



MODELLO DI SVILUPPO PER UNA SOCIETÀ SPORTIVA

Rimini, 29 giugno 2017

L'analisi di un bilancio

Il Check – up economico e finanziario

- Il check-up aziendale tende ad analizzare i diversi aspetti della gestione, i quali sono comunque interconnessi e comunicanti
- la gestione aziendale è composta di tre aree fondamentali:
 - economica;
 - finanziaria;
 - patrimoniale.
- L'obiettivo della gestione tende alla massimizzazione del risultato economico (profit) o del servizio associativo (non profit) compatibile con gli equilibri finanziario e patrimoniale attuali e prospettici

Il Check – up economico e finanziario

- **Equilibrio economico:** fa riferimento ai costi, ai ricavi ed al reddito di esercizio, e consiste nella capacità dell'azienda di remunerare tutti i fattori produttivi, compreso il lavoro apportato dal titolare o dai soci, senza alterare l'equilibrio finanziario;
- **Equilibrio finanziario:** è inteso come la capacità dell'azienda di far fronte ai propri impegni finanziari (scadenze di pagamento) con i mezzi derivanti dal capitale proprio, dai finanziamenti e dai ricavi, senza pregiudicare gli altri equilibri;
- **Equilibrio patrimoniale:** è inteso come il risultato finale dei due equilibri appena indicati e, quindi, come capacità dell'azienda di conservare l'integrità del capitale nel tempo e migliorarne la solidità

Il Check – up economico e finanziario

OBIETTIVO



- ANALIZZARE I RISULTATI DELLA GESTIONE STORICA
- PIANIFICARE LA GESTIONE FUTURA

MOTIVAZIONI



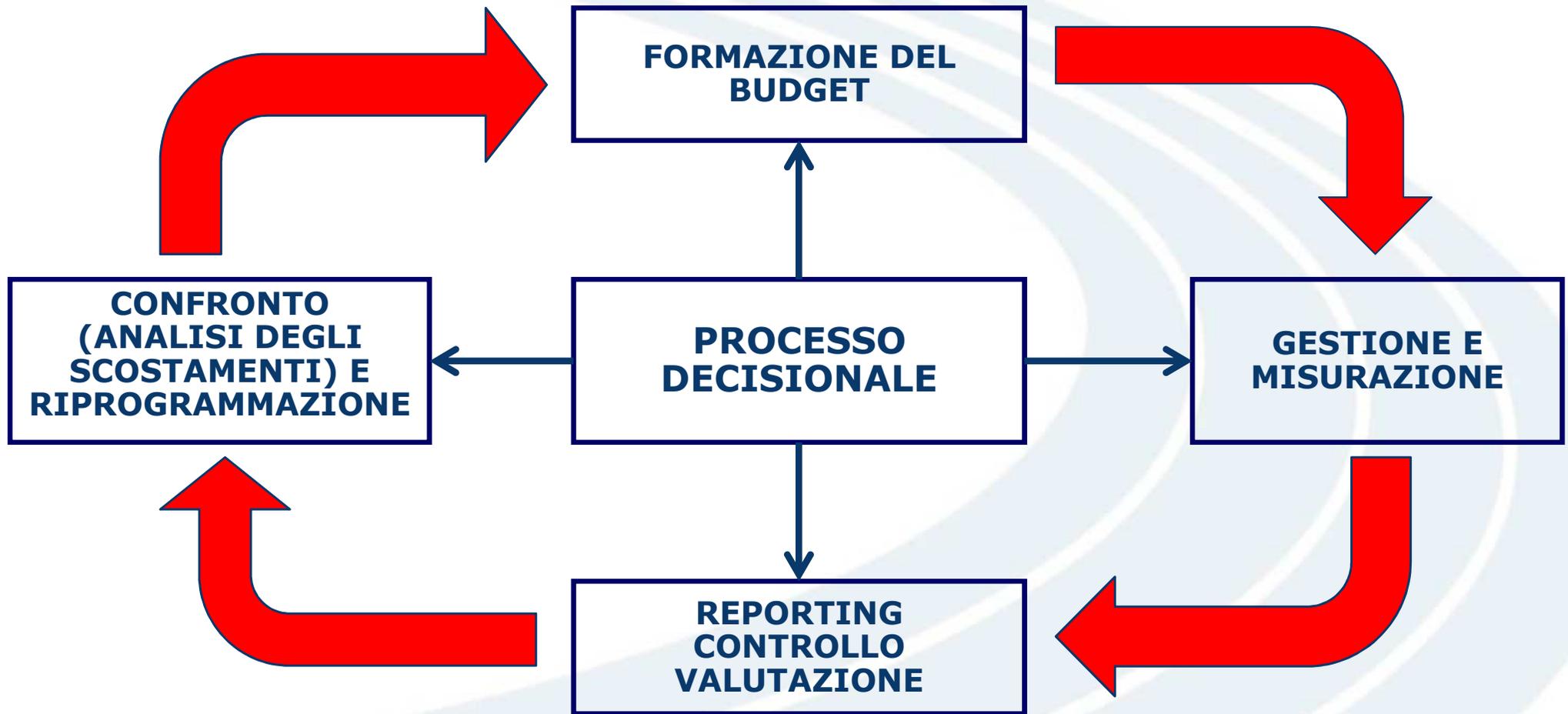
- VERIFICA PERIODICA DEI RISULTATI
- VERIFICA DEGLI OBIETTIVI PREFISSATI
- ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI
- RIDEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

