Dipartimento di Impresa e Management *Cattedra di Controllo di Gestione*

Analisi dei Costi e Misurazione della Performance nel Settore sportivo dilettantistico: il caso Hyperion.

RELATORE

PROF. CRISTIANO BUSCO

CANDIDATO GIULIO CAIRA

MATR. 679161

CORRELATORE

PROF.SSA MARIA FEDERICA IZZO

ANNO ACCADEMICO 2016 / 2017

SOMMARIO

Indice delle figure e delle tabelle 5

INTRODUZIONE 7

CAPITOLO 1 – Il controllo di gestione nel settore sportivo dilettantistico 10

1.1 - Il Business Plan: funzioni ed articolazione 13

1.1.1 - L'Executive Summary 14

1.1.2 - L'impresa 14

1.1.3 - L'offerta 16

1.1.4 - Il mercato target 16

1.1.5 - Il sistema competitivo allargato 17

1.1.6 - Evoluzione della concorrenza 18

1.1.7 - Le strategie 18

1.1.8 - Le scelte operative 20

1.2 - Il progetto 22

1.2.1 - Descrizione del progetto 22

1.2.2 - Analisi SWOT 23

1.3 - Il piano economico-finanziario 24

1.3.1 - Introduzione 24

1.3.2 - Il conto economico 24

1.3.3 - Lo stato patrimoniale 26

1.3.4 - Gli indici di bilancio 27

1.4 - Analisi dei Costi 27

1.4.1 - Tipologia costi 29

1.4.2 - Centri di Costo 34

1.4.3 - Il conto economico riclassificato per natura dei costi 35

1.5 - Break Even Point 37

1.5.1 - Pareggio Operativo e Coefficiente di contribuzione 38

1.5.2 - Pareggio Contabile 40

1.2.3 - Pareggio Economico 41
1.5.4 - Break Even Period 41
1.6 – Misurazione della Performance 43
1.6.1 - La riclassificazione di Stato Patrimoniale e Conto Economico 45
1.6.2 - Analisi della Struttura 47
1.6.3 - Analisi della Redditività 49
CAPITOLO 2 - Il Settore Sportivo in Italia 52
2.1 - L'Organizzazione del Settore Sportivo Italiano: aspetti giuridici ed attori di vertice 53
2.1.1 - CONI e CIP 54
2.1.2 – Governo nazionale e regioni 57
2.1.3 - Federazioni, Enti di promozione sportiva ed associazioni benemerite 59
2.1.4 - Altre organizzazioni di rilevanza nazionale 64
2.2 - Associazioni e Società sportive 65
2.2.1 - Associazioni Sportive non riconosciute 67
2.2.3 - Società sportive dilettantistiche lucrative (SSDL) 67
2.2.4 - Società sportive di capitali 68
2.2.5 - Società cooperative sportive 69
2.2.6 – Polisportive 71
2.3 - Le organizzazioni dedicate allo sport in Italia : aspetti gestionali , del lavoro e aspetti fiscali .. 71
2.3.1 - Le collaborazioni coordinate e continuative di carattere amministrativo-gestionale di natura non professionali. 74
2.3.2 - Il regime fiscale dei compensi 74
2.3.3 - Aspetti gestionali relativi alla contabilità fiscale 77
2.3.4 - Modello EAS 80
2.3.5 - Associazioni e Società sportive dilettantistiche 81
2.3.6 - Le imposte riferibile alle SSD, ASD e SSDL 84
2.3.6.1 – IRES, Imposta sul reddito delle società 84
2.3.6.2 – IVA, Imposta sul valore aggiunto 86
2.3.6.3 – IRAP, Imposta regionale attività produttive 87

2.3.6.4 - Regime fiscale agevolato di cui alla l. 398/91 89
2.3.7 - Adempimenti particolari delle ASD 93
2.4 - Codice del terzo settore (D. Lgs. 3 luglio 2017 n. 117) 97
2.5 - Legge di stabilità 2018: le novità introdotte 98
CAPITOLO 3 – Il caso Hyperion: una analisi preventiva e consuntiva 101
3.1 – Hyperion: Background, Vision e Mission aziendali 102
3.1.1 - Il Centro Sportivo ed il Consorzio di Torre Gaia 104
3.1.2 – Analisi di Mercato 110
3.1.3 – L'offerta 112
3.1.4 – la concorrenza e la strategia 114
3.2 – Il progetto e l'analisi SWOT 119
3.3 - Strategia di Marketing e scelte di gestione connesse 125
3.3.1 – Promozione e Pubblicità 125
3.3.2 - Prodotto & Mercato 128
3.4 – Struttura, capitalizzazione e piano finanziario dell'investimento 129
3.5 – L'analisi dei costi 138
3.5.1 – Centri di costo e centri di ricavo 141
3.5.2 – Break Even Point 146
3.5.2 – Indici di struttura e di produttività 153
3.6 – Misurazione della Performance 159
CONCLUSIONI 163
BIBLIOGRAFIA 168
SITOGRAFIA 169
RIASSUNTO 170

Indice delle figure e delle tabelle

Figura 1 - Aumento delle persone che dichiarano di praticare sport con continuità 10
Figura 2 - Confronto annuale dei praticanti di attività sportive 11
Figura 3 - Possibile organigramma di un centro sportivo 21
Figura 4 - Break Even Point 38
Figura 5 - Le Federazioni sportive nazionali 61
Figura 6 - Le Discipline sportive associate 62
Figura 7 - Gli Enti di promozione sportiva 63
Figura 8 - Le Associazioni benemerite 64
Figura 9 - La ripartizione italiana di ASD ed SSD 66
Figura 10 - Base imponibile IRAP 92
Figura 11 - Adempimenti previsti dalla legge n. 398/91 93
Figura 12 - Sportivi praticanti suddivisi per fasce d'età giovanili 110
Figura 13 - Sportivi praticanti per fasce d'età generiche 111
Figura 14 - Spesa medie mensile delle famiglie italiane nel settore sportivo 111
Figura 15 - Prezzi medi nazionali per tipologia di abbonamento 115
Figura 16 - Prezzi abbonamenti, ingressi ed iscrizione su base territoriale 115

Tabella 1 - Analisi SWOT e strategie applicabili: matrice 23
Tabella 2 - Il conto economico a valore della produzione e valore aggiunto 25
Tabella 3 - Lo stato patrimoniale a liquidità ed esigibilità 26
Tabella 4 - Conto Economico per natura dei costi 35
Tabella 5 - Conto Economico a costi variabili e fissi 45
Tabella 6 - Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio della pertinenza gestionale 45
Tabella 7 - I compensi per l'attività sportiva dilettantistica 75
Tabella 8 - Modifiche attinenti al numero di scaglioni e alle aliquote introdotte dalla legge di stabilità 2018 76
Tabella 9 - Deduzione forfetaria spettante in base a scaglioni di base imponibile 89
Tabella 10 - Media dei prezzi dei competitors diretti 116
Tabella 11 - Prezzi dei "macro-pacchetti" Hyperion 117
Tabella 12 - Confronto prezzi Hyperion con media dei competitors diretti 117
Tabella 13 - Confronto media prezzi locale con media prezzi nazionale 118
Tabella 14 - Analisi SWOT Hyperion 119
Tabella 15 - Prezzi stimati dall'Hyperion per i "macro-pacchetti" 131
Tabella 16 - Iscritti stimati per tipologia di abbonamento 132
Tabella 17 - Costi fissi stimati e leggermente incrementati 133
Tabella 18 - Costi variabili stimati e leggermente aumentati 135
Tabella 19 - Ricavi stimati 135
Tabella 20 - Conto economico prospettico stimato 136
Tabella 21 - Conto Economico riclassificato a costi variabili e fissi Hyperion 138
Tabella 22 - Conto Economico riclassificato per natura dei costi Hyperion 138
Tabella 23 - Conto economico riclassificato per costo del venduto Hyperion 139

Tabella 24 - Stato patrimoniale riclassificato con il metodo finanzario Hyperion 140
Tabella 25 - Stato patrimoniale riclassificato con il metodo economico Hyperion 140
Tabella 26- Centri di costo Hyperion: di produzione e di servizi 141
Tabella 27 - Centri di costo di produzione con ripartizione dei costi fissi e dei costi dei centri di servizi Hyperion 142
Tabella 28 - Costi totali attribuibili ai vari centri di produzione 143
Tabella 29 - Centri di ricavi Hyperion 143
Tabella 30 - Centri di profitto Hyperion 144
Tabella 31 - Prezzi medi ponderati rispetto al numero di iscritti per area ed attualizzati su base mensile e quantità percentuale di iscritti per tipologia abbonamento 148
Tabella 32 - Costo variabile unitario per abbonamento 149
Tabella 33 - Ricavi di pareggio calcolati con formula analitica 150
Tabella 34 - Quantità di frequentanti attivi su base mensile che rappresenta il punto di pareggio operativo 151
Tabella 35 - Quantità di frequentanti attivi su base mensile che rappresenta il punto di pareggio contabile (al netto della gestione straordinaria) 151
Tabella 36 - Quantità di frequentanti attivi su base mensile che rappresenta il punto di pareggio economico (al netto della gestione straordinaria) 151
Tabella 37 - Quantità di frequentanti attivi su base mensile che rappresenta il punto di pareggio contabile 153
Tabella 38 - Quantità di frequentanti attivi su base mensile che rappresenta il punto di pareggio economico 153
Tabella 39 - Giudizi di valore sui quozienti di struttura 154
Tabella 40 - Giudizi di valore sul quoziente di indebitamento 156
Tabella 41 - Indici di redditività Hyperion 161

INTRODUZIONE

E' proprio delle società più avanzate lo sviluppo di *business* sostenibili e la progressiva affermazione della responsabilità sociale d'impresa. Molte imprese, al di là delle loro dimensioni ma prevalentemente per realtà di grandi dimensioni, stanno strutturando al proprio interno modelli di *business* che tengano in grande considerazione l'aspetto ambientale ed il contributo sociale.

Alcuni Settori, come quello sportivo, hanno una naturale predisposizione ad un modello di *business* ed a una catena del valore che ponga l'aspetto sociale in una posizione rilevante. Fare sport infatti non è solo un modo per tenersi in forma, ma anche un modo di socializzare, controllare lo stress e raggiungere grandi traguardi, sia personali che di gruppo. Lo sport rappresenta un elemento fondamentale del piano emotivo e sociale, è uno strumento educativo e formativo e, spesso, è anticipatore dei mutamenti sociali e comportamentali; i luoghi dove esso si pratica sono ambienti multidimensionali, dinamici, ludici, adatti ad intensificare la coscienza di sé e del proprio corpo. Lo sport abbina l'attività fisica con quella ricreativa, favorisce lo stato di buona salute, la longevità, il benessere fisico e psicologico. Come sottolineato dal Consiglio dell'Unione Europea, lo sport è fonte e motore di inclusione sociale e viene riconosciuto come uno strumento eccellente per l'integrazione delle minoranze e dei gruppi a rischio di emarginazione sociale.

Per queste motivazioni risulta particolarmente importante conoscere il mondo dello sport, gli aspetti sociali ad esso connessi, nonché i modelli di *business* proposti al proprio interno. Il tutto deve essere effettuato tenendo in grande considerazione che, alla luce delle statistiche internazionali ed anche italiane, il settore sportivo è in continua crescita e le possibilità di praticare sport differenti aumentano sensibilmente ogni anno e in ogni area geografica. La presenza di una collettività sportiva ha benefici macroeconomici notevoli in termini di sanità fisica e mentale legate altresì alla riduzione di atteggiamenti violenti.

L'obiettivo di questo lavoro è dimostrare che il settore sportivo dilettantistico, pur avendo una naturale predisposizione ai risvolti sociali, si configura come un "business" estremamente interessante per le società che vi operano, soprattutto implementando l'utilizzo di strumenti tipici del controllo di gestione, quali l'analisi del rischio strategico, l'analisi dei costi e la misurazione della performance. Tramite essi si possono valutare le scelte di gestione sia in maniera preventiva che consuntiva, migliorando la propria efficienza ed efficacia aziendale e correggendo, se necessario, le proprie strategie e l'organizzazione aziendale.

Il *case study* analizzato è, quello della "Hyperion T.G. Società Sportiva Dilettantistica a R.L.S." una società nata da meno di 1 anno ma con l'intento rilevante di: gestire un centro sportivo di enormi dimensioni nella periferia romana, facendone il fiore all'occhiello della comunità di riferimento, un luogo dove fare sport ma anche passare del tempo di qualità con tante altre attività ludico-intrattenitive ed accessorie, connesse a salute, bellezza e benessere. Si mostrerà come è possibile sviluppare un business sostenibile, remunerativo e attento al sociale servendosi dello sport e delle sue benefiche e molteplici ricadute.

Il primo capitolo servirà ad offrire una panoramica generale di come il controllo di gestione, applicato al settore sportivo e nella fattispecie ad una realtà che non è propriamente vocata a mera attività aziendalistica con scopo di lucro, risulti tuttavia uno strumento estremamente valido per comprendere lo stato della propria azienda ed effettuare scelte che ne possano concretamente migliorare l'andamento, sia in termini di riduzione di costi che di miglioramento dei risultati. Sarà quindi riportata una descrizione di tutti gli strumenti utilizzati, secondo la letteratura economica, funzionali alle aziende in generale ma soprattutto al caso specifico della Hyperion T.G., dimostrando come la corretta gestione economica abbia una ricaduta positiva sulla collettività degli iscritti.

Il secondo capitolo avrà l'obiettivo di fornire un *framework* del settore, presentando i numerosi attori dello stesso, sia di vertice che non, le regole che li governano e gli obiettivi che li guidano. Nello specifico si riporteranno gli aspetti normativi che disciplinano la creazione, il funzionamento e l'ottenimento di benefici fiscali per le società e le associazioni sportive dilettantistiche. Seguirà anche un'analisi puntuale dei contratti di collaborazione sportiva (tipici del settore) e del regime fiscale agevolato, proprio alla luce della natura sociale del settore, che terminerà con le novità introdotte dalla legge di stabilità del 2018.

Con i primi 2 capitoli si avranno a disposizione tutti gli strumenti necessari per valutare il caso proposto, oggetto del terzo capitolo. L'obiettivo della prima parte del capitolo sarà quello di spiegare *vision* e *mission* della Hyperion, valutare il suo progetto di investimento iniziale, ma soprattutto di valutare attentamente il rischio strategico d'impresa. La sola analisi economico-finanziaria può essere insufficiente a racchiudere e spiegare tutti i fattori da cui dipendono le politiche di controllo e di governo dell'impresa. A queste tradizionali variabili di tipo finanziario vanno abbinate ulteriori variabili di tipo non finanziario che permettano di analizzare e cogliere in anticipo, rispetto agli indicatori contabili, eventuali situazioni di rischio.

Per farlo, nella prima parte del capitolo, si analizzeranno pregi e difetti del centro sportivo, della comunità che lo circonda confrontandola con le analisi di mercato nazionali e locali. Seguirà un'analisi della strategia di marketing, rispetto a promozione, prodotto, prezzo e pubblicità. Questa analisi sarà condotta in modo dinamico, confrontando le previsioni del *business plan* Hyperion di marzo 2017, ed in particolare del "conto economico prospettico", con i cambiamenti dettati dalle contingenze verificatesi nei mesi successivi all'insediamento e le relative scelte operative di gestione. Ad integrare questa parte sarà presentata l'analisi *SWOT* di marzo con gli avvenimenti dei mesi successivi, che rileveranno sotto quali aspetti l'analisi era corretta e in quali voci si è invece discostata, quali minacce si sono trasformate in danno e quali opportunità sono state colte.

La seconda parte del capitolo andrà ad analizzare i costi in maniera dettagliata, evidenziando gli scostamenti da quanto previsto. Per farlo si presenteranno il conto economico e lo stato patrimoniale riclassificati secondo vari criteri. Saranno analizzate voci rilevanti attinenti ai costi di gestione e, in base a quelli e ai

prezzi praticati, sarà calcolato in maniera analitica il *Break Even Point* basato sul numero di iscritti. A conclusione del capitolo, servendosi di indici economico-finanziari tipici del controllo di gestione, si analizzerà la performance della società.

In base alle analisi effettuate si mostrerà come modificare le politiche di investimento, di prezzo, promozione, pubblicità e prodotto per raggiungere gli obiettivi prefissati. Alla fine del percorso si scoprirà come è realmente possibile costruire dei modelli di business vincenti e sostenibili nelle piccole realtà delle società sportive dilettantistiche e di come il controllo di gestione possa orientare saggiamente i passi della società verso gli obiettivi prefissati.

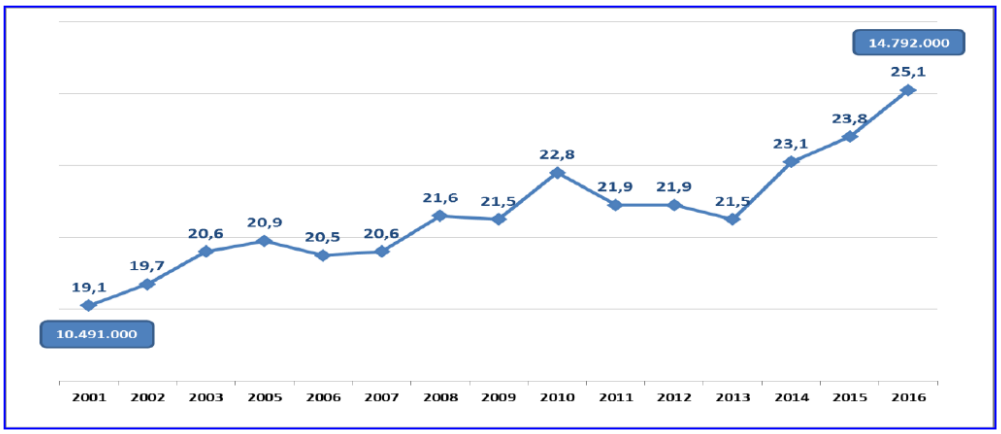
CAPITOLO 1 – Il controllo di gestione nel settore sportivo dilettantistico

Il settore sportivo dilettantistico in Italia, secondo il rapporto del 2017 di Deloitte e Europe Active (l'associazione europea delle aziende di fitness), è in continua espansione già da molti anni. Nel 2016 infatti ben 5,2 milioni di italiani risultavano iscritti in palestra, il 2,9% in più rispetto al 2015. Considerando il contesto europeo, l'Italia è la quarta nazione per numero di abbonati, dietro alla Germania, che ha superato i 10 milioni, al Regno Unito e alla Francia e risulta la prima per il numero di palestre. Se a queste aggiungiamo club e centri sportivi, stando ai numeri raccolti dalla Camera di commercio, in totale 18.560 attività. L'ultimo rapporto Coop evidenzia che un italiano su quattro pratica sport con continuità. Nel complesso, il settore dello sport produce il 2% del PIL complessivo dell'UE, mentre l'occupazione complessiva generata dalle attività sportive è di 7,3 milioni di unità, pari al 3,5% dell'occupazione complessiva nell'UE[1]. Tra il 2013 e il 2016 i sedentari sono diminuiti del 2%, mentre gli sportivi sono cresciuti, sia tra chi si muove con regolarità (+3,6%) sia tra chi è saltuario (+0,6%). Incrociando questi dati con le ultime ricerche Istat sul settore sportivo e in particolare con i dati forniti dalla CONI Servizi S.P.A[2]., riferiti al 2016, ci si può rendere conto di come il trend prosegua la sua crescita costante e quasi inarrestabile.

I dati dell'Istat infatti descrivono come, dal 2013 ad oggi, la cultura degli italiani nei confronti della pratica sportiva sia cambiata. I numeri dei praticanti sono infatti aumentati in maniera considerevole in tutte le fasce d'età, in entrambi i generi e in tutte le regioni, raggiungendo soglie record rispetto alla serie storica rilevata annualmente dall'Istat. Mai nel nostro Paese erano stati raggiunti livelli di pratica sportiva così elevati come nel corso del 2016:

Figura 1 - Aumento delle persone che dichiarano di praticare sport con continuità

Persone di 3 anni e più che dichiarano di praticare sport con continuità. Anni 2001-2016



[1]Dati estrapolati dal Database della commissione europea: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-432_it.htm
[2]Centro Studi del CONI, (2017), "I numeri della pratica sportiva in Italia", in http://www.coni.it/images/1-Primo-piano-2017/CONIok2017.pdf

La percentuale di italiani, sopra i 3 anni d'età, che dichiara di praticare sport con continuità nel proprio tempo libero ha raggiunto il 25,1%, ovvero nel 2016 una persona su quattro fa sport. Se a questi si aggiungono coloro che dichiarano di fare sport saltuariamente si arriva al 34,8%. La percentuale di praticanti sportivi è cresciuta di un punto e mezzo nell'ultimo anno e di 4,2 punti tra il 2013 e il 2016, crescendo in media di circa 1,4 punti percentuali all'anno. In termini assoluti, dal 2013 al 2016, si sono avvicinati alla pratica sportiva 2 milioni e 519 mila italiani[3].

Nel 2016 sono 14.792.000 le persone che dichiarano di praticare una o più attività sportive in forma continuativa nel proprio tempo libero; quelle che praticano sport saltuariamente sono 5.693.000, corrispondenti al 9,7% della popolazione sopra i 3 anni d'età; mentre si contano 15.108.000 italiani che dichiarano di praticare solamente qualche attività fisica, pari al 25,7% della popolazione sopra i 3 anni d'età. Complessivamente la popolazione attiva in Italia è composta da 35,6 milioni di individui che svolgono uno o più sport o qualche attività fisica nel proprio tempo libero.

