	0,00	0%	3.472,22	12%
<b>EBIT</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	<b>1.623,05</b>	<b>9%</b>	<b>8.041,58</b>	<b>27%</b>

Il conto economico (tavola 31) mostra un buon equilibrio in termini percentuale (l'EBIT è pari al 27% del fatturato); il valore assoluto (8 mila euro) è stato ottenuto stimando un parziale rinnovo del parco bici (come nel caso di Tirano).