STRUMENTI



- SISTEMA INFORMATIVO ADEGUATO
- BILANCIO
- ANALISI DI BILANCIO
- INDICI
- BUDGET
- PIANI ECONOMICI E FINANZIARI

Le fasi del processo decisionale



Gli strumenti

STRUMENTI	UTILITA'
Software gestionale	<ul style="list-style-type: none">• consente di pianificare le attività;• permette di avere un data-base degli iscritti;• gestisce gli ingressi;• gestisce le singole attività ed i singoli corsi (centri di costo);• consente di individuare gli spazi/corsi sotto o sovra utilizzati•
Contabilità generale	<ul style="list-style-type: none">• rileva le operazioni aziendali;• identifica i rapporti intercorrenti tra l'impresa ed i terzi;• le operazioni aziendali vengono rilevate nel momento in cui si verifica la manifestazione numeraria delle stesse;• non segue il principio della competenza economica

Gli strumenti - segue

STRUMENTI	UTILITA'
Bilancio di esercizio	<ul style="list-style-type: none">• è il risultato della contabilità generale;• è costituito da stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa;• comprende le rettifiche di fine esercizio, prescindendo dalla loro manifestazione numeraria;• è redatto secondo il <u>principio di competenza economica (N.B!! Risconti)</u>;• comprende poste soggette a valutazione e stima (<u>rimanenze, crediti, ammortamenti, accantonamenti</u>);• il criterio – base di valutazione è quello del costo storico;• gli amministratori hanno diverse discrezionalità nella stesura del bilancio (politiche di bilancio)

Gli strumenti - segue

STRUMENTI	UTILITA'
Budget	<ul style="list-style-type: none">• è composto da una serie di preventivi relativi alle differenti sub-unità operative (attività didattica – corsi per adulti - - personale – utenze – pubblicità – oneri finanziari etc.) che vengono consolidati nel master budget;• esprime in termini quantitativi gli obiettivi che ogni unità operativa si propone di conseguire;• ha tre funzioni primarie: programmazione, integrazione organizzativa e comunicazione interna;• necessita di strumenti informatici adeguati (fogli di excel con formule pre – impostate) per verificare gli effetti del verificarsi di diverse ipotesi alternative

Gli strumenti - segue

STRUMENTI	UTILITA'
Costi standard	<ul style="list-style-type: none">• rappresentano la dimensione reddituale delle varie attività produttive, nell'ipotesi in cui si svolgano secondo condizioni di efficacia ed efficienza «normali»;• servono come obiettivo e come parametro di valutazione;• Possono essere di tre tipi: standard realistici, potenziali ed ottimistici.
Analisi degli scostamenti	<ul style="list-style-type: none">• si tratta della contrapposizione fra valori a consuntivo e dati programmati;• consiste in un insieme di scostamenti elementari;• identifica le cause analitiche di ogni variazione rispetto ai dati programmati;• rappresenta la base per la nuova programmazione.

Gli strumenti: il piano dei conti di una società sportiva (e di gestione di impianti sportivi)

- il P.C. costituisce l'insieme delle voci utilizzate in sede di contabilizzazione dei fatti di gestione;
- il P.C. deve consentire la redazione di un bilancio rispettoso dei requisiti richiesti dalla normativa civilistica e fiscale;
- per essere utile ai fini gestionali il P.C. deve «fotografare» i movimenti aziendali maggiormente significativi ed essere adattato alle caratteristiche operative.

Le aree di attività nella gestione degli impianti sportivi

GESTIONE CARATTERISTICA – ATTIVITA' SPORTIVA attenzione se “istituzionale”

- **Gestione diretta corsi sportivi**
 - Attività didattica a gruppi e individuale (corsi ginnastica - sc. nuoto, tennis, basket, danza etc)
 - Corsi organizzati per gruppi (fitness, acquafitness, danza, spinnig etc)
 - Attività estive – gioco sport – corsi di avviamento allo sport
 - Ingresso libero pubblico per attività sportive (nuoto libero, pesistica, tennis, golf etc)
- **Affitto spazi per attività sportiva**
 - Attività pianificata (allenamenti società e gruppi sportivi)
 - Attività non pianificata (partite e gioco privati)
- **Organizzazione/ospitalità eventi sportivi**
 - Partite di campionato – gare - tornei
 - Manifestazioni varie: saggi, feste di fine anno, feste dello sport
 - ritiri pre-campionato, collegiali, camps, seminari