Figura 2 - Confronto annuale dei praticanti di attività sportive

Persone di 3 anni e più che dichiarano di svolgere pratica sportiva. Confronto anni 2013-2016

valori percentuali	2013	2015	2016	Diff. '13-'16	Diff. '15-'16
in modo continuativo	21,5	23,8	**25,1**	3,6	1,3
in modo saltuario	9,1	9,5	**9,7**	0,6	0,2
solo qualche attività fisica	27,9	26,5	**25,7**	-2,2	-0,8
sedentari	41,2	39,9	**39,2**	-2,0	-0,7

valori assoluti	2013	2015	2016	Diff. '13-'16	Diff. '15-'16
in modo continuativo	12.602.000	14.013.000	**14.792.000**	2.190.000	779.000
in modo saltuario	5.364.000	5.603.000	**5.693.000**	329.000	90.000
solo qualche attività fisica	16.341.000	15.607.000	**15.108.000**	-1.233.000	-499.000
sedentari	24.156.000	23.524.000	**23.085.000**	-1.071.000	-439.000

La pratica sportiva in Italia è in continua crescita , probabilmente, anche perché il messaggio che fare sport sia qualcosa di positivo e benefico per tutte le età viene quotidianamente veicolato, con sempre maggior frequenza, da numerosi attori.

Come si evince dai dati Istat e Coni gli Italiani sono sempre più attenti alla propria salute ed alla propria forma fisica, trainati da una maggior consapevolezza e dalla cultura dell'immagine promossa anche dai *social network*. In particolare risultano più orientati a preoccuparsene nel lungo periodo, programmando la propria attività fisica, spesso anche su base annuale, consultando la nutrizionista per miglioramenti nel proprio regime dietetico e rivolgendosi a fisioterapisti per il miglioramento della postura e della mobilità

[3] Dati estrapolati da un articolo del CONI: http://www.coni.it/en/institutional-activities/36-primo-piano/13079-un-italiano-su-4-fa-sport-malag%C3%B2-come-vincere-una-medaglia-olimpica.html

articolare. Stando alle stime Censis e al Trend europeo, questa attenzione è destinata ad aumentare, facendo del benessere un mercato ancora in crescita e tutt'altro che saturo.

Anche la spesa media familiare per lo sport è in aumento, secondo i dati Istat riferiti al 2014 oltre 5 milioni 500 mila famiglie residenti in Italia (21,6%) ha sostenuto spese per attività sportive ed oltre 1 milione (4,3%) ha sostenuto anche spese per articoli sportivi. Tra queste famiglie la spesa media mensile per praticare attività sportive è pari ad € 48, ovvero circa l'1,5% della spesa medie mensile delle famiglie italiane.

Ciò non è passato inosservato agli occhi attenti di possibili imprenditori ed investitori i quali si sono convinti che creare e gestire una società sportiva dilettantistica fosse qualcosa di semplice. Da tempo si è affermata la convinzione errata che l'apertura di una palestra sia un business certo, dai facili guadagni e dal ritorno economico sicuro; come se quello del fitness fosse un sorta di mercato milionario, poco competitivo e carente di risorse professionali. Ecco quindi che, capitalisti con ingenti risorse economiche, società edilizie, associazioni di professionisti investono in centri fitness chiudendolo rovinosamente nel giro di pochi anni. Vanno ad aggiungersi a questa serie di malcapitati anche istruttori/personal trainer che ritengono l'apertura di un centro fitness la destinazione finale e naturale della propria carriera professionale oltreché un'iniziativa imprenditoriale in cui avrebbero un enorme vantaggio competitivo grazie al *know how* acquisito nel tempo. A costoro vanno ad aggiungersi grandi catene di palestre internazionali ed imprenditori locali con più centri sportivi che, forti di un'elevata disponibilità economica e di ampie conoscenze del settore, decidono di aprire sempre più strutture nelle città, creando anche delle sinergie tra questi centri.

Gli errori dietro queste scelte un po' affrettate sono spesso riconducibili alla mancata assimilazione e gestione della realtà sportiva a quella propria di un'azienda. Tra questi spiccano la mancata individuazione degli elementi tipici dell'analisi aziendalistica e del controllo di gestione, come l'individuazione corretta dei costi e dei ricavi riferibili agli specifici centri di costo e ai centri di ricavo; la mancata analisi della propria offerta rispetto a quella dei propri competitors e l' incapacità di trovare un valore aggiunto che apporti novità rispetto al tradizionale approccio al settore.

Importante diventa quindi informarsi e informare, valutare, decidere, addestrare e allenare costantemente il management ed i collaboratori. Qualsiasi organizzazione deve saper innovare, progettare e programmare attività che valorizzino le risorse disponibili, a cominciare da quelle umane.

Ciò ha spinto i centri sportivi, le società e le associazioni del settore ad impiegare risorse per il perseguimento di maggiori risultati economici attraverso l'utilizzo di:

1. Innovazione ed ampliamento della propria offerta.
2. Adattamento del proprio *Marketing Mix.*
3. Controllo di gestione ed analisi dei costi per ricercare margini di efficienza.

Nel corso del terzo capitolo si osserveranno le scelte dalla Hyperion per ogni singola voce, dalla valutazione del progetto iniziale, riassunto nel *Business Plan* di marzo 2017, all'effettiva realizzazione nei primi sei mesi di vita.

Per fare ciò, e comprendere inoltre come sia possibile per una società sportiva generica operare su questi 3 elementi, è necessario comprendere gli strumenti utilizzati dalla stessa per la valutazione del proprio progetto d'investimento.

1.1 - Il Business Plan: funzioni ed articolazione

Uno strumento essenziale per un efficace controllo del rischio strategico di impresa è Il *Business Plan*, documento che vuole modellizzare in un'ottica prospettica il progetto di investimento che c'è nell'idea imprenditoriale, in termini di risultati economici finanziari attesi e flussi di cassa che sempre più acquisiscono una rilevante importanza per evitare crisi di indebitamento. Il modello di *business plan* deve contenere sia gli aspetti qualitativi che quantitativi caratterizzanti l'idea progettuale al fine di valutare la sua convenienza economica e la sua sostenibilità. Perché questo strumento esplichi pienamente la sua efficacia, è necessario che raccolga le informazioni necessarie a:

- conoscere le caratteristiche dell'azienda di riferimento;
- illustrare i contenuti del progetto che si intende realizzare;
- dimostrarne la fattibilità, cioè il perseguimento degli obiettivi stabiliti;
- analizzare tutte le sue possibili ricadute sull'azienda.

Il *Business Plan* costruisce la sua realtà di analisi partendo da dati storici, ragione per cui deve essere accompagnato dall'analisi dei bilanci (dove disponibili) e delle strategie aziendali degli ultimi anni, necessari a comprendere la compatibilità dei nuovi progetti con la situazione corrente.

La stesura del documento scritto ha in sé inoltre altri numerosi vantaggi. In primis, qualora venga fatto in funzione della creazione di una nuova attività, quello di chiedersi ripetutamente se quel progetto sia effettivamente realizzabile, con quali mezzi, tempi e costi. La compilazione dello stesso in modo completo e rigoroso, può costituire anche un utile strumento per la valutazione "a posteriori" dei risultati raggiunti e fare così un'attenta analisi degli scostamenti e valutare se si stia andando o meno nella giusta direzione e, eventualmente, aggiornare le strategie aziendali. Non ultimo è un documento indispensabile per le valutazioni dei finanziatori e/o degli investitori. Il *Business Plan* è uno strumento quindi che si lega in modo stringente al sistema di *budget* e *reporting* o, più in generale, al sistema di controllo di gestione.

Elementi indispensabili di un corretto *business plan* sono la coerenza e l'attendibilità ben modellizzate nell'impostazione ,nella forma e nelle risorse necessarie per la predisposizione.

La forma va riferita alle seguenti “regole”:

- una scrittura chiara e concisa, l’ideale è di non superare le 35/40 pagine in grado di accogliere il maggior numero di informazioni utili ;
- presenza di efficaci tavole/tabelle illustrative;
- presenta un indice generale dei punti trattati nel documento con l’indicazione delle pagine, opportunamente numerate; si apre con una sintesi (denominata “*Executive summary*”) dei contenuti del piano di non più di due/tre pagine;
- le previsioni economico-finanziarie facendo ricorso ai prospetti in uso presso la comunità finanziaria (conti economici, rendiconti finanziari, stati patrimoniali);
- si articola su un orizzonte temporale medio-lungo (5 anni), eventualmente con un livello di analiticità maggiore per gli anni più vicini.
- Impaginazione corrette con una copertina riassuntiva.

E’ consigliabile che la stesura di un *Business Plan* sia curata dal *management* aziendale in stretta collaborazioni con professionisti in grado appunti di utilizzare le tecniche di analisi e le quantificazione indispensabili per lo sviluppo di un piano corretto.

1.1.1 - L’Executive Summary

La sezione definita “*Executive Summary*” riporta una breve ma efficace sintesi dei contenuti del *Business Plan* che verranno poi approfonditi in seguito. Tale sezione rappresenta una sorta di “anteprima” di quelli che saranno i contenuti analizzati in dettaglio nelle apposite sezioni in cui il documento è articolato, ed ha ragione di esistere soprattutto per *stakeholders* esterni, rappresenta la sintesi del progetto imprenditoriale con le strategie, gli obiettivi, i mezzi, i prodotti. In buona sostanza deve introdurre ad una lettura interessante del contenuto completo.

1.1.2 - L’impresa

La presentazione dell’impresa va in questa sezione dove vanno sintetizzati tutti i dati aziendali:

- **Profilo** – Forma giuridica dell’azienda, la sua sede legale, il settore di attività. Risulta necessario, inoltre, descrivere sinteticamente la collocazione geografica degli stabilimenti produttivi, le sedi secondarie, le unità all’estero e la tipologia di attività svolta (ad es. industriale, commerciale, etc.).
- **Cenni storici sull’impresa** - E’ necessario ripercorrere la storia dell’impresa, indicando i principali eventi che hanno caratterizzato il suo sviluppo, con maggiore evidenza degli anni recenti.

- **Assetto proprietario** - I soggetti economici e imprenditoriali vanno descritti con riferimento anche ad eventuali avvicendamenti succedutisi in passato. E' ovvio che la forma giuridica comporterà la trattazione o meno dei soggetti che detengono azioni o quote della società e la percentuale posseduta. E' importante collocare l'azienda anche in relazione al gruppo di appartenenza (definire il ruolo quale controllante, controllata, consociata, etc.) e le eventuali partnership con imprese italiane ed estere.
- **Soggetti promotori** – Un curriculum dei soci quali promotori del progetto con le loro esperienze professionali i ruoli da essi rivestiti all'interno dell'impresa e l'eventuale management esterno cui si è deciso di fare ricorso per funzioni specifiche infine anche informazioni sul patrimonio personale (mobiliare e immobiliare) degli stessi promotori.
- ***Mission statement*** - La conoscenza della *mission* aziendale è importante in quanto rappresenta la "ragion d'essere" attuale e futura dell'impresa ed il punto di riferimento di qualsiasi decisione strategica aziendale, è la rappresentazione strategica dell'idea imprenditoriale;
- **Dati economico-finanziari maggiormente significativi** – Questa è la parte dell'analisi quantitativa. L'azienda va inquadrata in termini di dimensioni assolute e in relazione al settore di riferimento, importante è la presenza degli indici che consentono al potenziale *stakeholder* di esprimere un giudizio in merito a solidità, liquidità, produttività e redditività che l'impresa è in grado di garantire attualmente (a prescindere dal progetto). Una valutazione dell'attuale situazione economico-finanziaria dell'azienda richiede che siano riportati, in questa sezione, i valori più rappresentativi del conto economico riclassificato a valore della produzione e valore aggiunto e dello stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario e gestionale.

  Saranno quindi presenti i dati relativi a:
  - capitale investito;
  - mezzi propri;
  - ricavi di vendita;
  - valore della produzione complessivo;
  - valore aggiunto;
  - Margine operativo lordo (EBITDA);
  - Reddito operativo della gestione caratteristica (EBIT);
  - utile netto;
  - flussi finanziari.
  - Le informazioni, completate dall'indicazione del numero di dipendenti, devono fare riferimento agli ultimi tre/cinque anni.

1.1.3 - L'offerta

La sezione è dedicata ai prodotti e/o servizi dell'azienda sia in visione storica che attuale e prospettica. La gamma aziendale viene presentata specificando l'anno di introduzione dei prodotti/servizi principali e le motivazioni che hanno indotto ad aggiornarla. Se l'azienda ha già pianificato una variazione dell'offerta, tale modifica va specificata in questa sezione. Una volta specificato il bisogno (o i bisogni) che l'azienda ambisce a soddisfare, va descritta la gamma di prodotti offerti, senza entrare in un livello di dettaglio troppo elevato e, soprattutto, adattando i contenuti ai casi specifici. A seconda dei prodotti e servizi, andranno rappresentate le caratteristiche fisico-tecniche supportata anche da immagini, potrebbe essere necessario corredare l'analisi dalle offerte secondarie o di supporto al servizio principale, per alcuni prodotti una componente rilevante dell'offerta è rappresentata dai servizi erogati (assistenza prevendita, assistenza postvendita, manutenzione, sostituzione, consulenze, ecc.), la cui descrizione è essenziale. Di fondamentale importanze sarà cogliere le differenze con i prodotti e servizi dei vari competitors.

1.1.4 - Il mercato target

Il mercato target va inteso in un duplice aspetto: un'analisi di tipo qualitativo relativo all'insieme dei clienti, attuali o potenziali, con caratteristiche omogenee tra loro, interessati all'acquisto del prodotto o del servizio aziendale, e quello di tipo quantitativo che implica la quantifica (in termini di livelli potenziali di fatturato o di numero di unità di prodotto vendibili) della dimensione del mercato al quale l'azienda si rivolge. In questa sezione è quindi opportuno dar conto dell'attuale portafoglio clienti dell'azienda, sottolineando le potenzialità di crescita del mercato servito. Sotto l'aspetto qualitativo è opportuno fare riferimento alla tabella che segue che permette di identificare i principali attributi.

Azienda produttrice di beni di consumo	Azienda produttrice di beni industriali
Variabili geografiche: continente, stato, regione, zona, area urbana/non urbana	*Variabili geografiche: continente, stato, regione, zona*
Variabili demografiche: età, sesso, gruppo etnico, dimensione familiare	*Variabili demografiche: dimensione societaria, tipo di attività, classificazione settoriale*
Variabili socio-economiche: professione, istruzione, reddito, classe sociale, sensibilità al prezzo	*Variabili operative: livello tecnologico, pratiche di pagamento*
Variabili "psicologiche": stile di vita, valori, gusti, interessi, hobby, religione, tendenze politiche, motivazioni all'acquisto, lealtà alla marca	*Variabili di acquisto: frequenza degli ordini, dimensioni degli ordini, motivazioni all'acquisto (costo, qualità, affidabilità, puntualità, etc.), grado di centralizzazione degli acquisti*

Nell'analisi quantitativa, invece, è opportuno non limitarsi a riportare il numero di clienti che costituiscono il mercato target, ma anche a fornire il volume degli acquisti di un determinato prodotto effettuati dagli

appartenenti al suddetto mercato target, sarà inoltre opportuno non fermarsi ai dati relativi all'ultimo anno, ma dare un'indicazioni sul trend, riportando le serie storiche e le previsioni.

1.1.5 - Il sistema competitivo allargato

Il sistema competitivo allargato riguarda l'analisi delle informazioni non solo sui concorrenti, presenti e futuri, ma più in generale sull'ambiente in cui è l'azienda opera. Fondamentale nella strategia aziendale sarà l'analisi dei concorrenti diretti coloro che offrono prodotti simili a quelli dell'azienda e agli stessi target aziendali con l'obiettivo di voler soddisfare bisogni identici o molto simili a quelli che soddisfa l'azienda. Occorre descrivere quanti sono e chi sono i concorrenti più importanti o principali dell'azienda. È bene innanzitutto segnalare se sono presenti una o più aziende dominanti, in grado cioè di agire sul mercato in termini di prezzo, di qualità o altre caratteristiche dell'offerta. Qualora la presenza di questi competitor sia rilevata, è necessario illustrare sinteticamente i concorrenti fornendo informazioni relative a:

- dimensione (fatturato, numero dei dipendenti);
- qualità dell'offerta (prodotti e servizi);
- localizzazione (sede, siti produttivi, filiali commerciali);
- esperienza nel settore;
- quota di mercato;
- ampiezza dell'offerta (prodotti e servizi) e specializzazione su una certa "classe" di prodotti;
- grado di integrazione verticale;
- forza della marca commerciale;
- strategie di prezzo;
- livello tecnologico;
- canali distributivi;
- segmenti di mercato serviti;
- strategie di *marketing* adottate (promozioni, pubblicità etc.).

La comparazione con l'azienda e questi concorrenti è utile al fine di rilevare importanti elementi di differenziazione. A tal proposito può essere utile riunire i concorrenti in gruppi omogenei sulla base di una delle variabili sopracitate.

1.1.6 - Evoluzione della concorrenza

Di fondamentale importanza è studiare il panorama dei concorrenti negli ultimi anni e quali variazioni sono immaginabili nel prossimo futuro, è opportuno illustrare la storia del settore relativamente ad aziende che sono cresciute o scomparse, anche con visioni internazionale laddove il prodotto o il servizio abbia questa valenza, o per contro l'entrata sul mercato di prodotti sostitutivi, etc. Sarà determinante valutare anche eventuali barriere all'entrata e quanto più profittevole e attrattivo è il mercato. A tal proposito può essere utile tracciare una *check list* che si focalizzi sui seguenti fattori:

- know-how difficilmente riproducibile;
- necessità di risorse finanziarie ingenti;
- difficoltà ad ottenere le necessarie autorizzazioni amministrative;
- distributori con contratti di esclusiva;
- economie di esperienza[4];
- presenza di aziende competitor e strategie adottate;
- Prodotti sostitutivi.

1.1.7 - Le strategie

Per strategia si intende l'insieme del piano d'azione manageriale, che comprende i macro obiettivi prefissati, e del modo in cui si intende perseguirli dalla *governance* aziendale, mantenendo per lo più un'ottica di medio-lungo periodo. A valle di essa esistono poi una serie di attività operative quotidiane che traducono la visione strategica imprenditoriale in azioni concrete di breve termine. Tutte le caratteristiche distintive dell'impresa, dell'offerta, del mercato target e del sistema competitivo nel quale opera l'impresa, dovrebbe trovare il giusto equilibrio nella strategia competitiva dell'impresa. L'analisi della strategia adottata è utile per verificare sia la coerenza attuale con il contesto in cui l'impresa agisce, sia la coerenza prospettica con gli eventuali processi di sviluppo intrapresi. Fondamentalmente, le strategie competitive trovano i loro cavalli di battaglia in due aspetti competitivi[5]: la differenziazione dall'offerta rispetto a quella dei propri concorrenti (strategia di differenziazione) e/o il perseguimento di vantaggi di costo (strategia di leadership di costo), di seguito illustrate.

La strategia di differenziazione

Questa strategia fonda il suo obiettivo sul principio del *premium price*, ossia indurre nel cliente la convinzione che il prodotto o servizio offerto sia "unico" rispetto a quelli della concorrenza e di

[4] si parla di economie di esperienza quando un'azienda può praticare un prezzo basso grazie all'esperienza maturata nella produzione, cosa che non potrebbe mai fare un nuovo arrivato

[5] Esistono tanti altri tipi di strategia ma, in termini specifici per il settore sportivo dilettantistico, queste 2 sono sicuramente tra le più utilizzate.

conseguenza è disposto a corrispondere un prezzo superiore[6]. L'adozione di una strategia di differenziazione, deve essere motivata nel *Business Plan*, illustrando, in dettaglio:

- quale sia il posizionamento dell'azienda rispetto alla concorrenza in termini di prezzo praticato;
- quali siano gli elementi di differenziazione pianificati dall'azienda e come questi vengano percepiti dai propri clienti;
- quale sia il posizionamento dell'offerta aziendale rispetto ai prodotti concorrenti, mettendo in rilievo elementi di differenziazione.

Il vantaggio di differenziazione è indubbiamente una scelta decisiva finché la strategia adottata si dimostri vincente e l'impresa possa avvalersi di una "posizione di rendita" derivante dalla stessa, pertanto l'azienda dovrà alimentare continuamente tale *leadership*, in tale senso, appare necessario considerare ed esplicitare i costi che l'impresa deve sostenere o ha sostenuto per differenziarsi e i vantaggi in termini economici (maggiori ricavi) che sono derivati o deriveranno dalla differenziazione dell'offerta aziendale.

La strategia di leadership di costo

Con la strategia di *leadership* di costo, l'impresa fornisce un prodotto (bene o servizio) simile a quello dei concorrenti ma ad un prezzo inferiore, è in grado quindi di sostenere un costo complessivo più basso ed essere competitiva per prezzo e convenienza. Qualora l'impresa scelga questa strategia, nel *business plan* illustrerà:

- quale sia il posizionamento dell'azienda in relazione ai costi e di conseguenza al prezzo di vendita;
- quali siano le voci di costo sulle quali è in grado di generare economie e sui quali si è scelto di agire, i vantaggi di costo possono derivare da una serie di fattori non ultimo l' esperienza aziendale nel settore; è fondamentale ricorrere all'individuazione dei centri di costo e dei budget dei fattori della produzione (tra i quali costi del personale, costi di produzione, costi generali, costi amministrativi, ecc.) .

