



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN DIRITTO, ECONOMIA E STRATEGIA DI IMPRESA
Corso di Pianificazione Aziendale: Prof. Guido Ortolani
AA: 2025/2026

ESERCITAZIONE DEL 15 APRILE 2026

Si consideri il caso di un'impresa che gestisce un servizio di **noleggior e-bike** in una località turistica. L'attività presenta una struttura economica influenzata da alcune variabili fondamentali, tra cui il numero medio di noleggi giornalieri, il prezzo medio applicato, il numero di giornate operative annue e i principali costi di gestione.

Ai fini dell'analisi, si assumono come variabili rilevanti:

- noleggi medi giornalieri;
- prezzo medio per noleggio;
- giornate operative annue;
- materie di consumo per noleggio;
- affitto annuo;
- costo del personale;
- marketing e promozione;
- spese per manutenzioni;
- assicurazioni;
- costi per ammortamenti e-bike e impianti.

Sulla base dei dati forniti, l'impresa intende sviluppare un'**analisi per scenari**, al fine di valutare l'impatto delle differenti ipotesi gestionali ed economiche sul risultato d'esercizio.

A tal fine vengono individuati tre scenari alternativi:

- **scenario pessimista;**
- **scenario realistico;**
- **scenario ottimista.**

Consegna n.1

- 1) Sulla base dei dati riportati nella tabella seguente, costruire i **conti economici previsionali** relativi ai tre scenari ipotizzati: **pessimista, realistico e ottimista.**

In particolare, lo studente dovrà:

- utilizzare i dati iniziali per impostare i calcoli nel foglio di lavoro;
- determinare il **valore della produzione** per ciascuno scenario;
- calcolare i principali costi operativi;
- determinare **valore aggiunto, MOL (EBITDA), reddito operativo (EBIT), reddito ante imposte e reddito netto**;
- confrontare i risultati ottenuti nei tre scenari, evidenziando le differenze economiche derivanti dalle diverse ipotesi formulate.

Tabella scenari

Variabile	Scenario pessimista	Scenario realistico	Scenario ottimista
Noleggi medi giornalieri	13	18	24
Prezzo medio per noleggio (€)	30,00	32,00	34,00
Giornate operative annue	210	240	255
Materie di consumo per noleggio (€)	8,00	5,00	3,00
Affitto annuo (€)	18.000	18.000	18.000
Costo del personale (€)	25.000	31.000	37.000
Marketing e promozione (€)	8.000	9.000	10.000
Manutenzioni (€)	9.000	8.000	7.000
Assicurazioni (€)	4.000	4.000	4.500
Ammortamenti (€)	16.000	14.000	12.000

Schema di conto economico previsionale

Voce	Scenario pessimista	Scenario realistico	Scenario ottimista
A) Ricavi per la produzione di servizi			
Totale valore della produzione			
B1 - Materie di consumo			
B6 - Marketing e promozione			
B6 - Manutenzioni			
B14 - Assicurazioni			
Valore aggiunto			

B8 - Costi del personale			
MOL (EBITDA)			
B10 - Ammortamenti			
Reddito operativo (EBIT)			
C17 - Interessi passivi			
Reddito ante imposte			
E20 - Imposte sul reddito			
Reddito netto			

**= Viene fornito un foglio di lavoro con preimpostazione di alcune funzioni di base. Si richiede di sviluppare il Conto Economico previsionale attraverso la costruzione di una tabella delle variabili idonea a modificare automaticamente i dati quantitativi in relazione allo scenario considerato.

A tal fine, si raccomanda l'impiego della funzione **DATI "Elenco"** per la predisposizione di un menù a tendina di selezione dello scenario, nonché delle funzioni **INDICE** e **CONFRONTA** per l'estrazione e l'elaborazione dei dati contenuti nelle matrici di riferimento. Ricordiamo che:

- la funzione **CONFRONTA** individua la posizione dello scenario selezionato all'interno della tabella degli scenari;
- la funzione **INDICE** restituisce, per ciascuna variabile, il valore corrispondente alla posizione individuata.

Esempio di utilizzo delle funzioni INDICE e CONFRONTA

Sono stati predisposti un foglio "Scenari" (fornito) e un foglio "Variabili" (costruzione a cura dello/a studente/ssa)

Nel foglio Scenari sono riportati, in forma tabellare, i valori assunti dalle principali variabili nei diversi scenari ipotizzati, ad esempio Pessimistico, Realistico e Ottimistico.

Nel foglio Variabili, invece, viene selezionato uno scenario tramite un menù a tendina, in modo da richiamare automaticamente i valori corrispondenti alle singole variabili.

Per semplicità di impostazione, si consiglia che nel foglio Variabili le variabili siano riportate nello stesso ordine con cui compaiono nel foglio Scenari.

Procedura

A) Nel foglio Variabili, posizionarsi nella cella in cui si intende richiamare il valore della variabile desiderata.

Ad esempio, nella cella B2, relativa alla quantità venduta.

B) Digitare l'inizio della formula:

```
=INDICE(
```

C) Spostarsi nel **foglio Scenari** e selezionare l'intervallo contenente i valori che la variabile può assumere nei diversi scenari.

Ad esempio, se la quantità venduta è riportata nella riga 2, occorrerà selezionare le celle contenenti i tre valori relativi agli scenari considerati.

D) Dopo aver selezionato tale intervallo, inserire un punto e virgola ; e digitare:

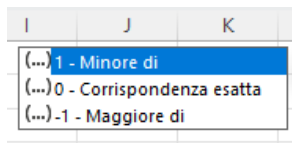
```
CONFRONTA(
```

E) A questo punto, selezionare nel **foglio Variabili** la cella contenente il menù a tendina con lo scenario scelto.

Ad esempio, la cella B1, nella quale è possibile selezionare uno tra i valori Pessimistico, Realistico oppure Ottimistico.

F) Inserire un ulteriore punto e virgola ; e selezionare, nel **foglio Scenari**, l'intervallo che contiene le etichette dei tre scenari.

A) G) Inserire ancora un punto e virgola ; questo punto, inseriamo un ulteriore ; e si aprirà, all'interno della formula una indicazione:



e digitare **0**, al fine di ottenere una corrispondenza esatta.

H) Chiudere infine le parentesi necessarie. La formula assumerà pertanto una struttura del seguente tipo:

```
=INDICE(intervallo_valori;CONFRONTA(cella_tendina;etichette_scenari;0))
```

COSEGNA N. 2

Selezionare tramite menù a tendina l'ipotesi di scenario più favorevole sotto il profilo economico, copiare il relativo Conto Economico e incollarlo in un nuovo foglio di lavoro.

Determinare quindi quanti noleggi giornalieri siano necessari per conseguire un Reddito Netto pari a € 100.000, utilizzando la funzione **“Ricerca Obiettivo”**.