Le aree di attività nella gestione degli impianti sportivi

GESTIONE CARATTERISTICA - ATTIVITA' NON SPORTIVE

- **Affitto spazi per attività spettacolistiche/non sportive**
 - spettacoli, feste
 - mostre e fiere
 - concerti
 - assemblee e riunioni di aziende ed altre organizzazioni sportive e non
- **Affitto spazi pubblicitari (diretta o affidata a terzi)**
 - cartellonistica fissa
 - banner pubblicitari durante partite/eventi
 - pubblicità fonica – passaggi video – distribuzione materiale pubblicitario
 - vetrine pubblicitarie e spazi/corner espositivi

Le aree di attività nella gestione degli impianti sportivi

GESTIONE DIRETTA DI ATTIVITA' COMMERCIALI (non caratteristica)

- **Attività di servizi**

- Bar, ristorante
- Centro medico, fisioterapico, di riabilitazione
- Centro estetico, massaggi, wellness
- Noleggio attrezzatura sportiva
- Baby parking;
- Organizzazione corsi non sportivi (inglese, cucina etc.) **attenzione attività «non più sportive – cfr. delibera CONI 1568 14/02/2017**
- Altri servizi non sportivi

- **Attività commerciali**

- Articoli sportivi
- merchandising
- Altre attività commerciali

Le aree di attività nella gestione degli impianti sportivi

GESTIONE ACCESSORIA

- **Locazione spazi (a lungo termine)**
 - bar/ristorante
 - distributori automatici
 - negozi di articoli sportivi
 - altre attività commerciali
 - ambulatori medici/fisioterapici
 - centri estetici
 - uffici per associazioni sportive
- **“Locazione del tetto”**
 - Impianti fotovoltaici
 - Antenne/ripetitori

Gli strumenti: il bilancio – limiti informativi

- è il risultato della contabilità aziendale – **se la contabilità è inattendibile lo sarà anche il bilancio;**
- riporta unicamente gli effetti degli eventi che possono essere misurati in termini monetari;
- riporta dati storici (ciò che è accaduto);
- il valore delle attività materiali è il costo storico al netto degli ammortamenti, non quello di mercato
- non offre alcune informazioni molto rilevanti (ad es. nello S.P. sono indicati i debiti vs banche ma non i fidi concessi) e/o risultati parziali;
- il valore di molte voci è soggetto a stima



necessità di rielaborare il bilancio

Gli strumenti: rielaborazione del bilancio

fasi della rielaborazione:

- normalizzazione dei dati;
- riclassificazione del bilancio;
- analisi dei dati riclassificati;

Gli strumenti: la normalizzazione dei dati

- la normalizzazione dei dati del bilancio serve per «capire meglio» i dati esposti nel bilancio di esercizio;
- normalizzare i dati di bilancio significa depurare gli stessi da eventuali distorsioni dovute a :
 - stratificazioni nel tempo di valori storici scarsamente confrontabili (S.P.);
 - corretta individuazione competenze (utenze, risconti su abbonamenti, consulenze e prestazioni di servizi etc., eventuali sanzioni ed interessi impliciti);
 - politiche di bilancio (ammortamenti, effetto leasing, valutazione crediti, rimanenze, affitti, costo del lavoro compensi soci/amministratori);
 - influenza delle variabili fiscali.

Gli strumenti: la riclassificazione del bilancio

- riclassificare il bilancio significa esporre le voci aggregandole in maniera da evidenziare categorie di voci o risultati intermedi utili all'analisi;
- si possono riclassificare:
 - il conto economico, in base a numerosi schemi sulla base della specificità aziendale;
 - Lo stato patrimoniale in base a due differenti schemi:
 - ✓ criterio finanziario;
 - ✓ criterio operativo

Gli strumenti: la riclassificazione del conto economico

- non esiste un unico schema di riclassificazione del C.E. La riclassificazione va fatta in base alle diverse specificità aziendali;
- è opportuno, qualunque sia lo schema adottato, suddividere il C.E. tra risultati della gestione «ordinaria» (c.d. «parte alta» del C.E) e risultati delle altre gestioni (finanziaria, accessoria, straordinaria, fiscale – c.d. «parte bassa» del C.E.) e, in particolare, evidenziare:
 - ❑ un «primo margine», dato dalla differenza fra i ricavi tipici ed i costi diretti del servizio;
 - ❑ il MOL, sintesi della capacità dell'azienda di produrre redditi e flussi di cassa;
- negli impianti sportivi in cui vengono gestite direttamente anche attività commerciali la «parte alta» dovrebbe essere frazionata fra le varie attività

schema di C.E. riclassificato ai fini gestionali

Ricavi netti gestione caratteristica e commerciale

(corrispettivi giornalieri utenza + abbonamenti + vendite spazi + manifestazioni sportive + attività commerciale)