Spesso per mantenere sotto controllo questi aspetti, è necessario che esista un attento sistema di controllo interno, che deve:

- controllare i costi per attuare politiche di riduzione degli stessi;
- controllare i prezzi di vendita per prendere decisioni aziendali che massimizzano i profitti;
- controllare l'efficienza aziendale;
- programmare l'attività aziendale;
- controllare lo svolgimento dell'attività nel suo complesso;
- fornire informazioni utili per compiere scelte fra diverse alternative.

[6] Tipico dei "Club", nel settore sportivo dilettantistico.

Queste strategie possono essere alternative o coesistere come spesso accade per generare disorientamento nel consumatore o incapacità di valutare con elementi comparabili.

1.1.8 - Le scelte operative

Le scelte operative coinvolgono le diverse aree aziendali: le vendite ed il marketing, l'approvvigionamento la produzione e la struttura organizzativa.

- Le attività commerciali

L'attività aziendale orientata alle attività commerciali implica la scelta di una adeguata politica commerciale e di marketing in questo senso l'impresa dovrà analizzare:

  - I propri canali di vendita, suddivisi tra canali diretti (forza vendita diretta, centro di distribuzione di proprietà dell'azienda) ed indiretti (broker, agenti, grossisti, acquirenti industriali/istituzionali);
  - L'adozione di politiche di comunicazione: tipi di pubblicità, promozione delle vendite fatta nei confronti di consumatori finali ed intermediari anche attraverso propri operatori, pubbliche relazioni e media relation, sponsorizzazioni, conferenze, fiere, ecc.;
  - politiche di marketing diretto attraverso *telemarketing, direct mailing,* ecc.

- La logistica

La logistica è intesa sia in entrata che in uscita. Per quanto attiene alla logistica in entrata l'oggetto di analisi è la politica degli approvvigionamenti, quindi dalla schematizzazione di tutti i fornitori alla scelte di tipo *make or buy*, ossia produrre internamente alcuni prodotti di utilizzo o affidare all'esterno la realizzazione degli stessi. Le problematiche legate alla gestione della logistica in uscita riguarda le scorte dei prodotti finiti, i centri e i canali di distribuzione. La canalizzazione distributiva richiede diverse valutazioni a seconda del target servito, della zona o area geografica di competenza, del tipo di rapporto con il cliente e dei servizi postumo alla cessione del prodotto o del servizio. Su tali attività va posta una particolare attenzione se rappresenta un valore aggiunto rispetto alle aziende concorrenti e come tali devono trovare posto di rilievo nel *business plan*.

- La produzione

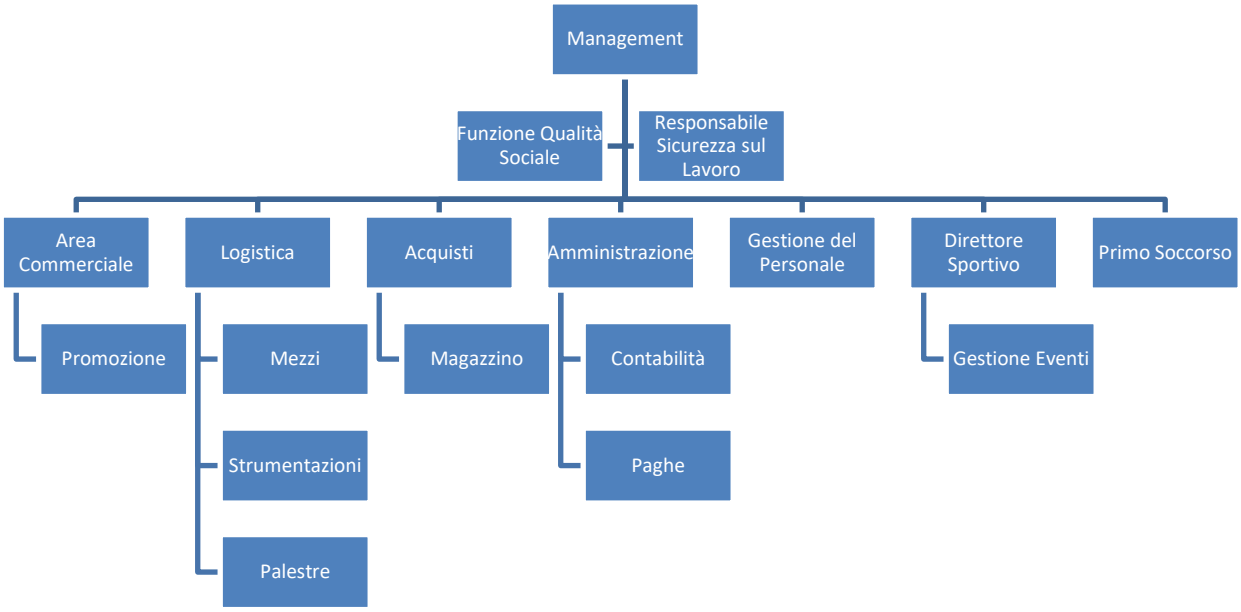
Nel *business plan* deve trovare posto la rappresentazione in modo sintetico del processo produttivo articolandolo sulle tecnologie del processo anche ovviamente in termini di macchinari, sul dimensionamento in funzione anche della variabilità della domanda, sulla localizzazione in funzione del

servizio erogato. Ovviamente sono notevoli le differenze di analisi a seconda si tratti di un'attività industriale o di servizi, un diverso rilievo infatti avranno l'analisi del grado di automatizzazione, l'utilizzo di tecniche particolari, l'utilizzo di brevetti e gli aspetti organizzativi interni, la qualità, intesa come tipologia di controllo qualitativo adottato, ed eventuali certificazioni, il *know-how*, ovvero conoscenze e capacità detenute in azienda, sia di tipo tecnico che intellettuali, ecc.

- L'assetto organizzativo

Ruolo fondamentale all'interno dell'impresa ha l'assetto organizzativo aziendale, la presenza di un organigramma ben definito che descriva ruoli, compiti gerarchie, responsabilità e livelli di competenza, affinché l'intera macchina organizzativa non abbia incertezze o indecisioni circa il modo per affrontare le problematiche quotidiane e il continuo controllo. E' indubbio che un'organizzazione efficace ed efficiente può determinare vantaggi non indifferenti rispetto ai propri competitori. Ai fini del *business plan* è sufficiente produrre un organigramma aziendale che sia commentato, in modo che risulti chiara e facilmente interpretabile la struttura organizzativa in questione.

Figura 3 - Possibile organigramma di un centro sportivo



1.2 - Il progetto

1.2.1 - Descrizione del progetto

Contenuti del progetto

Nella descrizione del progetto è determinante far risaltare ciò che realmente si intende realizzare, sarà importante anche evidenziare eventuali investimenti che si intendono realizzare. All'uopo questa descrizione deve avvalersi dei successivi descrittori al fine di rendere questa parte del *business plan* efficace e completa:

- in che cosa consiste il progetto (nuovo prodotto, nuovo processo, descrizione "tecnica" di alcuni particolari se ritenuti necessari);
- gli elementi di innovatività rispetto: ai principali prodotti/servizi già offerti dall'azienda, rispetto a quelli offerti dai concorrenti, oppure rispetto ai processi produttivi o logistici attuali;
- le opportunità di mercato che si intende cogliere (o le minacce che si dovranno affrontare).

Obiettivi e risultati

In questa sede vanno formalizzati contenuti, obiettivi e risultati. Gli obiettivi sono individuabili e definibili in forma descrittiva e vanno indicati anche quelli che possono apportare benefit di tipo sociale ; essi solitamente non si prestano ad essere rappresentati con dati quantitativi. I "risultati" sono invece efficacemente descritti da dati numerici, essi vogliono esprimere le realizzazioni da conseguire in termini quantitativi e quantitativo-monetari.

Tempi di realizzazione

Un'accurata analisi previsionale dei tempi necessari per la realizzazione del progetto deve trovare la giusta allocazione all'interno del documento. L'intervallo temporale per i conseguimenti degli obiettivi solitamente ha una previsione ultrannuale per un periodo dai tre ai cinque anni, allungare il periodo considerato potrebbe infatti, da un lato, risultare compatibile con la necessità di mettere in atto un progetto complesso (che quindi richiede lunghi tempi di implementazione) e, dall'altro, compromettere l'attendibilità dell'analisi. Qualora siano valutati variazioni di tempi di realizzazione rispetto a quelli preventivati è opportuno determinare gli effetti economici e finanziari di tali scostamenti così da valutare una tolleranza nella realizzazione in via preventiva che possa ridurre incertezze e incrementi di costi.

1.2.2 - Analisi SWOT

L'Analisi SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threat) o matrice swot trova una sua sezione all'interno del *business plan* al fine di rappresentare in modo razionale ed ordinato l'influenza esercitata dai diversi elementi (interni ed esterni) sulla realizzazione di un nuovo progetto. L'analisi SWOT di progetto ha una maggior valenza se viene realizzata prima e dopo il progetto stesso. l soggetto che intende realizzare un progetto di innovazione potrà procedere come segue:

- analisi preliminare sull'impresa (analisi SWOT prima del progetto d'innovazione);
- descrizione accurata del progetto e degli elementi su cui esso si concentra;
- analisi SWOT comprensiva del progetto;
- individuazione degli elementi differenziali sui quali il progetto dovrebbe incidere.

Tabella 1 - Analisi SWOT e strategie applicabili: matrice

SWOT Analisi		Analisi Interna	
		Punti di forza	**Punti di debolezza**
Analisi Esterna	Opportunità	*Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.*	*Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.*
	Minacce	*Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.*	*Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscano i punti di debolezza.*

Le analisi preliminari e la successiva costruzione di una matrice SWOT, è utile per le definizioni dei punti:

1 di forza (*Strength*): una risorsa, di cui l'impresa è dotata e che è in grado di utilizzare al meglio per raggiungere i propri obiettivi;

2 di debolezza (*Weakness*): un limite interno dell'impresa che ostacola il raggiungimento degli obiettivi prefissati;

3 delle opportunità (*Opportunities*): una situazione favorevole nel contesto esterno all'impresa sulla quale agisce la strategia aziendale;

4 delle minacce (*Threat*): una situazione sfavorevole nel contesto esterno all'impresa che potenzialmente ostacola la strategia aziendale.

Conseguentemente l'analisi SWOT è lo strumento all'interno dello strumento, ossia è di fatto la matrice di sviluppo del *business plan* stesso, si rimanda quindi a quanto detto nei paragrafi precedenti.

1.3 - Il piano economico-finanziario

1.3.1 - Introduzione

Il piano economico-finanziario, destinato a contenere i numeri del *business plan*, è relativo alle redazione di bilanci previsionali, composti da conto economico e stato patrimoniale. L'orizzonte temporale rispecchia quella dell'analisi qualitativa e temporale del *business plan* e, comunque, difficilmente è superiore al quinquennio. La valenza di un piano economico-finanziario dipende, dall'accuratezza e dalla fondatezza delle assunzioni poste alla base del progetto imprenditoriale. Ovviamente i dati contenuti nei tre prospetti devono avere collegamenti logici e di coerenza quantitativa sia tra loro sia nel rispetto dei trend storici . Conto economico, rendiconto finanziario e stato patrimoniale previsionali sono elaborati su base prospettica e riclassificata. Ciascun valore contenuto nelle tavole deve essere analiticamente commentato nel piano economico-finanziario tanto è vero che a tale scopo si predispone una parte introduttiva (denominata "*assumptions*") dove sono indicato i criteri valutativi dei valori iscritti[7].

1.3.2 - Il conto economico

Il compito precipuo del conto economico previsionale è quello di fornire informazioni utili a meglio comprendere la redditività futura dell'impresa. Lo schema di conto economico previsionale solitamente impiegato nella valutazione dei progetti imprenditoriali è quello "a valore della produzione e valore aggiunto". In questa riclassificazione viene suddivisa la gestione d'impresa in aree parziali e successive, gestione caratteristica, complementare ed accessoria, finanziaria, straordinaria e tributaria ed evidenzia risultati economico-reddituali intermedi, che permettono una lettura dinamica della formazione dei risultati di gestione.

[7] Tale lavoro sarà svolto interamente nel corso del capitolo 1.

Tabella 2 - Il conto economico a valore della produzione e valore aggiunto

Ricavi dalle vendite e prestazioni (+)
Altri ricavi e proventi (+)
Variaz. lavori in corso su ordinazione (+/-)
Valore dela produzione venduta
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni (+)
Variazione rim. prodotti finiti e in lav. (+/-)
Valore della produzione
Acquisti materie prime e sussidiarie (-)
Var. rimanenze materie prime e sussidiarie (+/-)
Lavorazioni esterne (-)
Costi industriali e altri servizi industriali (-)
Costi commerciali (-)
Prestazioni di servizi, costi amm. e gen. (-)
Costi di ricerca e sviluppo (-)
Proventi e oneri diversi di gestione (-)
Valore aggiunto
Remunerazione ed oneri sociali (-)
TFR e trattamenti simili (-)
Altri costi personale (-)
Margine Operativo Lordo
Ammortamenti imm materiali (-)
Ammortamenti imm. immateriali (-)
Svalutazione crediti (-)
Canoni di leasing (-)
Accantonamento fondo rischi e oneri (-)
Reddito Operativo Gestione Caratteristica
Interessi attivi disponibilità liquide e altri proventi finanziari (+)
Altri proventi patrimoniali (+)
Reddito del capitale investito
Interessi passivi su finanziamenti a breve (-)
Interessi passivi su fin. medio-lungo (-)
Altri oneri e spese finanziarie (-)
Reddito di competenza
Componenti straordinari (+/-)
Risultato ante imposte
Imposte (-)
Reddito Netto

Il valore della produzione venduta rappresenta tutto ciò che l'azienda ha prodotto e successivamente venduto relativamente alla sua attività produttiva; il valore aggiunto ingloba anche gli incrementi o decrementi dei beni propri e del magazzino; il margine operativo lordo (MOL) detto anche impropriamente[8] EBITDA (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*), è un indicatore che evidenzia il reddito dell'azienda basato solo sulla sua gestione operativa, quindi senza considerare gli interessi (gestione finanziaria), le imposte (gestione fiscale), il deprezzamento di beni e gli ammortamenti. il reddito operativo della gestione caratteristica EBIT (*Earning Before Interests and Taxes*) è espressione del risultato aziendale prima delle imposte e degli oneri finanziari. Un elevato valore aggiunto e la sua costante crescita indicano una gestione ottimale e di un buon grado di efficienza produttiva[9]. Significativo sotto l'aspetto finanziario è l'EBITDA, risultato intermedio al lordo degli ammortamenti e degli accantonamenti, tutti i valori che lo formano generano delle variazioni a livello finanziario e, in particolare, nel capitale circolante netto. Il reddito operativo della gestione caratteristica (EBIT), sottraendo dall'EBITDA gli ammortamenti, gli

[8] Si veda paragrafo 1.4.3
[9] Non a caso questo valore è utilizzato per il calcolo degli indici di produttività, vedasi paragrafo 1.4.3

accantonamenti ed i canoni di leasing (se contabilizzati secondo l'impostazione italiana), è rappresentativo della capacità dell'impresa di operare nel proprio settore. L'EBIT complessivo si differenzia dal precedente per gli effetti economici derivanti dall'attività di investimento non direttamente riconducibile all'attività tipica. Il reddito di competenza esprime l'efficacia della gestione finanziaria dell'impresa, considerando anche l'influenza degli oneri finanziari. Infine, sottraendo dal reddito di competenza i componenti di natura straordinaria e le imposte sul reddito si perviene alla determinazione del reddito netto.

1.3.3 - Lo stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale previsionale contiene le informazioni sulla struttura patrimoniale e finanziaria dell'impresa, non tanto in termini di valore complessivo, quanto di composizione. Lo schema è quello finanziario, detto anche "a liquidità ed esigibilità", ottenuto accorpando le varie classi secondo la loro scadenza (inferiori o superiori ai 12 mesi). Il criterio finanziario serve a dare indicazioni sugli investimenti ed i finanziamenti in base alla loro liquidità/esigibilità, e mette in evidenza la rigidità patrimoniale dell'impresa, tanto è vero che maggiore è l'incidenza dell'attivo fisso netto, maggiore è la rigidità d'impresa, cosi al crescere della rigidità degli investimenti è auspicabile attivare forme di finanziamento a medio-lungo termine, mentre la dipendenza finanziaria dell'impresa aumenta al crescere della dipendenza da fonti di finanziamento di terzi (mutui, finanziamenti, etc.).

Tabella 3 - Lo stato patrimoniale a liquidità ed esigibilità

Attivo	Passivo e Patrimonio Netto
Liquidità Crediti commerciali Crediti ed investimenti finanziari a breve Crediti tributari Rimanenze Ratei e risconti - Attivo a breve	Liquidità negative Debiti v/fornitori Altri debiti a breve Debiti per imposte Ratei e risconti - Passivo a breve
	Fondo TFR, per rischi ed oneri Debiti finanziari a m/l Altre passività consolidate - Passivo a medio-lungo termine Mezzi di terzi
Immobilizzazioni immateriali Immobilizzazioni materiali Immobilizzazioni finanziarie Altre immobilizzazioni - Attivo fisso netto	Capitale sociale Riserve Utile/perdita del periodo - Mezzi propri
Capitale investito	Fonti di finanziamento

1.3.4 - Gli indici di bilancio

Il sistema degli indici è un altro validissimo strumento di analisi. Questo sistema è riconducibile principalmente a cinque parametri di analisi:

- solidità (intesa come capacità dell'azienda di perdurare nel tempo in modo autonomo);
- redditività (rappresentata dal rapporto tra una prescelta configurazione di reddito ed il correlato volume di capitale necessario per produrlo);
- liquidità (intesa come capacità dell'azienda di generare flussi finanziari e monetari tali da mantenere un costante bilanciamento tra attivo e passivo a breve);
- sviluppo (focalizzato sulla crescita aziendale nel duplice profilo strutturale ed operativo);
- produttività (attinente all'analisi della capacità di produrre in maniera efficacia ed efficiente confrontando il valore aggiunto con il costo del lavoro ed il numero dei dipendenti).

1.4 - Analisi dei Costi

Sebbene il *Business Plan* sia un documento completo, per quanto attiene la valutazione di un progetto di investimento e la definizione del rischio strategico d'impresa, esso soffre di alcuni limiti intrinsechi dovute alle valutazioni, spesso presunte, sia delle voci di costo che dei ricavi futuri. Con il senno di poi ed in linea generale, gli errori di previsione incorporati nei *Business Plan* sono attribuibili non soltanto a cattive assunzioni, a suo tempo fatte, quanto semmai alla mancata capacità di valutare l'incertezza e la "curva delle probabilità" sui risultati attesi. In altre parole, l'obiettivo non diventa più soltanto la valutazione di un certo, specifico scenario ma, più in generale, riconoscere come il futuro sia di per sé incerto, per cui l'obiettivo non è soltanto pianificare le azioni e misurare i rendimenti dell'iniziativa, ma anche accettare e riconoscere la volatilità dei risultati per stimare la probabilità e la frequenza con cui determinati scenari potrebbero realizzarsi.

Un altro limite particolarmente significativo riguarda l'impossibilità di analizzare i costi specifici di un particolare investimento prima che questo sia effettuato. Sebbene i dati statistici e l'esperienza degli imprenditori e dei futuri collaboratori possano sopperire a queste carenze è altrettanto vero che non possano essere esaustivi e "reali", poiché non si possiede uno storico del progetto che si vuole realizzare.

Il *Business Plan* infatti si chiude con la presentazione di un conto economico prospettico ma esso, per quanto accurato possa essere, chiaramente non rispetta la realtà di nuove strutture e nuove contingenze legate al progetto stesso di investimento. Non avendo a disposizione tali dati risulta anche impossibile capire quali siano i prezzi da applicare alla propria offerta, poiché potrebbero essere o troppo bassi rispetto a quelli che sarebbe necessario praticare, o eccessivi e non in linea con il mercato. Per questa motivazione diventa fondamentale integrare il *Business Plan* con un sistema di rilevazione dei costi che assolva ad alcune

funzioni fondamentali. Si tratta dell'individuazione degli elementi di costo che, giustamente maggiorati di un equo valore, sono necessari per fissare il prezzo di vendita di un prodotto. Successivamente, tale sistema serve per rilevare l'andamento economico dell'azienda consentendo di tenere "sotto controllo" i fatti di gestione. Inoltre, la contabilità industriale (anche conosciuta come contabilità analitico-gestionale) consente all'imprenditore di effettuare alcune importanti valutazioni. Si tratta di valutazioni che l'imprenditore non potrebbe fare analizzando solamente i dati provenienti dalla contabilità generale (CO.GE.).

A tal proposito è estremamente utile riclassificare il conto economico secondo il criteri della pertinenza gestionale dei costi e dei ricavi in funzione della determinazione, ed interpretazione, del rendimento o del valore del capitale nelle sue diverse configurazioni. Ciò è possibile utilizzando uno dei tre modelli con i quali vengono riclassificati i costi della gestione operativa. Questi infatti possono essere distinti in base alla loro:

- Natura: interna o esterna;
- Destinazione: produzione, ricerca e sviluppo, amministrazione e commercializzazione;
- Reattività.

Sebbene siano alternativi tra loro, il primo criterio è quello maggiormente impiegato sia per la facilità di applicazione che per la rilevanza del suo contenuto.