- (-) Costi per personale diretto variabile, a progetto e/o occasionale (istruttori sportivi – assistenti bagnanti o di sala)
- (-) Costi per acquisti di merci e materiali di consumo (al netto della variazione di magazzino)
- (-) Costi per pulizia
- (-) Altri costi per materiali e servizi variabili

(=) Margine di contribuzione (o primo margine)

- (-) Costo del personale fisso: dipendenti e co.co.co.
- (-) Costo per utenze (parte fissa)
- (-) Altri costi operativi fissi (manutenzioni/pulizie/assicurazioni etc.)
- (-) Spese generali e di amministrazione

(=) Margine Operativo Lordo (M.O.L. o EBITDA)

Schema di C.E. riclassificato ai fini gestionali

Margine Operativo Lordo (M.O.L. o EBITDA)

(-) Ammortamenti e accantonamenti

(N.B!! Attenzione a rinnovo impianti e manutenzioni straordinarie)

(=) Reddito Operativo (EBIT)

(+/-) risultato della gestione finanziaria (interessi passivi)

(=) Reddito lordo ordinario

(-) Imposte

(=) Reddito netto ordinario

(+/-) Risultato della gestione accessoria (affitto spazi per attività commerciali di terzi)

(+/-) Risultato della gestione straordinaria

(-) Imposte su gestioni accessoria e straordinaria

(=) Reddito netto di esercizio (utile o perdita netti)

L'analisi: il significato del «Margine di contribuzione»

Attività commerciale	<ul style="list-style-type: none">• corrisponde alla differenza fra il fatturato e il costo degli articoli venduti;• è un dato medio annuale;• va ulteriormente analizzato per linee di prodotti (abbigliamento, articoli sportivi, bar/ristorante etc.)• rappresenta la copertura di tutti i costi diretti ed indiretti
Attività di servizi: - caratteristica - sportiva (gestione corsi sportivi e spazi dell'impianto) - non sportiva (pubblicità, centro medico, estetico etc.)	<ul style="list-style-type: none">• corrisponde alla differenza fra i ricavi ed i costi indispensabili per la fornitura del servizio;• è un dato medio annuale;• va ulteriormente analizzato per le varie tipologie di corso/servizio;• serve per valutare se attivare o meno corsi «riempitivi» in orari «buchi» o in collocazioni marginali

L'analisi: il significato del «Margine di contribuzione»

- rappresenta la differenza fra i ricavi di vendita del bene e/o servizio (es. corso di ginnastica) ed i costi variabili diretti necessari alla vendita del bene e/o all'organizzazione del servizio;
- serve a prendere decisioni «make or buy»;
- **se il MC è positivo, seppur di poco, il servizio va mantenuto** - salvo verifica dell'ottimizzazione dei costi e/o ampliamento degli incassi (utenza) a parità di costo;
- **se il MC del singolo servizio (corso di ginnastica) è negativo, il servizio va soppresso** e/o accorpato ad altri;
- L'analisi di convenienza del mantenimento del singolo servizio non va fatta a «costo pieno» ma a «margine di contribuzione»: il margine totale è la somma dei margini dei singoli servizi offerti.

L'analisi: il significato del «MOL»

Margine Operativo Lordo (M.O.L. o EBITDA) INDICATORE FONDAMENTALE

➤ Dal punto di vista **economico**, esprime la redditività tipica dell'azienda, indipendentemente dagli ammortamenti ed accantonamenti effettuati, che, essendo fortemente influenzate da fattori soggettivi e valutativi, generano margini di discrezionalità nella determinazione dei risultati;

➤ Dal punto di vista **finanziario**, rappresenta un risultato operativo espresso in termini finanziari e, quindi, **potenzialmente, l'autofinanziamento** della gestione caratteristica.

Se, infatti, i ricavi fossero incassati ed i costi fossero pagati in contanti il MOL sarebbe un flusso di cassa.

Poiché non è così, è un primo flusso da integrare con le altre movimentazioni finanziarie (variazioni NWC, investimenti, accensioni e pagamento di debiti etc.)

L'analisi: il reddito operativo (EBIT)

Sintetizza la capacità dell'impresa di svolgere in modo conveniente la propria attività caratteristica.

Prescinde dall'esercizio di eventuali attività accessorie, dal conseguimento di oneri/proventi straordinari, dall'assorbimento di risorse della gestione finanziaria (interessi sui debiti) e dal peso delle imposte sul reddito

Il rapporto **reddito operativo/fatturato (ricavi)** è un elemento di grande rilievo nel confronto fra aziende concorrenti: valori più elevati del rapporto evidenziano migliore capacità competitiva dell'azienda nel core business

Occorre però analizzare bene le politiche commerciali (prezzi, incentivi, dilazioni di pagamento) che potrebbero influenzare il rapporto: ciò che conta è il risultato assoluto, più che l'indicatore relativo.