La gestione aziendale è un fenomeno complesso che analizza operazioni di natura differente ed assimilabili alle seguenti aree di:

- operazioni inerenti alla produzione caratteristica;
- operazioni di investimento in attività accessorie;
- operazioni straordinarie;
- operazioni di finanziamento;
- tassazione.

L'area della gestione caratteristica comprende tutte le operazioni di attuazione e vendita della produzione tipica dalle quali hanno origine le componenti del reddito operativo, necessari per determinare il risultato operativo positivo (utile operativo) o negativo (perdita operativa). Come si può intuire l'area operativa è certamente la più rilevante della gestione aziendale poiché rappresenta le attività istituzionalmente svolte nonché la forza principale nel processo di creazione del risultato economico. L'identificazione dei costi operativi avviene in base al loro collegamento funzionale, diretto o indiretto, con la produzione tipica.

Taluni costi e ricavi, di natura ordinaria e talvolta continuativa, possono essere estranei all'area della gestione caratteristica, questo è il caso di quelli che appartengono alla gestione accessoria. Tali costi e ricavi sono da imputare ad investimenti di natura complementare rispetto a quelli operativi. Anche il risultato della

gestione accessoria può contribuire con un margine positivo (utile extra-operativo) o, alle volte, negativo (perdita extra-operativo).

Alla gestione straordinaria appartengono invece quegli oneri e proventi che derivano da eventi non ricompresi nel perimetro delle operazioni ordinarie appartenenti alla gestione operativa ed alla gestione extra-operativa, per questa ragione vengono considerati straordinari.

La somma algebrica dei risultati di queste 3 gestioni determina un margine noto come EBIT[10] che corrisponde al guadagno al lordo di interessi e tasse. Questo può essere scomposto in:

- EBIT "normalizzato": risultato della gestione operativa e della extra-operativa;
- EBIT "integrale": EBIT "normalizzato" + risultato gestione straordinaria.

L'area della gestione finanziaria accoglie i valori economici relativi al finanziamento attuato con mezzi diversi dal capitale di rischio come gli interessi passivi, gli sconti finanziari, ecc.. Il risultato di quest'area viene immediatamente collocato a valle dell'EBIT "integrale" e determina il valore del risultato lordo dell'esercizio.

A chiudere la lista delle aree ed il conto economico riclassificato c'è quella attinente alla tassazione, che non può essere definita area in senso proprio. Questa riporta il prelievo fiscale attuato dalle imposte sul risultato dell'esercizio.

Se l'EBIT "integrale" eccede il saldo della gestione finanziaria e delle imposte il risultato netto dell'esercizio è rappresentato dall'utile netto, che esprime la terza ed ultima modalità di ripartizione del reddito prodotto a vantaggio degli *shareholders*.

1.4.1 - Tipologia costi

Una qualsiasi attività di produzione deve confrontarsi con l'acquisizione dei fattori della produzione che si traducono inevitabilmente in costi.

La prima operazione che un'azienda deve porre in essere è quella di dotarsi di un capitale. Quando la dotazione viene direttamente dai titolari dell'azienda si parla di dotazione patrimoniale; ci sarà per contro un ricorso al credito quando questo è reperito presso terzi in forma di prestiti. Il primo viene denominato capitale di rischio, il secondo capitale di credito. La prima tipologia di finanziamento comporta la creazione di un vincolo delle somme depositate all'interno dell'azienda e la relativa partecipazione al rischio d'impresa; la seconda prende, invece, le sembianze di un prestito. Con tale capitale investito, si procede all'acquisizione dei fattori produttivi necessari per lo svolgimento della produzione. Questi vengono

[10] *Earning Before Interests and Taxes*

suddivisi in fattori pluriennali (immobili, impianti, macchinari, ecc.), e fattori d'esercizio (beni, servizi, ecc.). Quelli pluriennali concorrono in più processi produttivi prima di esaurire la loro utilità, mentre quelli di esercizio vengono totalmente consumati al momento del loro utilizzo. Successivamente all'acquisizione dei fattori c'è la fase di trasformazione dove viene a determinarsi una diminuzione del valore e dell'utilità dei fattori produttivi, con un trasferimento di questa utilità al prodotto finito. Il concorso nel prodotto sarà parziale per i fattori ad utilità ripetuta, mentre i fattori d'esercizio si esauriranno al primo ed unico uso. Infine, con la vendita del prodotto finito, si procede alla collocazione dello stesso sul mercato, operazione che genera nuove entrate monetarie che potranno consentire, assieme ad ulteriori finanziamenti, di alimentare nuovi cicli di gestione.

Nel caso delle società sportive dilettantistiche, le entrate finanziarie riflettono l'obiettivo di incrementare le numerosità delle persone interessate a praticare un determinato sport, e la principale fonte di entrate è rappresentata dalle somme versate dagli iscritti a titolo di quota associativa per l'utilizzo di un servizio (abbonamento) e da donazioni di privati.

Attraverso questo excursus si è compreso dove vengano utilizzate le risorse aziendali (proprie o di terzi) e quindi a quali voci siano da imputare i differenti costi di gestione:

- Fattori produttivi a fecondità ripetuta:
    - Immobilizzazioni tecniche.
    - immobilizzazioni economiche.
    - Immobilizzazioni finanziarie.

da loro dipendono la struttura dei costi aziendali, la rigidità dell'azienda di fronte alle variazioni delle quantità di produzione collocabili sul mercato, le politiche e la programmazione aziendale.

- Fattori produttivi a fecondità semplice:
    - Materie prime.
    - Materie grezze.
    - Materie risultato di produzione di altre imprese (es. farina, zucchero).
    - Pezzi finiti acquistati da altre aziende (es. pneumatici).
    - Materie sussidiare.
    - Energie.
    - Altri fattori di produzione.

I costi delle materie di consumo sono determinati per effettuare scelte tra varie offerte e calcolare il costo di prodotto.

Notoriamente i costi possono essere suddivisi in più forme, per comprendere meglio la loro natura e la loro valenza nelle operazioni di gestione.

- Comportamento rispetto ad un fattore determinante:
  - Variabili
  - Costanti
  - Misti
- Riferibilità della misurazione rispetto all'oggetto di costo:
  - Speciali
  - Comuni
- Modalità di attribuzione:
  - Diretti
  - Indiretti
- Impiego nelle decisioni:
  - Rilevanti
  - Irrilevanti
  - Opportunità
  - Differenziali
  - Preventivi
  - Consuntivi
  - Standard
  - Controllabili
  - Non controllabili

Una prima suddivisione avviene tra costi variabili e costi fissi. I primi hanno un andamento dipendente dalle quantità di prodotto ottenuto, reagendo così con un aumento o una diminuzione a seguito, rispettivamente, di un incremento o di un decremento. I costi fissi invece, entro certi limiti, sono insensibili alle variazioni di produzione e rimangono costanti sino a quanto la capacità produttiva dell'azienda raggiunge il proprio limite. Superata questa soglia l'implementazione di capacità produttiva comporta un aumento del livello dei costi fissi i quali rimangono costanti sino a quando il nuovo potenziale produttivo non risulti interamente sfruttato. In estrema sintesi si potrebbe affermare che i costi variabili sono costi di volume della produzione, i costi fissi invece di capacità di produzione.

La distinzione tra gli stessi però non è così netta come si possa immaginare, esistono infatti delle forme dette "miste" ed attinenti al volume delle attività:

- Costi Semi-variabili: a un costo fisso, presente anche per un volume pari a zero, si aggiunge un costo variabile in modo proporzionale al variare della quantità di prodotto.
- Costi Semifissi: variano al variare del Volume di produzione in modo discreto e non continuo (Es. ammortamenti e capacità produttiva).
- Costi Progressivi: aumentano in misura più che proporzionale rispetto al volume di attività.
- Costi Digressivi: aumentano in misura meno che proporzionale rispetto all'aumento di volume del *driver*.

Criterio della riferibilità ed oggettività nella misurazione dei costi rispetto all'oggetto di costo:

- speciali: costi che possono essere riferiti all'oggetto in modo oggettivo;
- comuni: costi di fattori impiegati contemporaneamente da più oggetti per i quali non è possibile identificare le quantità di fattore consumato.

Classificazione secondo la modalità di attribuzione dei costi agli oggetti di costo

- Diretti: costi imputabili direttamente all'oggetto con criteri oggettivi.
- Indiretti: costi imputabili all'oggetto di costo secondo criteri di comunanza, utilizzando opportune basi di riparto.

I costi nelle decisioni relative a possibili alternative:

- Costi rilevanti: differiscono tra diverse alternative di scelta, influenzando la scelta della miglior soluzione.
- Costi irrilevanti (o ineliminabili): sono ugualmente presenti nelle alternative di azioni ma la loro considerazione non incide sul risultato dell'analisi.
- Costi differenziali: si ottengono facendo la differenza tra diverse alternative.
- Costi opportunità: misurano la perdita in termini di mancato guadagno in ipotesi di impiego alternativo dei fattori produttivi.
- Costi preventivi: stime che mirano a riprodurre il costo che si sosterrà svolgendo una certa produzione nell'impresa così come è attualmente configurata.
- Costi consuntivi: misurano il valore delle risorse utilizzate *ex-post* (dopo lo svolgimento dei processi).
- Costi standard: costi preventivi riferiti a condizioni operative ipotetiche, servono come punto di riferimento per il confronto rispetto al comportamento effettivo dei costi:
    - Standard di base
    - Standard ideali
    - Standard correnti ottenibili

- Costi Controllabili: esiste la possibilità da parte del responsabile di una area di influenzarne l'entità.
- Costi non controllabili: contrariamente ai precedenti non esiste la possibilità per un responsabile di condizionarne l'entità.

In relazione alle ultime 2 voci di costo si può notare un aspetto interessante, infatti si individuano "centri di responsabilità": una unità organizzativa guidata da un manager responsabile dell'attività e dei risultati. Tale considerazione è alla base dello sviluppo e l'analisi dei cosiddetti centri di costo[11].

Per concludere il paragrafo sulle tipologie di costi è interessante fare un'ultima distinzione tra costi unitari e costi totali. Con riferimento ad un certo volume di produzione:

- Costo totale: somma dei costi totali aziendali fissi e variabili.
- Costo unitario: costo totale / volume di produzione.

Il costo unitario si compone di una parte costante e di una variabile: la parte costante è data dai costi unitari variabili, quella variabile è data dai costi fissi unitari

$$C_T = CV_T + CF_T$$

$$CV_T = CV_U \times Q$$

$$CF_T = K \text{ (costante)}$$

$$C_T = CV_U \times Q + K$$

$$\text{Quindi: } Cu = C_T / Q = CV_U + (K / Q)$$

Dove:

- C_T: COSTI TOTALI
- CV_T: COSTI VARIABILI TOTALI
- CF_T: COSTI FISSI TOTALI
- CV_U: COSTI VARIABILI UNITARI
- Q: VOLUME DI PRODUZIONE
- Cu: COSTO UNITARIO

[11] Si veda paragrafo successivo, 1.4.2

1.4.2 - Centri di Costo

Nell'analisi aziendalistica è alquanto mai necessario individuare delle entità cui sono riferibili delle aggregazioni di costi che hanno una omogeneità di riferimento organizzativa o produttiva. Queste unità possono essere un reparto dell'azienda oppure una unità organizzativa.

I centri di costo si suddividono in centri di servizi e centri di produzione. I centri di servizi non contribuiscono direttamente alla produzione ma forniscono un servizio agli altri centri di costo e sono trasversali a tutta l'attività aziendale, esempi di un centro di servizi sono il reparto manutenzione, la segreteria e gli uffici amministrativi dell'azienda. I centri di produzione sono quelli che contribuiscono direttamente alla realizzazione del prodotto/servizio e sono facilmente individuabili. Solitamente un centro di produzione corrisponde ad un reparto produttivo o a un livello di produzione; talvolta anche un gruppo di macchinari può essere considerato un centro di produzione all'interno di un reparto aziendale. È una aggregazione di costi riferita in via principale ad un'unità organizzativa-contabile ed è importante ai fini del controllo di gestione.

Il centro di costo è quindi il livello minimo su cui si esercita in modo effettivo il controllo economico della gestione in quanto sono direttamente imputabili costi di produzione e direttamente riferibili i ricavi della produzione. Se i ricavi sono maggiori dei costi il centro di costo ha un profitto ("variazione favorevole"). Se i costi sono maggiori dei ricavi si ha una perdita ("variazione sfavorevole").

I centri di costo produttivi fabbricano prodotti che sono "venduti" al magazzino al valore di costo standard del prodotto. I centri di costo di servizio "vendono" i loro servizi ai centri di costo produttivi ad un "prezzo" che inciderà sulla formazione del prezzo di vendita del prodotto.

Questo tipo di informazione si ottiene imputando ogni voce di costo a ciascun reparto. Per fare ciò in azienda non basta avere una contabilità generale ma occorre impostare una contabilità analitica (o contabilità analitico-gestionale) che permette all'imprenditore di attribuire i costi aziendali ai singoli reparti. Talvolta risulta particolarmente difficile imputare tutti i costi ai relativi centri di costo, possono quindi essere usati metodi più semplici ma, al contempo, meno precisi. Nei centri sportivi, solitamente, gli abbonamenti raggruppati in macro-aree determinano sia centri di profitto che centri di costo, poiché agli stessi è imputabile il consumo di energie, materiali e beni relativi a determinate aree (sala pesi, piscina, sale di pratica, ecc.). Inoltre, se si considera che gli spogliatoi sono aree comuni ed utilizzati da tutti a fine allenamento, si può dedurre come il consumo di energie (gas, elettricità, acqua) sia da imputare alle macro-aree in relazione al quantitativo di iscritti praticanti. Essi suddividono i costi variabili in maniera proporzionale all'effettivo consumo per ogni area. Una distinzione deve essere evidenziata: la manutenzione delle sale e gli ammortamenti dei macchinari, essendo costi che hanno una natura semi-variabile, devono essere imputati in maniera differente. Così come in maniera differente deve essere calcolato il costo del lavoro, poiché ogni area possiede collaboratori sportivi differenti in numero, in mansione, in orario e in paga. Questo sistema sarà utilizzato nel corso del capitolo 3 per determinare i centri di costo e ricavi attinenti alle macro-aree.

L'individuazione del centro di costo come una entità separata, permette al sistema di controllo economico di individuare un eventuale responsabile del centro, egli è quindi responsabile dei costi che sostiene e degli accrediti che riceve per ciascun servizio o prodotto venduti a prezzi predeterminati.

1.4.3 - Il conto economico riclassificato per natura dei costi

Lo schema di conto economico che si ottiene attraverso la distinzione per natura interna o esterna dei costi può essere così sintetizzato:

Tabella 4 - Conto Economico per natura dei costi

Conto Economico per natura dei costi
a) Valore della produzione
b) Costi esterni
c) Valore aggiunto (a – b)
d) Costo del lavoro
e) Margine Operativo Lordo (c – d)
f) Ammortamenti e svalutazioni
g) Accantonamenti
h) Risultato Operativo [e – (f + g)]

permette di trovare 2 margini intermedi particolarmente interessanti che precedono il risultato operativo:

- Valore aggiunto
- Margine Operativo

Il primo è ottenuto sottraendo al valore della produzione i costi esterni. Misura la capacità dell'impresa di accrescere il valore dei beni e dei servizi acquistati da terze parti attraverso le fasi della produzione e della vendita, permettendo altresì di valutare il ruolo dell'azienda relativamente al processo di creazione del valore riferito al prodotto/servizio erogato. Infatti il valore aggiunto esprime quella parte di produzione che, dopo aver correttamente remunerato i fattori esterni della produzione, può essere destinata alla remunerazione del capitale tecnico, capitale umano e del capitale finanziario. Da ciò si deduce chiaramente che, tanto più è elevato il valore aggiunto, tanto maggiore sarà il risultato alla remunerazione del capitale nelle sue differenti forme.

Attraverso il valore aggiunto possiamo osservare che il capitale di rischio, a parità di costo del capitale di credito, accresce in valore e rendimento in proporzione a:

- la capacità di contenimento del costo del capitale tecnico e del capitale umano;
- l'aumento della produttività.

A tal proposito risultano estremamente utili i seguenti indici:

$$\textit{indice di produttività economica} = VA / R$$

indice di produttività del personale = VA / ND

indice di produttività del costo del capitale = VA / CL

Costo del lavoro pro capite = CL / ND

dove:

- VA = Valore Aggiunto
- R = Ricavi d'esercizio
- ND = Numero medio di dipendenti dell'esercizio
- CL = Costo del Lavoro

Gli indici di produttività sono degli indicatori della produttività aziendale, essi permettono di comprendere se i fattori produttivi sono impiegati in modo efficiente o meno all'interno dell'impresa. Questi indici sono costruiti come rapporto tra un determinato risultato d'esercizio (valore aggiunto o costo del lavoro) ed i mezzi che l'impresa ha dovuto impiegare per conseguire tale risultato (numero medio dei dipendenti dell'esercizio e relativo costo del lavoro). Sono usati soprattutto nell'analisi della economicità aziendale, ovvero verificare la capacità dell'impresa di conseguire dei risultati economici duraturi nel tempo. A parità di altre condizioni infatti, un miglioramento degli indici di produttività determina un aumento anche degli indici di redditività.

L'indice di produttività economica misura la capacità di contenimento del costo dei fattori produttivi esterni; è un indicato di efficienza che presenta affinità con la *redditività delle vendite* (ROS). L'indice di produttività del personale misura invece la media del valore aggiunto per ciascun lavoratore dipendente. L'indice di produttività del costo del personale, esprime la media del valore aggiunto per ciascuna unità di spesa relativa ai dipendenti. L'ultimo dei 4, il costo del lavoro pro-capite, misura mediamente quanto costa all'azienda un dipendente nel corso dell'esercizio. Può essere interessante confrontare quest'ultimo indice con quello della produttività del personale, per comprendere se si sta utilizzando al meglio il personale o, tramite *benchmark,* se lo si sta utilizzando sopra o sotto la media di settore. Questo confronto può essere fatto anche nel corso di differenti periodi, così da osservare se le politiche gestionali volte al miglioramento dell'efficienza produttiva hanno avuto buon esito.

Il Margine operativo lordo (MOL) invece si ricava sottraendo al valore aggiunto il costo del lavoro. Esso ha dei chiari vantaggi:

- è un margine dotato di una neutralità più elevata rispetto all'utile operativo, poiché esclude gli ammortamenti e le svalutazioni delle immobilizzazioni tecniche e gli accantonamenti, solitamente frutto di valutazioni soggettive.

- È una grandezza economica della valenza finanziaria poiché misura l'autofinanziamento operativo, ovvero il flusso di attivo circolante netto della gestione operativa.

Soventemente il MOL viene utilizzato come sinonimo dell'EBITDA[12] anche se in realtà sono margini distinti che possono coincidere solo in assenza delle aree di gestione accessoria e straordinaria.

Attraverso l'analisi dei costi è possibile andare a studiare come ogni tipologia di costo impatti sul sistema produttivo, in questo modo è possibile non solo stabilire i prezzi dei singoli prodotti/servizi venduti, ma anche iniziare a supporre la quantità che deve essere venduta affinché un progetto d'investimento risulti credibile ed economicamente vantaggioso. Questi aspetti saranno approfonditi nel successivo paragrafo.

1.5 - Break Even Point

Conoscere il livello di quantità da vendere per portare l'attività in pareggio o il tempo necessario per il recupero del capitale investito inizialmente è un fattore cruciale per la valutazione economico-finanziaria di un progetto di investimento. Le relazioni tra i volumi di attività, i costi ed i risultati economici vengono approfondite dall'analisi del *Break Even Point* e dal modello delle leve del reddito allo scopo di:

- verificare l'andamento degli utili in funzione dei costi;
- individuare i livelli minimi di produzione al di sotto dei quali l'attività risulterà in perdita;
- orientare le scelte di gestione alla massimizzazione dei risultati attraverso il perseguimento di politiche di efficienza ed efficacia;
- definire l'entità del grado di rischio operativo e finanziario dell'azienda.

Il punto di pareggio individua i volumi della produzione venduta che realizzano la condizione di uguaglianza tra costi e ricavi. In base alla natura dei costi che vengono presi in considerazione si possono avere 3 differenti tipi di punti di pareggio:

1. Operativo: uguaglianza tra costi e ricavi della gestione caratteristica.
2. Contabile: ricavi d'esercizio uguali ai costi totali.
3. Economico: ricavi d'esercizio uguali alla somma dei costi totali effettivi e degli oneri figurativi.

[12] Earnings Before Interests, Taxes,Depreciation and Amortization

1.5.1 - Pareggio Operativo e Coefficiente di contribuzione

Come ormai assodato dalla letteratura economica, si ricorda che i ricavi operativi sono il risultato del prodotto della quantità venduta per il prezzo di vendita del prodotto ed i costi variabili totali sono il risultato del prodotto delle quantità create per i costi variabili unitari:

$$R = p * q \qquad\qquad CVt = CVu * q$$

Il punto di pareggio operativo è soggetto alla seguente relazione:

$$Rp = CFo + CVpo$$

Dove:

- Rp = ricavi operativi a cui corrisponde il pareggio operativo
- CFo = Costi Fissi operativi
- CVpo= Costi Variabili a cui corrisponde il pareggio operativo

La relazione di pareggio può essere così rappresentata:

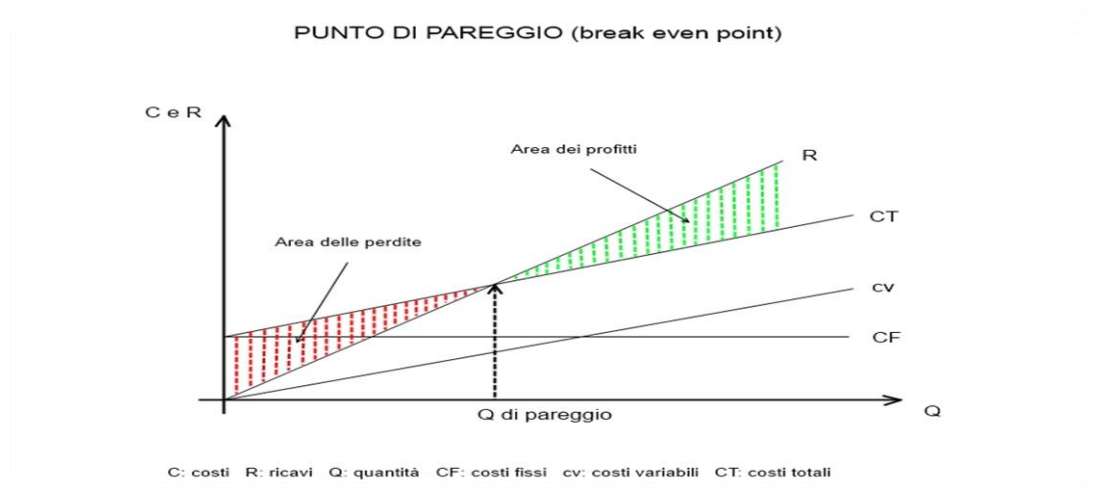
$$p * q = CF^{13} + (cv * q)$$

ed esplicitando l'equazione per q:

$$q = CF / (p – cv)$$

il volume di produzione q risulta una variabile dipendente dal rapporto tra i costi fissi ed il margine di contribuzione unitario ricavato dalla differenza tra il prezzo di vendita ed il costo variabile unitario operativo.

Figura 4 - Break Even Point



[13] Costi Fissi

La quantità Q di pareggio, ovvero quella risultante dal punto di incontro delle rette dei ricavi e dei costi fissi, è quella per la quale si verifica il punto di pareggio. Se q > Q allora l'attività caratteristica genererà un profitto, al contrario se q < Q si verificheranno delle perdite operative.

È facile intuire che questa quantità di pareggio dipende da molti aspetti:

- dal volume dei costi fissi operativi (CF): a maggiori (o minori) costi fissi corrispondono maggiori (o minori) quantità fisiche di prodotto per trovarsi al punto di pareggio, a parità di altre condizioni. Contraendo i costi fissi con una politica improntata all'efficienza operativa corrisponderà una minor quantità di prodotto richiesta per il raggiungimento del *Break Even Point*.
- Dal prezzo di vendita del prodotto (p): a parità di altre variabili, più si aumenta il prezzo di vendita più si riducono le quantità di prodotto che assicurano il pareggio operativo. la variabile p infatti è il coefficiente angolare della retta dei ricavi e all'aumentare dello stesso corrisponde una maggiore inclinazione della retta dei ricavi.
- Dal costo variabile unitario operativo (cv): a parità di prezzo e costi fissi, il volume di produzione che corrisponde al pareggio operativo decresce in proporzione alla riduzione del costo variabile unitario operativo. Ciò avviene poiché quest'ultimo è il coefficiente angolare della retta dei costi variabili, più è basso il valore di cv, tanto minore sarà l'inclinazione della retta dei costi variabili.

Il punto di utile operativo pari a 0 può essere espresso anche come funzione del volume dei ricavi:

$$q * p = [CF / (p - cv)] * p$$

da cui si ottiene:

$$R = CF/ (1 - cv/p)$$

Il volume dei ricavi associato al pareggio operativo dipende dai costi fissi operativi e dal tasso di incidenza dei costi variabili operativi sulle vendite. Il denominatore (1 – cv/p) rappresenta il coefficiente di contribuzione (Cmc) ottenuto dal rapporto MC/R.

Il margine di contribuzione risulta estremamente utile nel caso in cui un'azienda produca più beni/servizi, ognuno dei quali caratterizzato da prezzi unitari e costi variabili unitari differenti. E' possibile infatti determinare quali siano i ricavi con cui si ottiene il pareggio operativo confrontando una combinazione di produzione del bene a e del bene b:

$$R^* = CF / [(1 - CVa/Pa) * Qa + (1 - CVb/Pb) * Qb]$$

Nella presentazione di un *business plan* e quindi nella valutazione di un progetto di investimento può risultare difficile determinare il margine di contribuzione per ogni singolo prodotto/servizio, specie per aziende che abbiano un'ampia gamma di prodotti da offrire ai propri clienti. In questo caso, soprattutto per

quei prodotti che hanno costi variabili unitari e prezzi unitari simili, le aziende tendono a presentare un prezzo unitario medio (o medio ponderato) ed un costo variabile unitario medio (o medio ponderato) pervenendo ad un risultato che si discosta dall'analisi puntuale ma che garantisce al contempo una previsione piuttosto precisa. Come si vedrà nel capitolo 3 questo è stato il caso anche della Hyperion che, prendendo in gestione una nuova struttura con costi maggiori e dovendo praticare dei prezzi differenti, ha preferito fare una media di quest'ultimi per ottenere un presumibile *break even point*.

1.5.2 - Pareggio Contabile

Il pareggio contabile viene realizzato in presenza della seguente condizione:

$$Rpc + Rgc = CFo + CVpo + Of + I$$

Dove:

- Rpc = ricavi a cui corrisponde il pareggio contabile
- Rgc = risultato delle gestioni complementari (extra-caratteristica e straordinaria)
- Of = Oneri finanziari
- I = Imposte

Il valore di Rpc si ottiene nel seguente modo:

$$Rpc = (CFo + Of + I – Rgc) / (1 – cv/p)$$

Il punto di pareggio contabile dipende, oltre che dalla relazione dei costi fissi ed il coefficiente di distribuzione (come per il pareggio operativo), anche dagli oneri finanziari, dalle imposte dell'esercizio e dal risultato netto delle gestioni complementari.

Il livello degli oneri finanziari è il risultato del tasso medio di finanziamento (Tf) applicato al valore medio di esercizio dei debiti finanziari (Df). Questi ultimi, nel caso in cui i volumi di attività a certe condizioni non influenzino il fabbisogno finanziario, possono rimanere invariati.

In un sistema basato sul prelievo tributario proporzionale all'utile lordo contabile le imposte non dovrebbero figurare (I = 0) poiché in corrispondenza del punto di pareggio contabile non vi sarebbe reddito imponibile. L'esistenza di modelli di tassazione diretta ed indipendenti dall'utile lordo (es. IRAP) o impostati sulla derivazione del reddito imponibile dal risultato di bilancio richiedono in ogni caso una quantificazione preventiva del valore di I che, anche in questo caso, non può essere espresso in funzione di altre variabili della relazione osservata.

A conclusione, il risultato netto delle gestioni complementari (Rgc) dipende dal capitale investito nelle gestioni accessorie (CIEx) e dal relativo tasso di rendimento (ROIex), ma anche da eventi causali di natura straordinaria non prevedibili.

1.2.3 - Pareggio Economico

La condizione di equilibrio o pareggio economico ricorre quando i ricavi coprono integralmente i costi espliciti e lasciano un margine "equo" a copertura degli oneri figurativi, rappresentati da:

- l'interesse di mercato che andrebbe riconosciuto agli azionisti (o all'imprenditore) per l'impiego del capitale proprio in alternative prive di rischio.
- Il premio spettante agli azionisti (o all'imprenditore) per il rischio sopportato.
- Il salario direzionale che deve riconoscersi agli azionisti lavoratori (o all'imprenditore) per l'attività lavorativa svolta senza remunerazione esplicita.
- I costi di opportunità che derivano dall'utilizzo di beni a condizioni più vantaggiose di quelle offerte dal mercato (es. comodati d'uso concessi dall'azienda).

L'equilibrio economico si verifica in presenza della seguente condizione:

$$Rpe + Rgc = CFo + CVpo + Of + I + M$$

Dove M corrisponde al margine "equo" e quindi alla somma degli oneri figurativi. I ricavi che assicurano il pareggio economico sono dati dalla seguente equazione:

$$Rpe = (CFo + CVpo + Of + I + M – Rgc) / (1 – cv/p)$$

Dove:

Rpe = ricavi a cui corrisponde il pareggio economico

M = Margine "equo"

Il margine equo è una grandezza economica complessa, risultante dalla somma di molti fattori e quindi facilmente influenzata da fattori sia interni che esterni all'azienda.

1.5.4 - Break Even Period

Questo metodo si propone di determinare il numero di anni o mesi necessari per il completo recupero dell'esborso sostenuto inizialmente, ossia il tempo necessario affinché i flussi di cassa netti generati dall'investimento eguaglino i flussi iniziali negativi. Il *Pay Back Period* può essere considerato sia come il

tempo necessario per recuperare il capitale investito, sia come il momento a partire dal quale l'investimento comincia a offrire un rendimento. Le entrate nette addizionali di cassa sono determinate sottraendo dalle vendite addizionali annue, imputabili al progetto, le uscite addizionali effettive annue necessarie per l'esercizio dell'impianto. Il capitale investito da recuperare è formato dall'esborso d'acquisto più i maggiori impieghi in capitale circolante conseguenti. I flussi netti annuali derivanti dal progetto di durata n anni, avranno valori diversi e verranno indicati con il simbolo Ft mentre con E ci si riferisce all'esborso iniziale.

Il periodo di recupero si ottiene da un' uguaglianza:

$$E = k\sum_{t=1} Ft$$

dove

k indica gli anni o i mesi necessari per uguagliare il costo iniziale dell'investimento.

In sostanza il *Breakeven* temporale, indicando in quanto tempo l'iniziativa è in grado di coprire le risorse investite a partire dall'avvio, coincide con il punto di pareggio tra:

- il totale delle risorse assorbite nel tempo (uscite di capitale cumulato);
- il totale delle risorse generate dall'attività (con l'ipotesi che il valore di partenza dal quale inizia il conteggio del cumulo dei flussi in entrata coincida con il valore della cassa al momento dell'apertura dell'attività).

Conoscere il tempo necessario per il recupero del capitale investito inizialmente, è un'informazione di grande interesse, specie in ipotesi di confronto fra progetti (a parità di condizioni, sarà preferito quello con periodo di recupero più breve, coerentemente alla preferenza per la liquidità e all'inferiore rischio associato). In ogni caso, la conoscenza della dinamica dei flussi in entrata e in uscita generati da un investimento, è utile per determinare, oltre al punto di pareggio (periodo in cui si stima l'equilibrio tra le entrate e le uscite), anche la redditività finanziaria del progetto, ossia la capacità di autofinanziamento.

Vantaggi:

- il *Payback Period* è un criterio molto semplice sia per quanto riguarda il calcolo, sia per quanto riguarda il suo utilizzo e la comunicazione dei risultati ottenuti in seguito alla sua applicazione nella valutazione degli investimenti;
- è un metodo utile per valutare un'iniziativa rischiosa, questo spiega il motivo per cui il *Payback Period* sia classificato come indicatore di rischio piuttosto che indice di rendimento;
- questa metodologia si focalizza sulla capacità dell'azienda di ottenere la liquidità dall' investimento realizzato.

Limiti:

- il *Payback Period* non considera i flussi finanziari generati successivamente la scadenza del periodo di recupero e dà lo stesso peso a tutti i flussi di cassa precedenti tale scadenza;
- questo metodo non tiene conto del valore finanziario del tempo, infatti esso utilizza i flussi di cassa nominali, ossia provvede alla somma dei flussi negativi e positivi nel tempo senza alcuna procedura di attualizzazione;
- il *Payback Period* non consente di distinguere tra due investimenti con uguale periodo di recupero ma caratterizzati da flussi finanziari con ammontare diverso negli anni;
- il criterio non prevede un modo razionale per scegliere un *cut off period* ottimale;
- attraverso l'applicazione del *Breakeven* temporale si tende a rifiutare progetti con lunghi tempi di ritorno del capitale e privilegia progetti di breve durata;
- questa metodologia di valutazione degli investimenti obbliga a confrontare investimenti della stessa durata economica affinché il periodo finanziario di recupero sia significativo;
- si tratta di un modello che porta ad effettuare una scelta in gran parte arbitraria, poiché per scegliere il tempo di recupero non esiste un riferimento confrontabile (un tasso di attualizzazione) ma si ha la sola possibilità di optare per il progetto che viene più rapidamente rimborsato.

1.6 – Misurazione della Performance

In Italia il concetto di performance organizzativa ed individuale viene introdotta dall'opera congiunta della Legge-delega 15/2009 e del D. Lgs 150/2009 che la definiscono così:

"la misurazione e la valutazione della performance individuale (…) è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate (…)"

Affinché sia possibile effettuare la misurazione delle performance delle attività e dei processi aziendali è necessario definire un sistema di indicatori che permetta di rappresentare, in un quadro unitario e prospettico, la capacità dell'impresa di perseguire i propri obiettivi di breve, medio e lungo periodo.

Gli indicatori costituiscono informazioni critiche, sintetiche, significative e prioritarie che permettono di misurare l'andamento aziendale nei suoi più svariati aspetti.

- Sono informazioni critiche, in quanto su di esse il management opera le proprie scelte.
- Sono informazioni sintetiche, perché espresse da una variabile semplice o composta (es. tempo, fatturato x addetto, etc.).

- Sono significative, in quando ben rappresentano i fenomeni aziendali alle quali si riferiscono.
- Sono prioritarie, per la loro natura irrinunciabile nei cicli di pianificazione e controllo a tutti i livelli aziendali (strategico, direzionale, operativo).

Permettono di misurare l'andamento aziendale in quanto sono rappresentati da variabili quantitative o qualitative confrontabili e, inoltre, ad ogni indicatore è associata una variabile che ne dia la misura. Grazie ad essi, il management non solo può misurare i fenomeni aziendali nel tempo e nello spazio (nei confronti della concorrenza, del settore, etc.), ma può pianificare e programmare le attività aziendali (definendo obiettivi misurabili nel breve e medio periodo), misurare gli scostamenti (*gap*) tra obiettivi attesi e risultati ottenuti, e intraprendere le azioni necessarie per correggere i *gap*, ovvero può gestire con metodo (pianificazione → controllo → correzioni tempestive) l'azienda o la parte di essa di cui è responsabile. Un buon sistema di indicatori a misura delle prestazioni permette la rilevazione tempestiva di criticità che altrimenti, con la sola contabilità, potrebbero essere rilevate troppo tardi.

I risultati conseguiti per il successo di una generica impresa sono di tre tipologie:

- Risultati economico-finanziari. Determinati ricorrendo ai noti indicatori ricavabili dai dati della contabilità generale ed analitica (indicatori di economicità, redditività, di solidità patrimoniale, di liquidità).
- Risultati competitivi. Si possono esprimere riferendosi ad opportuni indicatori che misurino il "peso" dell'impresa nell'ambito del sistema competitivo in cui opera.
- Risultati sociali. Riguardano il livello di soddisfazione dei partecipanti (lavoratori dipendenti, proprietari del capitale di rischio) e il grado di fiducia che l'impresa acquisisce nei confronti degli *stakeholders*, dei finanziatori, degli esponenti politici, delle organizzazioni di categoria, delle pubbliche amministrazioni.

Misurare la performance significa:

- definire degli obiettivi quantificabili;
- esplicitare i risultati attesi;
- associare agli obiettivi degli indicatori adeguati alla valutazione degli stessi.

Valutare la performance significa invece:

- interpretare il risultato conseguito e le relative modalità di raggiungimento;
- spiegare come tale contributo abbia impattato sull'organizzazione.

1.6.1 - La riclassificazione di Stato Patrimoniale e Conto Economico

Affinché sia possibile andare a calcolare gli indici di performance e valutarne il significato è necessario procedere alla riclassificazione sia dello stato patrimoniale, utilizzando il metodo economico (o della pertinenza gestionale), sia del conto economico per natura dei costi variabili e fissi.

Partendo dal conto economico esso sarà riclassificato nel modo seguente:

Tabella 5 - Conto Economico a costi variabili e fissi

Conto Economico a costi variabili e fissi
a) Ricavi vendite
b) Costi variabili operativi
c) Margine di contribuzione (a - b)
d) Costi fissi operativi
e) Reddito operativo (c – d)
f) Oneri finanziari netti
g) Oneri straordinari netti
h) Utile Lordo [e – (f + g)]
i) Imposte sul reddito d'esercizio
j) Utile Netto (g – h)

Di questo sistema risulta particolarmente importante la voce "Margine di contribuzione", rappresentativa di quella parte del prodotto di esercizio che, coperti i costi relativi ai fattori produttivi (variabili) serve per la copertura dei costi relativi ai fattori produttivi fissi e dei successivi oneri delle altre aree di gestione. Approfondendo questa analisi si può misurare anche l'efficacia e l'efficienza delle singole aree ed in particolare dell'area caratteristica, intendendo efficacia come capacità di produzione elevata rispetto ai costi fissi ed efficienza come contenimento dei costi variabili. Lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio della pertinenza gestionale assume invece questa struttura:

Tabella 6 - Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio della pertinenza gestionale

ATTIVITA'	PASSIVITA'
Impieghi operativi	**Mezzi Propri**
• immobilizzazioni	• Capitale sociale
• rimanenze	• Riserva legale
• crediti commerciali	• Riserva statuaria
• avviamento	• (Crediti verso soci per versam. dovuti)

• (fondi ammortamento e svalutazione)	• (Azioni proprie)
Totale impieghi operativi	• Utile o (Perdita) d'esercizio
	Totale Mezzi Propri
Impieghi extra-operativi	**Passività di finanziamento**
• Immobilizzazioni ad uso extra-operativo	• Mutui
• partecipazioni	• Finanziamenti
• Risconti attivi	• Banca c/c passivi
Totale impieghi extra-operativi	• Obbligazioni
	• Debiti v. banche
	• Debiti v. società collegate
	Totale debiti finanziari
	Passività di funzionamento
	• (Cassa)
	• Fondo imposte differite
	• Debiti verso fornitori
	• Debiti verso dipendenti
	• Fondo TFR
	• Debiti Tributari
	• Debiti verso istituti previdenziali
	Totale passività di funzionamento
Capitale investito totale lordo	**Capitale investito totale lordo**

Si possono notare 2 macro aree per le attività: impieghi operativi ed impieghi extra-operativi. A distinguere le voci abbiamo il criterio stesso di pertinenza, se un impiego attiene all'area operativa viene inscritto nelle poste della prima area, in alternativa nelle poste della seconda. Per le passività abbiamo 3 macro aree: mezzi propri, passività di finanziamento e passività di funzionamento. Delle 3 riportate, l'ultima merita un approfondimento: questa infatti è da considerare alla stregua di debiti commerciali causati dal regolare circuito operativo di acquisizione dei fattori produttivi, trasformazione, commercializzazione e vendita. Per questa motivazione solitamente le voci dello stesso vengono portate a rettifica nelle altre aree. Sottraendo il totale di questa voce al Capitale Investito Totale lordo (CITl) si ottiene il cosiddetto Capitale Investito Totale

netto (CITn) che, come si potrà osservare, è particolarmente importante per il calcolo di alcuni indici di redditività.

1.6.2 - Analisi della Struttura

Riclassificati stato patrimoniale (sia con il metodo finanziario che con quello economico) ed il conto economico per reattività dei costi (costi fissi e variabili) si hanno a disposizione tutte le variabili per poter misurare, attraverso indici, margini e quozienti, sia la solidità aziendale che la performance. Si presenteranno in seguito i più significativi, correlati da una descrizione sintetica circa il significato e l'importanza che ricoprono.

Analisi di solidità:

- **Quoziente primario di struttura** $QS^{I} = MP/AF$
  Misura la parte di Attivo Fisso finanziata dai soli Mezzi Propri.
- **Margine primario di struttura** $MS^{I} = MP – AF$
  Indica l'eccedenza (o la mancanza) del valore dei Mezzi Propri rispetto all'Attivo Fisso
- **Quoziente secondario di struttura** $QS^{II} = (MP + PC) / AF$
  Misura la parte di Attivo Fisso finanziata dalla somma dei Mezzi propri e delle Passività Consolidate
- **Margine secondario di struttura** $MS^{II} = (MP + PC) – AF$
  Indica l'eccedenza (o la mancanza) del valore della somma dei Mezzi Propri e delle Passività Consolidate rispetto all' Attivo Fisso.

Analisi degli Impieghi e delle Fonti:

- **Indice di rigidità** $I_R = AF / CI$
  Esprime la percentuale dell'attivo, rispetto al totale del capitale investito, che si rinnova oltre i 12 mesi (attivo fisso) e che quindi è motivo di rigidità aziendale per gli impieghi assunti.
- **Indice di Elasticità** $I_E = AC / CI$
  Esprime il valore complementare ad 1 dell'indice precedente, ovvero comunica quale parte dell'attivo, rispetto al totale del capitale investito, si rinnova entro i successivi 12 mesi, garantendo una maggiore elasticità all'azienda.
- **Indice di Autonomia finanziaria** $I_{AF} = MP / CI$
  Esprime il grado di autonomia finanziaria dell'azienda mettendo in relazione i Mezzi Propri rispetto al CI, tanto maggiore è questo valore, tanto più l'azienda risulterà indipendente.
- **Indice di Indebitamento** $I_I = (PC + PB) / CI$
  Esprime l'aspetto opposto dell'indice precedente, affermando quando l'azienda sia dipendente dalle passività assunte rispetto al totale del capitale investito.