L'analisi: dall'EBIT all'utile di esercizio

Al reddito operativo occorre sommare/sottrarre i risultati delle gestioni:

- finanziaria che sono il risultato delle politiche di finanziamento);
- accessoria (molto importante nella gestione degli impianti sportivi);
- straordinaria;
- Fiscale (dipende molto dalla struttura «profit» o «non profit»)

molti impianti sportivi sopravvivono solo grazie alla gestione «accessoria» o «non sportiva» (locazione spazi, locazione tetti, conto energia, gestioni pubblicitarie e/o commerciali (BAR) se non considerate gestioni tipiche) che consente la copertura del deficit della gestione caratteristica

In concreto

COME SI FORMA IL GUADAGNO (EBIT)

RICAVI (vendite e/o incassi **di competenza** dei corsi)

meno

COSTI VARIABILI

uguale

MARGINE DI CONTRIBUZIONE

meno

COSTI FISSI, AMM.TI E ACC.TI

uguale: Reddito Operativo (EBIT)

In concreto: costi fissi e variabili

Costi fissi: non cambiano se cambia il volume dell'attività

- canone affitto/concessione
- utenze (parte fissa);
- personale dipendente e co.co.co (custodi, bagnini, receptionist, istruttori dip.ti)
- pulizia e vigilanza
- assicurazioni
- consulenze e contratti di assistenza
- ammortamenti

Costi variabili: cambiano in proporzione al volume dell'attività

- istruttori con compenso a prestazione (liberi profes.ti, istruttori sportivi, occ.li etc.);
- utenze (parte variabile)
- acquisto delle merci
- materiali di consumo
- pubblicità specifiche
- provvigioni
- perdite su crediti
-

Un esempio: lezione di

INCASSO TOT.LE DELLA LEZIONE 50

COSTO ISTRUTTORE 18

MATERIALI DI CONSUMO 2

TOTALE COSTO UNITARIO VARIABILE 20

MARGINE di Contr. SU OGNI LEZIONE 30

X NUMERO DI LEZIONI IN UN GIORNO 15

= MARGINE di C.TOTALE

450

COSTI FISSI (ACQUA, RISCALDAMENTO,
COSTI GENERALI, ...)

390

Margine Operativo Lordo

60

Un esempio: lezione di – punto di pareggio

INCASSO TOT.LE DELLA LEZIONE		50
COSTO ISTRUTTORE	18	
MATERIALI DI CONSUMO	<u>2</u>	
TOTALE COSTO UNITARIO VARIABILE		<u>20</u>
MARGINE D. C. SU OGNI LEZIONE		30
X NUMERO DI LEZIONI IN UN GIORNO		13

= MARGINE di C.TOTALE

390

COSTI FISSI (ACQUA, RISCALDAMENTO,
COSTI GENERALI, ...)

390

Margine Operativo Lordo

0

corso di - primo passaggio

RICAVO		700
COSTO ISTRUTTORE	150	
MATERIALI DI CONSUMO	20	
PUBBLICITA' SPECIFICA	<u>30</u>	
TOTALE COSTO UNITARIO VARIABILE		200
MARGINE SU OGNI CORSO		500
X NUMERO DI CORSI POSSIBILI		10

= MARGINE TOTALE DAI CORSI

5.000

COSTI FISSI MENSILI NON COPERTI DA
ALTRE ATTIVITA'

5.000

Margine Operativo Lordo dei corsi

0

corso di - secondo passaggio

- 10 persone per una quota da 70 euro
oppure
- 20 persone per una quota da 35 euro
oppure
- 15 persone per una quota da 60 euro,
meno 100 euro di gadget e 100 euro di
provvigione a un promoter
oppure

.....

Un esempio: il punto vendita di abbigliamento (o il bar)

<i>VENDITE</i>		10.000	
ACQUISTO MERCI	5.000		50%
PROVVIGIONE AL COMMESSO	500		5%
COMMISSIONI CARTA DI CREDITO	500		5%
TOTALE COSTI VARIABILI		6.000	
MARGINE SULLE VENDITE		4.000	40%
COSTI FISSI (AFFITTO, ELETTRICITA', RISCALDAMENTO, STIPENDI, ...)		3.600	
MARGINE OPERATIVO LORDO		400	

Se le cose vanno bene

<i>VENDITE</i>		15.000	
ACQUISTO MERCI	7.500		50%
PROVVIGIONE AL COMMESO	750		5%
COMMISSIONI CARTA DI CREDITO	750		5%
TOTALE COSTI VARIABILI		9.000	
MARGINE SULLE VENDITE		6.000	40%
COSTI FISSI (AFFITTO, ELETTRICITA', RISCALDAMENTO, STIPENDI, ...)		3.600	
Margine Operativo Lordo		2.400	