- **Indice di Indebitamento Consolidato** $I_{Icons} = PC / CI$

  Scomponendo l'indice precedente si può osservare in che parte l'azienda sia dipendente dalle sole passività consolidate sul totale delle fonti.
- **Indice di Indebitamento Corrente** $I_{Icorr} = PB / CI$

  Considera in che parte le passività a breve finanziano il capitale impiegato.
- **Quoziente di indebitamento** $Q = (PC + PB) / MP$

  Mette in relazione il totale delle passività con i mezzi propri, tanto più questo valore è superiore ad 1, tanto più l'impresa è dipendente dal capitale di terzi.
- **Quoziente di indebitamento finanziario** $Q_{DF} = Dfin / MP$

  Mette in relazione i soli debiti di finanziamento con i mezzi proprio, esprimendo quando l'azienda sia dipendente dalle risorse di terzi rispetto alle risorse proprie. Tanto più è grande questo valore, tanto più l'azienda risulterà indebitata verso banche e/o obbligazionisti.
- **Grado di ammortamento** G. Amm = valore fondi ammortamento / Totale Immob. Lordo

  Un indice che misura, mediamente, il livello di vita residuo delle immobilizzazioni, mettendo in relazione il valore totale dei fondi di ammortamento con il valore totale delle immobilizzazioni (a lordo) a cui si riferiscono. Viene usato anche per comprendere entro quanti anni t l'azienda dovrà investire per sostituire le proprie immobilizzazioni tecniche.

Analisi della liquidità:

- **Quoziente di disponibilità** $QD = AC / PB$

  Misura se l'attivo circolante (attivo esigibile entro 12 mesi) sia sufficiente a coprire le passività a breve (o correnti). Valori inferiori ad 1 sono da considerarsi critici, ed evidenziano un rischio di insolvenza. Tale valore dovrebbe essere superiore ad 1.
- **Attivo Circolante Netto** $ACN = AC – PB$

  La differenza tra i 2 valori misura l'attivo circolante netto, o margine di disponibilità.
- **Quoziente primario di tesoreria** $QT = (LD + LI) / PB$

  Se il quoziente di disponibilità è superiore ad 1 ha senso analizzare se 2 delle 3 voci da cui è composto (liquidità differite e liquidità immediate) sono sufficienti a coprire le passività o se è necessario ricorrere alle scorte del magazzino.
- **Margine di Tesoreria** $MT = (LD + LI) - PB$

  Se il quoziente primario di tesoreria è superiore ad 1 allora ha senso vedere quale sia l'eccedenza delle liquidità rispetto alle passività. Nel caso in cui il margine di tesoreria sia inferiore a 0 (o il quoziente primario di tesoreria sia inferiore ad 1) allora si parlerà di deficit di tesoreria.
- **Deficit di Tesoreria** $DT = PB - (LD + LI)$

Misura il quantitativo di risorse liquide necessarie per coprire la parte di passività a breve rimaste scoperte.

1.6.3 - Analisi della Redditività

L'analisi della redditività si pone l'obiettivo di valutare la capacità dell'impresa di generare nel tempo risorse sufficienti a remunerare i fattori produttivi impiegati nella gestione: investimenti, capitale di terzi e capitale proprio.

La costruzione degli indici adibiti a tale scopo parte dalla riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio della pertinenza gestionale (detto anche funzionale) e del conto economico a valore aggiunto, in quanto tali indici hanno, almeno al numeratore o al denominatore, un valore economico.

I principali indicatori di redditività sono i seguenti:

- Return On Sales ROS = UO / R
- Return On Investments (lordo) ROI* = UO / CIOl
- Return On Investments (netto) ROI = UO / CIOn
- Return On Net Assets (normalizzato) RONAn = EBITn / CITn
- Return On Net Assets (integrale) RONAi = EBITi / CITn
- Return On Debt ROD = Of / Df
- Return On Equity (netto) ROEn = UN / MP

Il ROS (Return on sales) esprime la redditività delle vendite, ovvero la quota di reddito operativo (o Utile Operativo), generato dai ogni unità dei ricavi (R), che poi servirà per coprire gli oneri delle altre aree gestionali. Tale valore dipende da vari fattori tra i quali spiccano i prezzi di vendita applicati alla clientela e la struttura dei costi operativi dell'azienda. Può infatti essere scomposto per vedere la quota del ROS detenuta dai costi variabili operativi e dai costi fissi operativi nel modo seguente:

$$ROS = 1 - (CVO / R + CFO / R)$$

Il ROI lordo misura la redditività operativa dell'azienda (Utile Operativo), in rapporto al Capitale Impiegato operativo al lordo (CIOl). Tale indice tiene conto della sola area relativa alla gestione caratteristica, epurando cioè il risultato delle gestioni extra-caratteristica, straordinaria, finanziaria e tributaria. In altre parole consente di misurare il ritorno finanziario dell'attività tipica di impresa. Se al CIOl si sottraggono il totale delle passività commerciali si ottiene il CIOn, ovvero il capitale impiegato operativo netto. Usando questo valore al denominatore al posto del CIOl si ottiene il ROI netto. In sintesi, si tratta di un rapporto tra il risultato operativo globale dell'azienda e il capitale (calcolato in media) investito nell'esercizio economico,

nel corso di uno stesso anno d'esercizio. Sebbene tale indice sia particolarmente conosciuto ed utilizzato presenta 2 grandi difetti:

- il ROI aumenta con il semplice susseguirsi degli esercizi. Ciò perché l'ammortamento cresce di anno in anno riducendo la base contabile; anche se ci si aspetta che l'azienda ponga in essere *Capex*[14] (Capital Expenditure) necessari a reintegrare l'obsolescenza fisiologica degli *Assets*.
- Il denominatore è una variabile stock[15] (fondo), mentre al numeratore c'è una variabile flusso[16]: le 2 componenti non risultano omogenee.

Il RONAn è dato dal rapporto tra l'Ebit normalizzato[17] ed il Capitale Investito Totale netto[18] (CITn). In questo modo il RONAn misura la redditività del capitale investito per le aree caratteristica ed extra caratteristica, escludendo l'area straordinaria. Per considerare anche quest'ultima si usa il RONAi, ovvero il rapporto tra l'EBIT integrale[19] ed il (CITn). In base a ciò si può asserire che il RONAi è una media ponderata tra il ROI e la redditività extra-operativa e straordinaria. Misura la redditività degli investimenti totali.

Confrontando il RONAi ed il ROI è possibile misurare l'incidenza della redditività extra-operativa e straordinaria sulla redditività operativa:

- Se RONAi / ROI > 1, la redditività della gestione extra-operativa è maggiore di quella operativa.
- Se RONAi / ROI = 1, o non c'è gestione extra-operativa o ha lo stesso peso di quella operativa.
- Se RONAi / ROI < 1, la gestione extra-operativa e straordinaria hanno avuto un risultato negativo.

Il ROE (netto) è un indicatore di redditività globale, ossia della redditività complessiva effettivamente ottenuta dall'impresa, sintesi di tutte le aree gestionali (operativa, finanziaria, straordinaria e fiscale) che hanno contribuito a formare il risultato d'esercizio, e quindi del grado di remunerazione del rischio affrontato dall'imprenditore o dai soci. Esso è dato dal rapporto tra l'Utile netto ed i Mezzi propri. In presenza di variazioni significative nelle poste dei mezzi propri da un esercizio all'altro (riserve di rivalutazione, aumento del capitale sociale, ecc.) è preferibile utilizzare al denominatore un valore medio tra quello di inizio e quello della fine dell'esercizio.

[14] Indica l'ammontare di flusso di cassa che una società impiega per acquistare, mantenere o implementare le proprie immobilizzazioni operative.

[15] Una variabile stock (o livello) è una certa entità che viene accumulata nel tempo a causa di flussi in entrata e/o ridotta dai deflussi (flussi in uscita). I livelli possono essere modificati solo tramite i flussi. Matematicamente una riserva (stock, livello) può essere vista come un accumulo o l'integrazione dei flussi nel tempo -con deflussi che sottraggono dalla riserva. I livelli, di solito, hanno un certo valore in ogni istante di tempo -ad esempio la numerosità della popolazione in un determinato momento.

[16] Una variabile flusso (o "tasso") modifica un livello, o stock, nel tempo. I flussi di solito sono misurati in un certo intervallo di tempo -ad es. il numero delle nascite nel corso di un giorno o mese.

[17] Dato dal Reddito Operativo (EBIT) più la somma del risultato della gestione extra-operativa.

[18] Capitale Investito Totale – Totale passività di funzionamento = CITn

[19] Dato dal Reddito Operativo (EBIT) più la somma delle gestioni extra-operativa e straordinaria.

Non vi sono dei valori ottimali del ROE, che sicuramente dipendono dal settore di riferimento: esso dovrebbe infatti essere sufficiente a remunerare, tanto il rischio generico per lo svolgimento di un'attività di impresa, quanto il rischio specifico legato alle caratteristiche del business.

La misura dell'indice dipende anche dal livello corrente dei tassi di interesse. La validità di tale indice si misura infatti anche dal confronto con il ROD, cioè l'indice che misura la capacità dell'impresa di remunerare il capitale di terzi (tasso medio di interesse corrisposto a finanziatori esterni).

ROD (Return on Debt) = Oneri finanziari / Debiti finanziari

La relazione tra ROEn, RONA, ROD e Qdf è data dalla seguente equazione:

$$ROEn = [RONAi + Qdf\ (RONAi - ROD)] * UN/UL$$

Dalla quale si evince un altro interessante risultato:

Coefficiente di rischio finanziario: $Crf = (ROD / RONAi) * Qdf$

L'entità di rischio finanziario dipende sia dallo stock complessivo dei debiti comparati ai mezzi propri (Qdf), sia dal differenziale fra il rendimento complessivo del capitale investito (RONAi) ed il costo dell'indebitamento finanziario (ROD). Risulterà maggiormente esposta al rischio finanziario un'impresa particolarmente indebitata e che ha un tasso sui finanziamenti inferiore al rendimento del capitale e, contrariamente, scarsamente esposta un'impresa poco indebitata.

Se il rapporto ROD / RONAi > 1 si ha un effetto moltiplicativo sul rischio finanziario più che proporzionale alle variazioni del quoziente; se il rapporto è < 1 l'effetto sul grado di rischio finanziario dovut a variazioni del quoziente di indebitamento è contenuto.

CAPITOLO 2 - Il Settore Sportivo in Italia

Tutti gli Stati considerano la pratica sportiva, come un'attività strategica che viene regolamentata da leggi nazionali, con le quali viene regolato il "sistema sportivo" e vengono attribuiti ruoli diversi a soggetti simili. Le varie normative nazionali si attengono al massimo rispetto dei principi guida indicati nei regolamenti degli organismi internazionali: primo fra tutti il Comitato Olimpico Internazionale (CIO), le Federazioni Sportive Internazionali e altri soggetti preminenti. In ogni caso, gli Stati membri dell'Unione Europea adottano comportamenti diversi per quanto attiene:

• le modalità di erogazione del sostegno finanziario pubblico;

• la regolamentazione ordinaria;

• l'utilizzo delle leve fiscali disponibili.

Si può identificare una significativa correlazione tra il livello di diffusione dell'attività sportiva e la spesa dedicata allo sport e, in un contesto europeo in cui la spesa sportiva è sostenuta prevalentemente dagli individui, ciò implica un forte legame tra capacità di reddito delle nazioni e livello di diffusione della pratica sportiva. Oltre che ad assolvere la funzione di aggregatore sociale e propulsore di benessere collettivo, lo sport, nato come attività volontaria e gratuita, ha acquisito notevoli dimensioni anche dal punto di visto economico, dal momento che attira risorse significative che hanno un peso rilevante sui PIL nazionali.

Contrariamente a quanto avviene nel resto del mondo, il settore sportivo in Italia presenta particolarità che devono essere analizzate specificatamente per comprendere le dinamiche che guidano il modo di fare business, ma anche gli sportivi, le società sportive, gli enti governativi di controllo e, ultimi ma non per importanza, i tifosi. Come prima cosa devono essere distinti ed analizzati i singoli attori del settore, con un focus particolare sugli enti governativi e le federazioni che guidano il mondo sportivo italiano e, entrando più nello specifico, garantiscono i benefici fiscali del settore, come sarà spiegato nel corso di questo capitolo, attribuiti in forza al ruolo che appunto allo sport viene riconosciuto.

Dovendo trattare, nel corso dei successivi capitoli, un caso concreto, il capitolo seguente si concentrerà in particolare sugli aspetti del dilettantismo, sicuramente quello di gran lunga prevalente nel panorama sportivo italiano. Questo perché, stante la sua natura "*no profit*", è stato quello a cui il legislatore ha dedicato maggiori attenzioni e, proprio per questo, necessità di maggiori commenti. Infatti il mondo dello sport, nella sua missione sociale, è soprattutto quello dilettantistico, sul quale il presente lavoro sarà incentrato. L'obiettivo del capitolo sarà quello di fornire un *framework* generale del settore, tale da far comprendere la rilevanza, nonché la vastità dello stesso, spesso non conosciuti e solitamente considerati erroneamente di secondaria importanza rispetto ad altri.

2.1 - L'Organizzazione del Settore Sportivo Italiano: aspetti giuridici ed attori di vertice

Il sistema organizzativo dello sport italiano è probabilmente a livello mondiale uno dei più caratteristici. Sono diversi gli attori del settore che non possono prescindere dalle direttive del Comitato Olimpico Internazionale per quanto riguarda la coordinazione dei singoli Comitati Olimpici e Paralimpici Nazionali e le Organizzazioni tenute ad occuparsi dei temi quali ad esempio il *doping* e la giurisdizione sportiva.

A livello nazionale il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) ed in tempi relativamente recenti il Comitato Italiano Paralimpico (CIP) coordinano l'intera struttura organizzativa divisa, per entrambi, in quattro macro categorie: Federazioni Sportive Nazionali (FSN), Discipline Sportive Associate (DSA), Enti di Promozione Sportiva (EPS) ed Associazioni benemerite.

Un discorso a parte va fatto per la rappresentanza dello sport a livello governativo.Nel susseguirsi delle legislature dei vari decenni lo sport ha avuto andamenti altalenanti, salendo alla ribalta e scomparendo nel giro di pochi anni, attraverso la creazione o la soppressione di Ministeri o Dipartimenti ad hoc. In particolare nel corso degli ultimi 2 decenni molte leggi e decreti hanno cambiato drasticamente le competenze governative nello sport, e particolare rilevanza in questi termini è attribuita alla Riforma del Titolo V della costituzione e, ad oggi, al governo Gentiloni che ha reintrodotto il Ministero dello Sport, pur non specificandone in modo chiaro le competenze e le modalità operative. Appare quindi particolarmente complicato identificare in modo chiaro i poteri, limiti e modalità di coordinamento con i vertici sportivi, a maggior ragione se si considera che CONI e CIP sono le sole organizzazioni che coordinano e controllano la pratica sportiva e sono munite della capacità di emettere, di concerto con altre istituzioni o in assoluta autonomia, misure vincolanti per tutte le realtà associative di settore.

Occorre fare chiarezza sui ruoli e sui compiti di tutte queste posizioni di vertice per comprendere le dinamiche che guidano il settore sportivo, e l'obiettivo di questa prima parte del capitolo sarà proprio il seguente.

2.1.1 - CONI e CIP

I primi fenomeni associativi relativi allo sport italiano risalgono alla fine del diciannovesimo secolo dove, dalla riunione di vari praticanti, nacquero le prime associazioni sportive così come oggi sono intese[20]. Queste, raggruppandosi, dettero vita alle prime Federazioni sportive nazionali[21] preposte alla organizzazione dell'attività agonistica. Dopo i primi tentativi di organizzare una struttura orizzontale che promuovesse lo sport e lo disciplinasse, con la Legge 16 febbraio 1942, n. 426 nacque il CONI, Comitato Olimpico Nazionale Italiano, istituito, quale ente pubblico non economico, con compiti di autogoverno dello sport italiano[22] e attualmente sottoposto alla vigilanza della Presidenza dei ministri.

Questa appare essere una prima grande differenza tra l'ordinamento sportivo italiano e quello delle altre nazioni. Infatti, contrariamente a quanto accade nei Comitati Olimpici di altre nazioni, la cui funzione esclusiva appare quella di individuare e seguire gli atleti di vertice al fine della partecipazioni ai Giochi Olimpici, il Comitato Italiano: "è autorità di disciplina, regolazione e gestione delle attività sportive"[23] ed inoltre "cura e coordina l'organizzazione delle attività sportive sul territorio nazionale … detta i principi fondamentali per la disciplina delle attività sportive … promuove la massima diffusione della pratica sportiva in ogni fascia d'età e di popolazione".

Di fatto lo Stato ha trasferito tutti i poteri sullo sport ad un ente pubblico, il CONI, con i compiti di promozione e organizzazione dello sport attorno al quale si ramifica una realtà territoriale di associazioni e società sportive private che, raggruppandosi per disciplina sportiva praticata, formano le Federazioni Sportive Nazionali e le discipline sportive associate le quali costituiscono il Consiglio Nazionale del CONI, massimo organo decisionale e di indirizzo dello sport italiano[24]. Da qui nasce il concetto dell'ordinamento sportivo come ordinamento "separato"; una struttura autonoma che ha i poteri che, in altre nazioni, sono riconosciuti in capo al Ministero dello Sport.

Eppure la struttura attuale è molto diversa da quella originale, è frutto di molte stratificazioni normative che si sono susseguite nel corso dell'ultimo secolo[25]. Basti pensare infatti che il CONI nacque come ente in piena egemonia fascista, i cui compiti, sanciti dall'articolo 2, erano "l'organizzazione ed il potenziamento dello sport nazionale e l'indirizzo di esso verso il perfezionamento atletico, con particolare riguardo al

[20] Esiste un'associazione benemerita, riconosciuta dal CONI, denominata Unione Nazionale Associazioni Sportive Centenarie d'Italia che, per l'appunto, raggruppa le associazioni ancora operative che siano costituite da non meno di cento anni.
[21] Ad esempio la Federazione Italiana Ginnastica fu costituita nel 1869.
[22] Lo statuto vigente è stato adottato dal Consiglio Nazionale del CONI in data 11/06/2014.
[23] Art. 1 comma 2 Statuto Coni.
[24] Non a caso il CONI è definito la "confederazione delle Federazioni Sportive Nazionali e delle discipline sportive associate.
[25] Le origini del Coni risalgono ad un Comitato provvisorio creato nel 1896 al fine di curare la partecipazione degli atleti italiani alle Olimpiadi di Atene. Costituito stabilmente nel 1914 con l'attuale denominazione esso ebbe nel 1927 la funzione di accentrare in sé le federazioni nazionali di vari sport (lo statuto approvato in quell'anno denominò il Coni "federazione delle federazioni sportive nazionali") e successivamente, con D.M. 26 febbraio 1934, ottenne la capacità giuridica quale ente dipendente del partito fascista ai sensi della L. 14 giugno 1928, n. 1310.

miglioramento fisico e morale della razza"[26]. Nonostante il conferimento della personalità giuridica e la consacrazione del suo ruolo, venne posto sotto la vigilanza del Ministero del Turismo e dello Spettacolo, per cui, ad onta dell'indirizzo indipendentista delle innovazioni legislative, permaneva l'influenza di carattere prettamente politico del Partito Nazionale Fascista sull'organizzazione del movimento sportivo. Il crollo del regime fascista favorì un'evoluzione della normativa sportiva in senso democratico. Un momento importante per lo sviluppo del sistema sportivo italiano fu l'approvazione del D.L. n 496 del 1948 il quale riservò al CONI (art.6) l'esercizio dei concorsi pronostici relativi a manifestazioni sportive. Negli anni '50 vennero regolamentati i concorsi pronostici "Totocalcio" e "Totosport" e da lì in avanti lo sport italiano si autofinanziò attraverso tali proventi, anche se non sono mancati ulteriori interventi legislativi, a partire da quello del 1965, noto come "legge *fifty-fifty*", il quale stabilì la ripartizione dei proventi tra il CONI e l'Erario. Questo segnò una tappa importante poiché la devoluzione al CONI dei concorsi pronostici sancì l'ovvio assoggettamento del CONI al controllo della Corte dei Conti. Dal 2002, però, l'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato (AAMS) svolge tutte le funzioni in materia di organizzazione ed esercizio dei giochi, scommesse e concorsi pronostici e, attualmente, il CONI ha perso l'indipendenza economica ed è finanziato tramite un contributo statale annuale. La competenza in materia della Corte dei Conti può, però, dirsi immutata. Non bisogna dimenticare inoltre che il CONI, essendo stato incluso nella disciplina della L. n. 70 del 1975, meglio nota come legge sul parastato, che lo aveva incluso tra gli enti "strumentali" e "ausiliari" dello Stato, ha visto letteralmente stravolgere i rapporti istituzionali che intratteneva con quest'ultimo, tanto di renderne indispensabile una nuova ridefinizione, attraverso la L. n, 138 del 1992, recante disposizioni urgenti per assicurare la funzionalità del CONI stesso.

Nel più ampio progetto di riforma e semplificazione della Pubblica amministrazione in Atto alla fine degli anni '90, anche il CONI subì un "riordino" ad opera del d.lgs. 23 luglio 1999 n. 242 (il cd. "decreto Melandri"), in seguito novellato dal d.lgs. 8 gennaio 2004, n. 15 (meglio noto come "decreto Pescante"). Ma ciò che risulta maggiormente rilevante, ai fini dell'analisi della tesi, sono i compiti che il CONI ha sostanzialmente mantenuto: curare l'organizzazione ed il potenziamento dello sport nazionale e, in particolare la preparazione degli atleti e l'approntamento dei mezzi idonei per le Olimpiadi e per tutte le altre manifestazioni sportive nazionali ed internazionali; curare, inoltre, nell'ambito dell'ordinamento sportivo, l'adozione di misure di prevenzione e repressione del *doping*, nonché la promozione della massima diffusione della pratica sportiva, sia per i normodotati che per i disabili. Sempre a norma di legge, il CONI è titolato ad assumere e promuovere le opportune iniziative contro ogni forma di discriminazione e di violenza nello sport.

Particolarmente importante è segnalare che, con la riforma del titolo V delle Costituzione, la materia dell'"ordinamento sportivo" e rientrata nelle attività concorrenti ossia quelle demandate alle Regioni,

[26] Si noti la contraddizione: oggi lo sport risulta essere uno dei più grandi motori volti al superamento del concetto della "razza".

svuotando il CONI di compiti propri, tuttavia rimane netta la gestione delle attività agonistiche che resta in capo al CONI così come l'Istituto di Credito sportivo. Le regioni si occupano di tutte quelle azioni volte alla salute e al benessere dei cittadini, diffusione di programmi sportivi e sviluppo degli impianti, ecc.

Il CONI esercita attraverso il Consiglio Nazionale CONI le funzioni di indirizzo e di controllo dello sport italiano, e attua queste linee di intervento attraverso la Giunta nazionale, il CONI ha inoltre un Comitato regionale e da un delegato provinciale.

Nel corso dello scorso secolo lo sport è cambiato molto, non solo per gli aspetti giuridici ma anche per l'evoluzione delle discipline ed il continuo aumento di partecipanti attivi, di cui un chiaro esempio è la crescente partecipazione al mondo sportivo delle donne[27] e, negli ultimi 50 anni, dei disabili, ribadendo con convinzione che lo sport è aggregazione, crescita, vita.

Interessantissima è proprio la crescita della partecipazione al mondo sportivo dei disabili, per i quali un grande primato spetta proprio all'Italia[28], e dell'affermazione nel corso dell'ultimo ventennio del Comitato Italiano Paralimpico (CIP). Nel 2003 con la legge n.189/03 la Federazione Italiana per lo Sport degli Handicappati (FISHa) viene trasformata in Confederazione con poteri, compiti e prerogative analoghe a quelle del CONI. Il 16 marzo 2005 nasce così il Comitato Italiano Paralimpico (CIP), da cui dipendono le Federazioni Sportive Paralimpiche e le Discipline associate. Il CIP oggi riconosce 21 Federazioni Sportive Paralimpiche, 13 Discipline sportive Paralimpiche, 12 enti di promozione sportiva e 5 associazioni benemerite, attraverso le quali organizza l'attività agonistica nazionale ed internazionale. Il 17 febbraio 2017, a norma della legge 124/2015, il CIP viene trasformato in Ente autonomo di diritto pubblico e di conseguenza scorporato dal CONI; a vigilare sul nuovo Ente sarà direttamente la Presidenza del Consiglio dei Ministri.

---

[27] La prima partecipazione delle donne avvenne già alla seconda Olimpiade, celebrata a Parigi, nel 1900, anche se in modo non ufficiale, in gare di tennis, croquet, vela e golf. Nel 1908, a Londra, parteciparono 36 donne su un totale di 2008 atleti. Dopo la I Guerra Mondiale, ad Anversa, nel 1920, le donne parteciparono per la prima volta in forma ufficiale alle Olimpiadi. Nel 1928 ad Amsterdam si aprì alle donne la possibilità di partecipare alle gare di atletica e quindi aumentò notevolmente la loro partecipazione: 290 donne su un totale di 2883 atleti. Negli anni la presenza femminile ha continuata ad aumentare; nel 1988 a Seul, Corea del Sud, venne superato il doppio migliaio: 2194 donne su 8391 atleti. Nei giochi di Londra 2012 le donne costituiscono il 45% degli atleti; è stata introdotta per la prima volta il pugilato femminile, l'unica disciplina che ancora era riservata ai soli uomini. Invece rimangono precluse agli uomini due discipline sportive: nuoto sincronizzato e ginnastica ritmica. I giochi di Londra hanno un altro primato: per la prima volta tutte le Nazioni iscritte presentano almeno una donna nella loro delegazione; infatti alcune nazioni musulmane hanno consentito la partecipazione di alcune donne: l'Arabia Saudita ne ha iscritto, in atletica e in judo. Anche il Brunei ha iscritto una donna in atletica e il Qatar quattro: in atletica, tiro, nuoto e tennis da tavolo; una delle atlete di questa nazione è stata la portabandiera durante la cerimonia di apertura.

[28] Nel 1958 Antonio Maglio, direttore del centro paraplegici dell'INAIL, propose al medico inglese Ludwig Guttmann, organizzatore dei cosiddetti Giochi di Stoke Mandeville per disabili, di disputare l'edizione del 1960 a Roma, che quell'anno avrebbe ospitato la XVII Olimpiade, ed infatti il 18 settembre 1960 si aprirono a Roma i IX Giochi Internazionali per Paraplegici, ovvero la nona edizione internazionale dei Giochi di Stoke Mandeville, segnando un enorme successo per l'opinione pubblica internazionale ed un primato storico dell'Italia.

Il CONI ed il CIP, in quanto Enti autonomi di diritto pubblico soggetti al controllo diretto della Presidenza del Consiglio dei Ministri, rappresentano gli attori maggiormente rilevanti nel mondo sportivo italiano. Il riconoscimento degli stessi e la registrazione negli appositi registri sono essenziali per ogni altro attore presente nel settore per poter operare economicamente e socialmente all'interno del settore sportivo.

2.1.2 – Governo nazionale e regioni

Per molti anni lo sport non è stato concepito, in ambito statale, come un "sistema giuridico" dal momento che l'impatto sociale dallo stesso prodotto era, in sostanza, ritenuto assimilabile a quello di una forma di spettacolo. Ad ogni modo, la diffusione sempre maggiore dello sport a tutti i livelli e la conseguente crescita degli interessi d'ordine economico e lavoristico, hanno determinato negli anni una progressiva inversione di tendenza e, dunque, hanno attirato l'attenzione dello Stato nei confronti del mondo dello sport. Tuttavia, è solo a seguito della Riforma del Titolo V, Parte Seconda, della Costituzione, operata con legge cost. 18 ottobre 2001 n. 3, che l'ordinamento sportivo, già presente nella legislazione ordinaria, è entrato a far parte del nostro sistema costituzionale. La nuova formulazione dell'art. 117, comma terzo, infatti, nell'assegnare allo Stato e alle Regioni le attribuzioni inerenti all'esercizio della potestà legislativa inserisce la materia "ordinamento sportivo" tra quelle affidate dal legislatore alla competenza c.d. concorrente, consistente, quest'ultima, in un'attribuzione complessa di potestà legislativa in cui è affidata alle Regioni la potestà legislativa "di dettaglio" mentre allo Stato compete la determinazione dei "principi fondamentali della materia".

Per comprendere quale sia il significato dell'espressione "ordinamento sportivo", impiegata dal legislatore costituzionale, occorre, innanzitutto, ripercorrere alcuni concetti fondamentali che, da sempre, hanno caratterizzato la disciplina dello sport nell'ambito dei rapporti con l'ordinamento statale. Ed invero, con l'espressione "ordinamento sportivo" s'intende comunemente quell'organizzazione che ha il suo perno nel CONI i nelle Federazioni sportive, ovvero, il complesso delle regole e delle istituzioni organizzate per lo svolgimento di attività agonistiche che si svolgono secondo l'applicazione di determinate regole tecniche di universale e condivisa applicazione[29]. Si tratta di un ordinamento giuridico riconosciuto come autonomo rispetto all'ordinamento statale, in considerazione del diretto collegamento[30] con l'ordinamento sportivo mondiale, legame che si concretizza nell'assoggettamento ai poteri prescrittivi ed organizzativi esercitati dagli organismi operanti nel settore a livello sovranazionale (Comitato Internazionale Olimpico e Federazione internazionali). La caratteristica dell'autonomia, del resto, ha trovato esplicito riconoscimento

[29] L.DEGRASSI, cit., la nozione così esposta trova conferma nella sentenza della Corte Costituzionale n. 424/2004.

[30] Quanto rilevato trova conferma all'art. 2 del d.lgs. n. 242 del 1999 "Decreto Melandri"(Riordino del Comitato olimpico nazionale italiano – CONI a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59) secondo il quale " Il CONI si conforma ai principi dell'ordinamento sportivo internazionale, in armonia con le deliberazioni e gli indirizzi emanati dal Comitato olimpico internazionale, di seguito denominato CIO".

nell'art. 1 della legge n. 280/2003, che reca importanti principi sui quali, come anticipato, si fonda il rapporto tra l'ordinamento sportivo e quello statale. Per quanto riguarda l'attività normativa, lo sport è disciplinato da norme aventi provenienza diversa a seconda che le fonti da cui esse promanano siano esterne o interne all'organizzazione sportiva. Le prime sono riconducibili all'esercizio della potestà legislativa statale o regionale, o comunque all'attività normativa di competenza della pubblica amministrazione. Le seconde, invece, sono frutto dell'autonomia normativa dei numerosi gruppi costituiti da soggetti individuali collettivi ordinati gerarchicamente o in base a specifiche competenze, che agiscono nell'ambito dell'organizzazione sportiva nazionale; solo nell'ambito di tale normazione l'ordinamento sportivo è ordinamento diverso da quello statale. Le norme di entrambi i gruppi integrano il sistema del diritto sportivo nazionale che, pur risultando prodotto da fonti di origine diversa, può configurarsi come un complesso normativo inserito nella più ampia cornice dell'ordinamento statale.

Com'è noto, il periodo immediatamente successivo all'entrata in vigore della c.d. "Riforma del Titolo V" è stato, in generale, caratterizzato da un eccezionale numero di contenziosi tra Stato e Regioni, che ha costretto la Corte Costituzionale ad emettere circa cinquecento pronunce in cinque anni, per dirimere le questioni sottoposte al suo giudizio e realizzare così un'opera di ricostruzione dell'intero sistema di riparto delle competenze legislative tra Stato e Regioni. Ciò è avvenuto anche per quanto riguarda la materia "ordinamento sportivo", rispetto alla quale, però, le decisioni intervenute, pur se significative (se non altro per avere ricostruito l'*iter* legislativo che, sino a quel momento, ha segnato il confine del riparto competenze legislative tra lo Stato e le Regioni) non possono definirsi quantitativamente numerose. Questa constatazione può sorprendere qualora si consideri che spesso gli interessi sportivi risultano intrecciati o, comunque, connessi ad altre materie "trasversali" o aventi altre di potestà concorrente. Ed infatti, come è stato correttamente osservato, lo sport *"(...) lungi dall'essere considerato come una "materia" unitariamente intesa, imputata ad un'unica sfera soggettiva e funzionale, tanto rispetto alle attività che agli impianti ad essa relativi, appare rifrangersi in una varietà di elementi ordinamentali e organizzativi suscettivi di sussunzione sotto una pluralità di materie".* Ed ancora, un ulteriore stimolo alla costruzione di rapporti collaborativi tra Stato e Regioni in materia di ordinamento sportivo potrebbe derivare dal ruolo degli Enti di promozione sportiva[31], che operano su entrambi i livelli istituzionali considerati, avendo come "fine istituzionale la promozione e la organizzazione di attività fisico-sportive con finalità ricreative e formative (...) nel rispetto dei principi, delle regole e delle competenze del CONI, delle Federazioni sportive nazionali e delle Discipline sportive associate" (art. 26 Statuto del Coni). Ed invero, la rilevanza riconosciuta all'attività di questi soggetti, per il sostegno della funzione promozionale dello sport sul territorio, è stata confermata con il riordino operato dal D.lgs. n. 15/2004, che ne ha sancito la partecipazione all'interno degli organi decisionali del CONI.

[31] Si tratta di associazioni di livello nazionale, nate, in gran parte negli anni Cinquanta, con lo scopo di promuovere l'attività sportiva tra i giovani e di organizzare l'attività amatoriale

Ne è conseguita la contrapposizione, ai fini del riparto di competenza, fra sport amatoriale e sport agonistico, sottoposto, quest'ultimo, a regole organizzative e di svolgimento in vista del conseguimento di risultati rilevanti sul piano delle classifiche, dei tempi e dei *records* ufficiali nelle discipline dello sport e riconosciute dagli organismi nazionali e internazionali. Del resto, tale distinzione si confà alle diverse finalità che perseguono, rispettivamente, lo Stato (CONI) e le Regioni: il primo, attraverso il CONI, tende a privilegiare gli aspetti tecnico-competitivi dello sport, di contro le Regioni sono portate, per loro natura, a dare prevalenza agli aspetti sociali dell'attività sportiva. Su tali premesse si può affermare che tendenzialmente le Regioni non hanno alcun interesse a rivendicare potestà sull'organizzazione dello sport nazionale e che, viceversa il CONI non ha alcun interesse ad ingerirsi nelle sempre crescenti attribuzioni assunte dalle Regioni nell'ambito dello sport sociale. Pertanto, la Corte costituzionale registra nelle proprie pronunce, per lo più, la situazione ora descritta.

In conclusione, a fronte dei riportati dubbi interpretativi derivanti dall'inserimento dell'ordinamento sportivo tra le materie di potestà concorrente, l'esame della legislazione regionale emanata a partire dal 2001, ha evidenziato come, nel complesso, le regioni non abbiano mutato le modalità di esercizio della propria competenza rispetto al passato. Le Regioni hanno competenza legislativa e di programmazione in materia di promozione dell'attività sportiva (impiantistica sportiva e tutela sanitaria) e ricreativa mentre gli Enti locali (Comuni e Province) sono responsabili, per la Pubblica Amministrazione, per:

- la progettazione e costruzione degli impianti sportivi;
- il sostegno alla diffusione della pratica sportiva attraverso supporti specifici all'organizzazione di gare ed eventi di interesse locale, nazionale e internazionale.

E' facile comprendere che non c'è una chiara linea discriminante tra le competenze dei diversi attori, tuttavia sono certamente proprie del CONI tutte le attività sportive agonistiche e le attività promozionali, lasciando alle Regioni attività sportive amatoriali di cui al D.P.R. n. 616/77.

2.1.3 - Federazioni, Enti di promozione sportiva ed associazioni benemerite

Un'associazione e/o società sportiva per poter praticare la propria attività sotto l'egida del CONI e beneficiare dei benefici fiscali conseguenti deve essere affiliata a una o più (sono ammesse affiliazioni contemporanee) delle tre categorie che verranno riportate, perciò sapere cosa differenzia l'una dall'altra è decisamente importante per comprendere l'inquadramento sportivo delle società, i propri obiettivi ed il proprio modello di business.

Federazioni Sportive Nazionali

Le Federazioni sono definite nello Statuto del CONI come associazioni senza fine di lucro, con personalità giuridica di diritto privato e disciplinate da norme statutarie e da regolamenti conformi all'ordinamento sportivo nazionale ed internazionale. Tali federazioni hanno riconosciuta sotto la vigilanza del CONI e del CIO, una piena autonomia tecnica, organizzativa e di gestione. Il principio ispiratore della loro autonomia tecnica gestionale, deve essere volto alla democrazia e a garantire la partecipazione all'attività sportiva a chiunque in condizioni di uguaglianza e di pari opportunità.

Sono Associazioni, organizzate solitamente su base territoriale con comitati regionali e in alcuni casi provinciali, che hanno ottenuto un riconoscimento della propria attività da parte del CONI (Attualmente sono riconosciute 44 Federazioni[32]). Una volta ottenuto il riconoscimento CONI, le Federazioni esercitano una sorta di monopolio sull'attività agonistica di un determinato sport o di un'area sportiva. Per semplificare, non potranno mai esistere due Federazioni Sport Invernali. Ciò non significa però che nessun altro potrà organizzare una gara del medesimo sport di una federazione a livello amatoriale, semplicemente chi desidera arrivare ai massimi livelli di uno sport (Olimpiadi, Campionati del Mondo, ma anche campionati internazionali) è tenuto a passare tramite la federazione che di quella disciplina si occupa

Le federazioni, infatti "*Promuovono, svolgono e sviluppano la preparazione psico-fisica degli atleti nelle singole discipline sportive a carattere agonistico e amatoriale in armonia con gli indirizzi del CIO e del CONI, curano la preparazione tecnica, didattica e metodologica dei tecnici sportivi, nonché la realizzazione e l'organizzazione di attività sportive specifiche, sia di avviamento allo sport sia di sport di alto livello.*"[33]

Una federazione sportiva dunque è una sorta di trust sportivo che si occupa con uno sviluppo verticale di tutte le attività che riguardano una determinata disciplina o un insieme di discipline affini:

- organizzazione e svolgimento di corsi;
- produzione e distribuzione di materiali didattici;
- organizzazione dell'attività amatoriale;
- agonistica in manifestazioni e campionati.

[32] All'inizio del 2017, con il D. Lgs. n. 43 del 27 febbraio 2017, si è concluso l'iter di riconoscimento del Comitato Italiano Paralimpico quale Ente di Diritto Pubblico scisso dal CONI, avvenuto con la Legge Madia n.124 del 7 agosto 2015 di Riforma della Pubblica Amministrazione. Con tale provvedimento il numero delle FSN passa da 45 a 44 unità.

[33] http://news.associare.it/?p=456

Figura 5 - Le Federazioni sportive nazionali

LE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI		
FIGC - Calcio	FIG - Golf	FITri - Triathlon
FIPAV - Pallavolo	FIR - Rugby	FPI - Pugilato
FIP - Pallacanestro	FISI - Sport Invernali	FITeT - Tennistavolo
FIT - Tennis	FCI - Ciclismo	FIGS - Squash
FIPSAS - Pesca Sportiva - Att. Subacquee	FIBa - Badminton	FICK - Canoa-Kayak
FIDAL - Atletica Leggera	UITS - Tiro a Segno	FIH - Hockey (prato/indoor)
FIN - Nuoto	FIC - Canottaggio	AECI Aero Club d'Italia
FMI - Motociclismo	FIPE - Pesistica	FIDASC - Discipl. Armi Sportive da Caccia
FGI - Ginnastica	FITARCO - Tiro con l'Arco	FISW - Sci Nautico e Wakeboard
FIV - Vela	FIBS - Baseball-Softball	FIPM - Pentathlon Moderno
FIJLKAM - Judo - Lotta - Karate - Arti Marziali	FITAV - Tiro a Volo	FIM - Motonautica
FIDS - Danza Sportiva	FIS - Scherma	FICr - Cronometristi
FISE - Sport Equestri	ACI - Automobile Club d'Italia	FMSI - Medico Sportiva
FIB - Bocce	FIGH - Pallamano	FISR - Sport Rotellistici
FITA - Taekwondo	FISG - Sport Ghiaccio	

All'inizio del 2017, con il D.Lgs. n. 43 del 27 febbraio 2017, si è concluso l'iter di riconoscimento del Comitato Italiano Paralimpico quale Ente di Diritto Pubblico scisso dal CONI, avvenuto con la Legge Madia n.124 del 7 agosto 2015 di Riforma della Pubblica Amministrazione. Con tale provvedimento il numero delle FSN passa da 45 a 44 unità.

Permane nelle Federazioni un connotato pubblicistico in merito a particolari attività tra cui l'affiliazione e la modifica (o revoca) della stessa delle società, di associazioni sportive e di singoli tesserati; controllo in ordine al regolare svolgimento delle competizioni e dei campionati sportivi professionistici; all'utilizzazione dei contributi pubblici; alla prevenzione e repressione del *doping*, nonché alle attività relative alla preparazione olimpica e all'alto livello alla formazione dei tecnici, all'utilizzazione e alla gestione degli impianti sportivi pubblici.

Le federazioni sono amministrate dal Consiglio Federale che è l'organo che assume in sé i poteri legislativi ed esecutivi, rimanendo sotto il controllo del CONI per le attività strumentali relativamente ai compiti di coordinamento, vigilanza e disciplina delle attività sportive, ossia di natura disciplinare e tecnica.

Il presidente della Federazione concentra in se la responsabilità dell'area tecnico-sportiva, con funzioni apicali di programmazione, indirizzo e controllo relativamente a risultati agonistici. Il presidente redige un bilancio programmatico relativo al quadriennio, non soggetto ad approvazione da parte dell'assemblea e sottoposto a verifica consuntiva, anche con la presenza dei dati economici e gestionali, di natura meramente politica. La figura del presidente assume un connotato di *Commissioner* dotata dei più ampi poteri anche per quanto riguarda la parte tecnica.

Discipline Sportive associate

Le Discipline Sportive Associate (di seguito DSA) sono associazioni senza fini di lucro con personalità giuridica di diritto privato, costituite dalle associazioni e società sportive e, nei singoli casi previsti dagli

Statuti in relazione alla particolare attività anche dai singoli tesserati, riconosciute ai fini sportivi dal Consiglio Nazionale su istanza di parte, al termine dell'Osservatorio, come di seguito disciplinato. Ad esse ed ai loro affiliati e tesserati si applicano le disposizioni dello Statuto del CONI, in particolare quelle del Titolo V.