Se le cose vanno male

VENDITE		8.000	
ACQUISTO MERCI	4.000		50%
PROVVIGIONE AL COMMESSO	400		5%
COMMISSIONI CARTA DI CREDITO	400		5%
TOTALE COSTI VARIABILI		4.800	
MARGINE SULLE VENDITE		3.200	40%
COSTI FISSI (AFFITTO, ELETTRICITA', RISCALDAMENTO, STIPENDI, ...)		3.600	
Margine Operativo Lordo		- 400	

vendita di abbigliamento: il punto di pareggio

<i>VENDITE</i>		9.000	
ACQUISTO MERCI	4.500		50%
PROVVIGIONE AL COMMESSO	450		5%
COMMISSIONI CARTA DI CREDITO	450		5%
TOTALE COSTI VARIABILI		5.400	
MARGINE SULLE VENDITE		3.600	40%
COSTI FISSI (AFFITTO, ELETTRICITA', RISCALDAMENTO, STIPENDI, ...)		3.600	
Margine Operativo Lordo		0	

Il calcolo del B.E.P.

$$\mathbf{B.E.P = C.F./ (M.C.*100)}$$

Dove:

- C.F. = Costi Fissi
- M.C. = Margine di Contribuzione

Es.: Corso di

Costi fissi mensili: 5.000
M.C. : 71,43%

$$\begin{aligned} \text{B.E.P.} &= 5.000 / (71,43 * 100) \\ &= 7.000 \end{aligned}$$

Es.: shop (bar)

Costi fissi mensili: 3.600
M.C. : 40%

$$\begin{aligned} \text{B.E.P.} &= 3.600 / (40 * 100) \\ &= 9.000 \end{aligned}$$

L'analisi dell'equilibrio patrimoniale e finanziario

IL POSTULATO DELLO STATO PATRIMONIALE

1) $\text{ATTIVO} = \text{PASSIVO (DEBITI)} + \text{CAPITALE NETTO}$

2) $\text{CAPITALE INVESTITO} = \text{FONTI DI FINANZIAMENTO}$

la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario

- L'obiettivo di questa riclassificazione è la verifica dell'equilibrio finanziario attraverso la coerenza (globale) tra le scadenze dell'attivo e le scadenze del passivo ;
- L'attivo è riclassificato secondo un grado crescente di liquidità;
- Il passivo è riclassificato secondo un grado crescente di esigibilità
- Si ha equilibrio finanziario se:

ATT. CIRCOLANTE – PASS. CIRCOLANTE (C.C.N) > 0

ATT. CIRCOLANTE / PASS. CIRCOLANTE > 1

L'analisi dell'equilibrio patrimoniale e finanziario

EQUILIBRIO PATRIMONIALE E FINANZIARIO

ATTIVO	PASSIVO e NETTO
<ul style="list-style-type: none">➤ impiego di capitali➤ totale investimenti effettuati <p>a) attivo immobilizzato netto</p> <p>b) attivo circolante</p>	<ul style="list-style-type: none">➤ fonti di finanziamento➤ capitale di terzi (debiti)➤ capitale proprio <p>c 1) debiti a breve termine</p> <p>c 2) debiti a lungo termine</p> <p>d) patrimonio netto</p>

la scomposizione delle macroclassi

ATTIVO = IMPIEGHI	PASSIVO e NETTO = FONTI
Attivo immobilizzato: <ul style="list-style-type: none">- Immobilizzazioni materiali- Immobilizzazioni immateriali- Immobilizzazioni finanziarie	Patrimonio Netto: <ul style="list-style-type: none">- Capitale Sociale- Riserve- Reddito netto dell'esercizio
Attivo circolante: <ul style="list-style-type: none">- Magazzino;- Crediti;- Liquidità	Passivo a medio/lungo termine: <ul style="list-style-type: none">- Finanziamenti bancari/leasing;- Finanziamento soci/altri finanziatori;- Fondo TFR
Ratei e risconti Attivi	Passivo corrente/a breve termine: <ul style="list-style-type: none">- Rate mutui/leasing;- Scoperti c/c e altri finan.ti a breve t.;- Fornitori e altri debiti commerciali;- Altri debiti correnti (pers.le/erario)- Ratei e risconti Passivi

Situazione «tipica» di equilibrio



la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario: criticità

Non necessariamente un attivo circolante > passivo circolante garantisce equilibrio finanziario perché:

- un attivo circolante composto da molti crediti, a maggior ragione se «lunghi» e da molto magazzino è tutt'altro che «liquido» ed è, anzi, molto rischioso;
- il debito bancario nella forma di apertura di credito in c/c è formalmente e giuridicamente un debito a breve termine, ma nei fatti è rinnovabile;
- Se si volesse veramente valutare la capacità di far fronte agli impegni in scadenza non si dovrebbe guardare allo stato patrimoniale ma ad un budget finanziario (se i crediti di 200 scadono a marzo, mentre i debiti di 150 scadono a febbraio)

la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio OPERATIVO

- con questa riclassificazione si evidenziano le poste dell'attivo e del passivo secondo la loro natura, prescindendo dalla scadenza o liquidabilità delle stesse;
- si opera una netta separazione tra l'aspetto finanziario e quello economico;
- l'attivo si divide in attivo immobilizzato e attivo commerciale
- i debiti sono suddivisi tra debiti commerciali e debiti finanziari
- si arriva in tal modo all'evidenziazione di due grandezze
 - Posizione Finanziaria netta
 - Capitale Circolante netto commerciale (Net Working Capital)

la riclassificazione delle macroclassi

ATTIVO/IMPIEGHI	PASSIVO e NETTO/FONTI
Attivo immobilizzato: <ul style="list-style-type: none">- Immobilizzazioni materiali- Immobilizzazioni immateriali- Immobilizzazioni finanziarie	Patrimonio Netto: <ul style="list-style-type: none">- Capitale Sociale- Riserve- Reddito netto dell'esercizio
Attivo Circolante Netto (NWC): magazzino + crediti commerciali - fornitori e altri debiti commerciali - altri debiti correnti - <u>ratei passivi</u> - risconti passivi - fondo TFR	Passivo Finanziario Netto (Net Financial Position): finanziamenti bancari a B.T. + finanziamenti bancari a M. - L.T + leasing + finanziamento soci/altri finanziatori - crediti finanziari - liquidità

la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio OPERATIVO

Vantaggi dello schema:

- pone in evidenza la sostanziale alternatività tra le fonti finanziarie ed il capitale di esercizio (Net Working Capital);
- in particolare, a sinistra si evidenzia dove sono stati investiti i soldi (con l'obiettivo di massimizzarne il rendimento), a destra si indica quali fonti hanno finanziato gli investimenti (con l'obiettivo di minimizzarne entità e costi)
- permette di recepire rapidamente l'effetto di un peggioramento delle condizioni di vendita o della gestione del magazzino;
- distinguendo il debito finanziario dal patrimonio netto consente di valutare l'equilibrio della struttura finanziaria

la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio OPERATIVO

Obiettivi dell'impresa evidenziabili dall'analisi:

- che il Net Working Capital si trovi a sinistra con valori contenuti oppure – se possibile – a destra (situazione auspicabile e raggiungibile in un centro sportivo)
- Che la posizione finanziaria netta di trovi a destra con valori contenuti oppure, se possibile (situazione auspicabile), a sinistra, (ciò significherebbe raccogliere capitali dai fornitori, secondo il metodo adottato dalla grande distribuzione) – situazione raggiungibile in un centro sportivo che non abbia effettuato grandi investimenti (gestione impianto comunale)
- che lo stato patrimoniale sia «corto», il che è sintomo della capacità di operare senza bisogno di investire molti capitali (possibile in un centro sportivo in gestione)

Collegamento fra S.P. e C.E.



L'aspetto finanziario

tempi di incasso e tempi di pagamento

da cui:

il ciclo finanziario

e quindi:

il fabbisogno finanziario

L'aspetto finanziario – un esempio

un prospetto per competenza

		Anno n	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Ricavi		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Costi correnti		35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Investimenti	40.000					
Ammortamenti		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Risultato economico		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000

L'aspetto finanziario – un esempio

un prospetto per cassa

	Anno N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Ricavi	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Costi correnti	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Investimenti	40.000				
Risultato finanziario	- 25.000	15.000	15.000	15.000	15.000

le movimentazioni finanziarie

Data	Incasso / Pagamento	Importo	Saldo
01-gen	Incasso dell'iscrizione	2.100	2.100
31-gen	Pagamento dell'istruttore	-150	1.950
16-feb	Pagamento delle utenze	-500	1.450
28-feb	Pagamento dell'istruttore	-150	1.300
28-feb	Pagamento della pubblicità	-90	1.210
16-mar	Pagamento delle utenze	-500	710
31-mar	Pagamento dell'istruttore	-150	560
31-mar	Pagamento materiali di consumo	-60	500
16-apr	Pagamento delle utenze	-500	0

le movimentazioni finanziarie

E se abbiamo solo 10 iscritti a 60 € mensili?

Data	Incasso / Pagamento	Importo	Saldo
01-gen	Incasso dell'iscrizione	1.800	1.800
31-gen	Pagamento dell'istruttore	-150	1.650
16-feb	Pagamento delle utenze	-500	1.150
28-feb	Pagamento dell'istruttore	-150	1.000
28-feb	Pagamento della pubblicità	-90	910
16-mar	Pagamento delle utenze	-500	210
31-mar	Pagamento dell'istruttore	-150	60
31-mar	Pagamento materiali di consumo	-60	0
16-apr	Pagamento delle utenze	-500	-500

Gli strumenti: il rendiconto finanziario

➤ E' il documento che sintetizza, e che spiega, le **variazioni della liquidità** in un determinato periodo (generalmente l'anno);

➤ **Liquidità = Posizione Finanziaria Netta di Breve Termine**

cioè: saldo (positivo o negativo) di cassa e banche a breve termine (comprese rate di rimborso di mutui/leasing)

Gli strumenti: il rendiconto finanziario

Le aree della gestione che generano variazioni di liquidità:

In genere si usa distinguere tra:

- **Area operativo/gestionale**
- **Area Finanziaria**
- **Area di investimento**

Queste aree possono produrre o assorbire liquidità aziendale

Gli strumenti: il rendiconto finanziario

A livello operativo si devono analizzare almeno sette macro categorie di variabili:

- 1) MOL;
- 2) investimenti di NWC;
- 3) gestione accessoria e straordinaria;
- 4) gestione finanziaria;
- 5) investimenti in immobilizzazioni;
- 6) finanziamenti a M.L. termine (e relativi rimborsi);
- 7) movimenti di capitale proprio

le attività generatrici e assorbenti liquidità

Area	creazione liquidità	assorbimento liq.tà
Gestione Operativa	MOL > 0	MOL < 0
N.W.C.	se diminuisce	se aumenta
Gestione acc.ria e str.	se positiva	se negativa
Gestione finanziaria	Proventi finanziari	oneri finanziari e imposte
Investimenti in imm.	disinvestimenti	investimenti
Finanziamenti M.L. T.	Accensioni	Rimborsi
Patrimonio Netto	Aumento capitale	Riduzione capitale e dividendi

Il rendiconto finanziario dell'impianto sportivo ALFA

MOL (Ebitda)		+ 4.650
+/- Δ N.W.C.		-250
= Cash Flow della gestione operativa		= + 4.400
Gestione extraoperativa		- 2.120
- Imposte	-1.700	
- Oneri Finanziari	-420	
Investimenti		- 3.800
= Cash Flow prima delle operazioni finanziarie		= - 1.520
+/- operazioni sul debito consol.to		-550
+/- operazioni sul patrimonio netto		+370
= C.F. netto (var.ne cassa e banche a B.T.)		= - 1.700

il Cash Flow Operativo

1) Determinazione diretta

+ Entrate correnti

- Uscite correnti

= **Cash flow operativo**

il Cash Flow Operativo

2) Metodo indiretto

- + M.O.L. – Margine Operativo Lordo
 - + Riduzione del N.W.C. rispetto all'esercizio precedente
 - Aumento del N.W.C. rispetto all'esercizio precedente
- = CASH FLOW operativo**

NWC = Crediti comm.li – Debiti comm.li

N.B!! Compreso «effetto IVA»

il flusso di cassa corrente

- + Ricavi di periodo
- - Crediti operativi del periodo (dilazioni di pagamento concesse)
- + Incassi relativi a ricavi di periodi precedenti
- = **Entrate della gestione corrente (entrate ordinarie di esercizio)**

i fattori che incidono sulle entrate

- Il bacino d'utenza – i concorrenti;
- L'abitudine ad utilizzare l'impianto sportivo;
- I prezzi praticati;
- Le attività organizzate;
- La buona conduzione (che porta maggiore utenza);
- I limiti “di manovra” imposti dal Comune (se sono ampi);

i flussi di uscita corrente

- + Costi di esercizio del periodo
- - Debiti operativi del periodo (dilazioni di pagamento ottenute)
- + Pagamenti relativi a costi di periodi precedenti
- - Costi non monetari (ammortamenti)
- = **Uscite della gestione corrente (uscite ordinarie del periodo)**

i fattori che incidono sulle spese

- I costi del personale (ordinario o “sportivo”)
- I costi energetici (ottimizzazione impianti - Vendita energia - agevolazione accisa);
- L’entità di un eventuale finanziamento da rimborsare;
- La buona conduzione (che costa di più);
- I limiti “di manovra” imposti dal comune (se sono stretti);
- Il tipo di società costituita;

il flusso finanziario totale

Cash flow operativo

- + Incrementi di capitale proprio (nuovi soci)
 - + entrate per erogazioni di finanziamento
 - rate di rimborso di finanziamenti
 - nuovi investimenti
 - +/- risultato delle gestioni accessoria e str.
 - imposte dell'esercizio
- = Cash Flow complessivo**

grazie
per l'attenzione

Dott. Giuliano Sinibaldi
Commercialista in Pesaro
Revisore Legale
consulente A.S.D. ed enti non profit
comitato di redazione «Fiscosport»
g.sinibaldi@contabilia.it