Il CONI, ai fini del riconoscimento delle DSA, prevede una fase denominata "Osservatorio" allo scopo di valutare, monitorare e verificare la consistenza, le caratteristiche e l'evoluzione delle organizzazioni su base federativa costituitesi sul territorio nazionale per lo sviluppo di nuove attività sportive che ne fanno richiesta e che rappresentano un fenomeno identificato e significativo con potenzialità di crescita.

Nella pratica le DSA riconosciute dal CONI (attualmente 19) sono sostanzialmente identiche alle Federazioni e si occupano di attività sportive legate a una disciplina (o a un gruppo di discipline affini) tramite uno sviluppo verticale che parte dalle attività di base fino alle attività sportiva di alto livello. Ma allora perché vengono distinte con una sigla diversa? Le motivazioni sono sostanzialmente 3:

1. Si tratta di discipline a carattere principalmente ludico ricreativo che danno l'immediata percezione di attività di carattere sportivo come, ad esempio, la dama, il bridge o gli scacchi.
2. Si tratta di discipline che, pur avendo una componente fisica preponderante e immediatamente percepibile, sono ancora "giovani" e, cosa più importante, non sono ancora riconosciute come sport olimpico come ad esempio l'arrampicata o il rafting.[34]
3. perché non hanno una Federazione Internazionale di riferimento riconosciuta dal Comitato olimpico Internazionale.

Figura 6 - Le Discipline sportive associate

DISCIPLINE SPORTIVE ASSOCIATE	
FID - Federazione Italiana Dama	FISB - Federazione Italiana Sport Bowling
FIBiS - Federazione Italiana Biliardo Sportivo	FCrI - Federazione Cricket Italiana
FITETREC-ANTE - Federazione Italiana Turismo Equestre Trec – Ante	FIWuK - Federazione Italiana Wushu-Kung Fu
FIGB - Federazione Italiana Gioco Bridge	FIDAF - Federazione Italiana American Football
FASI - Federazione Arrampicata Sportiva Italiana	FITDS - Federazione Italiana Tiro Dinamico Sportivo
FIKBMS - Federazione Italiana Kickboxing Muay Thai, Savate e Shoot Boxe	FITw - Federazione Italiana Twirling
FISO - Federazione Italiana Sport Orientamento	FICSF - Federazione Italiana Canottaggio Sedile Fisso
FIGEST - Federazione Italiana Giochi e Sport Tradizionali	FIPAP - Federazione Italiana Pallapugno
FSI - Federazione Scacchistica Italiana	FIRaft - Federazione Italiana Rafting
FIPT - Federazione Italiana Palla Tamburello	

[34] E' interessante notare che se è vero che l'inclusione nel programma olimpico di una DSA coincide sostanzialmente con la sua trasformazione in Federazione Sportiva, non è vero il contrario. Cioè chi ha acquisito lo status di Federazione lo mantiene anche qualora la propria disciplina venisse estromessa dai giochi. Gli appassionati di bocce, ad esempio, sono organizzati in federazione, ma un loro cruccio è proprio quelle di essere da sempre esclusi (anche ingiustamente) dai Giochi Olimpici.

Enti di Promozione Sportiva

Ai fini sportivi la qualità di Enti di Promozione Sportiva (EPS) è riconosciuta alle Associazioni a livello nazionale, nonché le Associazioni a livello regionale non riconosciute già a livello nazionale, che hanno per fine istituzionale la promozione e l'organizzazione di attività motorie-sportive con finalità ricreative e formative, e che svolgono le loro funzioni nel rispetto dei principi, delle regole e delle competenze del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI), delle Federazioni Sportive Nazionali (FSN) e delle Discipline Sportive Associate (DSA) e nell'osservanza della normativa sportiva antidoping del CONI – NADO[35]. Il loro statuto stabilisce l'assenza dei fini di lucro e garantisce l'osservanza del principio di democrazia interna e di pari opportunità.

Sono associazioni e/o società sportive, spesso nate come emanazioni di soggetti non sportivi, un chiaro esempio è CSAIn[36] nata per mano di Confindustria, che a seguito di un percorso di crescita e sviluppo sul territorio nazionale vengono riconosciute dal CONI (attualmente sono riconosciuti 15 Enti). Il criterio di riconoscimento quindi, diversamente da quanto avviene per le Federazioni, è principalmente numerico.

Figura 7 - Gli Enti di promozione sportiva

ENTI DI PROMOZIONE SPORTIVA	
ACSI - Associazione Centri Sportivi Italiani	CUSI - Centro Universitario Sportivo Italiano
AICS - Associazione Italiana Cultura Sport	ENDAS - Ente Nazionale Democratico di Azione Sociale
ASC - Attività Sportive Confederate	MSP - Movimento Sportivo Popolare Italia
ASI - Associazioni Sportive Sociali Italiane	OPES - Organizzazione per l'Educazione allo Sport
CNS LIBERTAS - Centro Nazionale Sportivo LIBERTAS	PGS - Polisportive Giovanili Salesiane
CSAIN - Centri Sportivi Aziendali Industriali	UISP - Unione Italiana Sport per Tutti
CSEN - Centro Sportivo Educativo Nazionale	US ACLI - Unione Sportiva ACLI
CSI - Centro Sportivo Italiano	

Gli Enti, dunque, promuovono e organizzano le attività sportive a livello amatoriale e, pur muovendosi comunque in un ottica di competizione (anche gli EPS organizzano campionati e tornei), non hanno l'obiettivo di selezionare i migliori per indirizzarli ai livelli più alti di una singola disciplina, ma di diffondere il più possibile la pratica di quella disciplina. Proprio per questo gli Enti operano in ambiti diversissimi tra loro accogliendo al proprio interno qualunque disciplina sportiva. Riprendendo la metafora del trust utilizzata per le Federazioni potremmo dire che gli EPS sono delle Corporazioni Sportive impegnate in campi diversissimi con uno sviluppo orizzontale dell'attività. Pertanto il loro pubblico di riferimento è composta da tutti coloro che svolgono attività sportiva amatoriale.

[35] National Anti-Doping Organization

[36] Centri Sportivi Aziendali ed Industriali. Creato nel 1954 su iniziativa di Confindustria, si occupa della promozione di attività sportive, culturali, assistenziali e ricreative per il tempo libero.

Partecipano inoltre alle attività degli EPS le basi associative sportive (BAS) e ove previsto dai rispettivi statuti, anche singoli tesserati.

Ogni Associazione Sportiva Dilettantistica, per completare l'*iter* burocratico che le permetterà di godere delle agevolazioni fiscali predisposte dalla Legge, dovrà registrarsi presso un Ente di Promozione Sportiva (o una Federazione Sportiva Nazionale di riferimento): solo così otterrà il certificato necessario per l'obbligatoria iscrizione al registro del *CONI*[37].

Le Associazioni Benemerite

Le Associazioni Benemerite (AB) sono Associazioni sportive che svolgono attività e promuovono iniziative di rilevanza sociale che abbiano lo scopo di diffondere i valori dello sport. Le finalità e le tipologie dei tesserati di ciascuna AB, individuabili nell'Atto Costitutivo e nello Statuto, sono variegate ma possono comunque essere raggruppate per affinità e scopi comuni. Le Associazioni Benemerite sono complessivamente 19.

Figura 8 - Le Associazioni benemerite

ASSOCIAZIONI BENEMERITE	
A.M.O.V.A. - Associazione Medaglie d'Oro al Valore Atletico	F.I.S.I.A.E. - Federazione Italiana Sportiva Istituti Attività Educative
A.N.A.O.A.I. - Associazione Nazionale Atleti Olimpici e Azzurri d'Italia	PI-DI - Panathlon International - Distretto Italia
A.O.N.I. - Accademia Olimpica Nazionale Italiana	S.C.A.I.S. - Società per la Consulenza e per l'Assistenza nell'Impiantistica Sportiva
A.Pe.C. - Associazione Pensionati CONI	S.O.I. - Special Olympics Italia
A.N.S.M.E.S. - Associazione Nazionale Stelle al Merito Sportivo	Sport e Comunità
CE.S.E.F.A.S. - Centro di Studi per l'Educazione Fisica e l'Attività Sportiva	U.I.C.O.S. - Unione Italiana Collezionisti Olimpici e Sportivi
C.I.S.C.D. - Comitato Italiano Sport Contro Droga	U.N.A.S.C.I. - Unione Nazionale Associazioni Sportive Centenarie d'Italia
C.N.I.F.P. - Comitato Nazionale Italiano per il Fair Play	U.N.V.S. - Unione Nazionale Veterani dello Sport
CONAPEFS - Collegio Nazionale Professori Educazione Fisica e Sportiva	U.S.S.I. - Unione Stampa Sportiva Italiana
F.I.E.F.S. - Federazione Italiana Educatori Fisici e Sportivi	

2.1.4 - Altre organizzazioni di rilevanza nazionale

Leghe di società

Le Leghe di Società sono organismi riconosciuti dalle rispettive Federazioni come enti di natura privatistica, pertanto preposti alla tutela ed alla rappresentanza dei propri iscritti, rappresentativi di Società ad esse affiliate in possesso del titolo sportivo per partecipare ad uno stesso campionato, con autonomia organizzativa e amministrativa per il raggiungimento delle proprie finalità. Ne deriva che le Leghe svolgono un'attività propria rivolta alla tutela e rappresentanza dei propri iscritti anche con particolari politiche di

[37] L'Hyperion T.G., oggetto dell'elaborato, è affiliata allo CSAIn e regolarmente iscritta al registro del CONI.

marketing e sponsorizzazioni (vedasi ad esempio la contrattazione sui diritti televisivi), ed un'attività derivata da apposita convenzione Federale finalizzata a organizzare e coordinare l'attività agonistica delle proprie associate, mediante la compilazione dei calendari dei propri campionati e delle competizioni ufficiali, comprensiva dell'indicazione delle linee programmatiche, organizzative e gestionali dei campionati e delle manifestazioni ufficiali stesse.

Comitati

Trattasi di organizzazioni volontarie di persone che perseguono uno scopo altruistico di rilevanza sociale, mediante la raccolta pubblica di fondi. Gli elementi identificativi di tale figura, si ricavano essenzialmente nella normativa dettata dal codice civile (artt. 39-42) e dalla legislazione speciale (L. 17/7/80 n° 6972 dal C.C. art. 2), elementi che si riferiscono, in particolare, alla compagine a base volontaria, numericamente ristretta, la struttura chiusa e la durata tendenzialmente transitoria. Elementi di distinzione sono: la denominazione, la durata, la pubblica sottoscrizione, lo scopo e la struttura chiusa del rapporto. Quest'ultimo è il vero elemento qualificante che contraddistingue il comitato dall'associazione, in cui, al contrario, la struttura aperta consente il ricambio continuo dei membri partecipanti attraverso adesioni successive. Nell'ambito sportivo il comitato nasce per organizzare curare e gestire manifestazioni ed eventi raccogliendo pertanto i fondi necessari ad opera di propri operatori che assumono le caratteristiche di promotori. Determinante è la stesura di una rendicontazione della manifestazione cosi da palesare l'assoluta mancanza di lucro anche con la devoluzione di eventuali somme residue a fini altruistici.

Le associazioni dei tesserati

Soprattutto negli sport professionistici sono nate associazioni di atleti e/o tecnici il cui compito principale appare quello di sottoscrivere l'accordo quadro di categoria previsto dalle legge n. 91/1981 (Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 27 marzo 1981, n. 86).

Associazioni e società sportive Associazioni e società sportive dilettantistiche: natura e caratteristiche ai fini del riconoscimento sportivo.

2.2 - Associazioni e Società sportive

Nel 2016 il "dilettantismo sportivo" definito nel "Registro nazionale delle associazioni e Società sportive dilettantistiche" evidenzia un numero complessivo di ASD e SSD pari a 118.812 soggetti e un totale di iscrizioni conseguite nella qualità di affiliate alle FSN, DSA ed EPS pari a 145.095. La differenza tra il numero delle ASD e SSD (soggetti distinti) e il Le Associazioni e le Società sportive iscritte al Registro vengono inserite nell'elenco che il CONI, annualmente, deve trasmettere al Ministero dell'Economia e delle

Finanze – Agenzia delle Entrate per la verifica dei legittimi fruitori delle agevolazioni fiscali riservate all'associazionismo sportivo.

Nel 2016, le ASD e SSD (soggetti distinti) risultano costituite, al netto dell'1% di dati non congruenti, nelle seguenti forme giuridiche:

Figura 9 - La ripartizione italiana di ASD ed SSD

L'art. 29 dello Statuto del CONI individua le associazioni e le società sportive e ne detta la totale assenza dello scopo di lucro e sono rette da statuti e regolamenti interni ispirati al principio democratico e di pari opportunità, anche in conformità ai principi fondamentali emanati dal Consiglio Nazionale.

Possono individuarsi e formarsi in quattro tipologie:

1. associazioni riconosciute ai sensi degli artt. 14 e ss. del codice civile dotate di personalità giuridica;
2. associazioni non riconosciute ai sensi degli artt. 36 e ss. dello stesso codice;
3. società cooperative;
4. società di capitali.

Tutte queste società devono inserire nella propria denominazione sociale la dicitura di "sportiva dilettantistica" e devono altresì inserire nel proprio statuto o atto costitutivo i dettati propri dell'art. 90 (Statuto CONI) per garantire l'assoluta assenza delle finalità lucrative ed un pieno rispetto di una reale partecipazione democratica, in particolare lo statuto dovrà necessariamente contemplare al proprio interno i seguenti principi:

- Assenza di scopo di lucro e previsione che i proventi delle attività non possono, in nessun caso, essere divisi fra gli associati, anche in forme indirette.
- Rispetto del principio di democrazia e di uguaglianza dei diritti di tutti gli associati con la previsione dell'elettività delle cariche sociali. Ovviamente il principio della democrazia interna non può trovare applicazione nel caso delle società di capitali.
- Oggetto sociale esclusivamente sportivo che preveda anche lo svolgimento di attività didattiche connesse all'attività sportiva dilettantistica.

- Attribuzione espressa del soggetto a cui spetta la rappresentanza legale dell'ente o obbligo di redazione di rendiconti economico-finanziari.
- Modalità di scioglimento dell'associazione e obbligo di devoluzione unicamente ai fini sportivi del patrimonio.
- Obbligo di conformarsi alle norme e alle direttive del CONI nonché agli statuti e ai regolamenti delle Federazioni sportive nazionali o dell'Ente di promozione sportiva cui l'associazione intende affiliarsi[38].

Le associazioni sono distinte in riconosciute e non riconosciute, quelle riconosciute devono essere costituite con atto pubblico in quale deve contenere la denominazione dell'ente, l'indicazione dello scopo, del patrimonio e della sede, le norme sull'ordinamento e sull'amministrazione, sull'estinzione e sulla devoluzione del patrimonio, i diritti, gli obblighi degli associati, nonché le condizioni per la loro ammissione. Il riconoscimento, comporterà l'acquisto della personalità giuridica.

2.2.1 - Associazioni Sportive non riconosciute

La maggioranza delle associazioni sportive ricadono in questa fattispecie, sono prive di personalità giuridica. Ciò comporta la mancanza dell'autonomia patrimoniale nelle associazioni non riconosciute, e la conseguente applicazione di quanto previso dall'art. 38 Cod. Civ. per le obbligazioni assunte dalle persone che rappresentano l'associazione.

I creditori potranno agire sia sul "fondo comune" che sul patrimonio dei rappresentanti dell'ente che hanno agito in nome e per conto dello stesso e che risponderanno delle obbligazioni dell'associazione personalmente e solidalmente.

2.2.3 - Società sportive dilettantistiche lucrative (SSDL)

La legge di stabilità 2018 ha introdotto una novità nella quale è previsto che le attività sportive dilettantistiche possono essere esercitate con scopo di lucro in una delle forme societarie di cui al titolo V del libro quinto del codice civile.

A pena di nullità lo statuto dovrà indicare la dicitura "società sportiva dilettantistica lucrativa", nell'oggetto sociale lo svolgimento e l'organizzazione di attività sportive dilettantistiche (si segnala che detta attività non necessariamente deve essere prevalente, pertanto, potrà essere inserita all'interno di altre attività imprenditoriali poste in essere dalla società sportiva medesima, ad esempio gestione di un centro estetico o

[38] Si ricorda che tale requisito, seppur non contenuto nell'art. 90, è ritenuto indispensabile a seguito della delibera del Consiglio Nazionale del CONI n. 1273/2004

di dimagrimento), il divieto per gli amministratori di ricoprire analoghi incarichi in altre associazioni o società sportive dilettantistiche, norma già presente al comma 18-*bis* dell'articolo 90 della L. 289/2002, e, come novità, l'obbligo di prevedere nelle strutture sportive, "*in occasione dell'apertura al pubblico dietro pagamento di corrispettivi a qualsiasi titolo*", la presenza di un laureato in scienze motorie con la qualifica di direttore tecnico.

E' auspicabile che le Federazioni e gli enti di promozione sportiva recepiscano nei loro regolamenti questa nuova realtà e adottino le relative modifiche ai loro regolamenti. Si tratta di una novità normativa che ruota attorno ai due profili della lucratività: soggettiva ed oggettiva. In parole povere, le nuove SSDL non avranno limiti né sul piano della redistribuzione degli utili (lucro soggettivo), né sul piano del fatturato (lucro oggettivo).

Alle nuove SSDL è infatti riconosciuta una fortissima agevolazione fiscale, consistente nel dimezzamento dell'IRES. A tale agevolazione vanno poi sommati gli effetti di un eventuale qualifica della SSDL come impresa sociale. Infatti, tra le attività considerate di interesse generale, dalla disciplina dell'impresa sociale, rientrano quelle consistenti nell'organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche. L'impresa sociale, a sua volta, è automaticamente qualificata come ente del Terzo Settore dall'art. 4 del nuovo Codice del Terzo Settore e, come tale, gode di alcune (non tutte) ulteriori vantaggi fiscali e competitivi.

È un ulteriore segnale del forte processo di ibridazione in atto, permettendo una reciprocità tra il *no profit* e il *for profit*.

2.2.4 - Società sportive di capitali

Le società sportive dilettantistiche a responsabilità limitata (S.S.D.ARL) sono individuate dall'art. 90 della Legge 289/2002 e sono destinatarie delle agevolazioni previste per le Associazioni Sportive Dilettantistiche. Le fasi della costituzione sono quelle applicate alla costituzione di una normale SRL:

- stipula dell'atto costitutivo mediante atto pubblico (a pena di nullità);
- verifica della legalità da parte del Notaio;
- iscrizione al Registro delle Imprese.

Lo Statuto della SSD deve contenere le seguenti clausole, fondamentali per fruire delle agevolazioni fiscali:

1. la denominazione sociale deve contenere la dicitura di "società sportiva dilettantistica";
2. l'oggetto sociale con riferimento all'organizzazione di attività sportive dilettantistiche, compresa l'attività didattica;
3. l'attribuzione della rappresentanza legale;

4. il principio di democrazia ed uguaglianza dei diritti degli associati: si precisa che, rispetto alle ASD, nelle SSD ARL vige il principio del diritto di voto in proporzione alle quote possedute, come previsto dal Codice Civile;
5. l'assenza di fini di lucro e la previsione che i proventi delle attività non possono essere divisi fra i soci, anche in forme indirette. Di conseguenza eventuali utili di bilancio dovranno essere interamente reinvestiti nella SSD ARL;
6. l'obbligo di devoluzione ad altri enti con finalità sportive, in caso di scioglimento della SSD;
7. l'obbligo di redazione dei rendiconti economico finanziari: nel caso della SSD ARL si rinvia alle norme relative alla redazione del bilancio;
8. l'obbligo di osservare le disposizioni ed i regolamenti del CONI, delle Federazioni nazionali e degli Enti di promozione sportiva.

L'art. 7 del D.L. 136/2004 ha confermato che il CONI è l'unico organismo certificatore della effettiva attività sportiva svolta dalle società ed associazioni dilettantistiche quale garante della unicità dell'ordinamento sportivo nazionale. Ogni anno il CONI è tenuto a trasmette i dati delle SSD ed ASD all'Agenzia delle Entrate.

2.2.5 - Società cooperative sportive

Nel più volte citato art. 90, il legislatore aveva completamente omesso di citare le cooperative che, possono rientrare, anche per la loro tipicità, nelle forme delle società per l'attività sportiva dilettantistica. Possibilità invece, che non avrebbero mai potuto ottenere le società di persone in quanto, la confusione tra il patrimonio sociale e quello dei singoli soci, impedisce di verificare il rispetto della norma di assenza di scopo di lucro.

Si è sopperito alla dimenticanza con la legge n. 128/2004 (legge di conversione del D.L. 22 marzo 2004, n. 72), che integra le forme costitutive delle società sportive dilettantistiche introducendo la possibilità di utilizzare anche la forma della società cooperativa.

Tuttavia, con questo provvedimento, il legislatore si è limitato alla semplice integrazione degli schemi societari previsti dall'articolo 90 comma 17 tralasciando, invece, di specificare il riferimento alla società cooperativa negli altri commi dell'articolo 90 che estendono alle società sportive dilettantistiche i benefici fiscali già previsti per le associazioni.

Il legislatore ha perseverato, nella sue dimenticanze, non facendo riferimento alcuno a questa forma sociale per quanto attiene l'estensione delle disposizione tributarie previste per le società di capitali senza scopo di lucro. Tuttavia sarebbe un controsenso ritenere che, ai sensi del comma 17, le società sportive dilettantistiche

possano assumere la forma di cooperativa e negare successivamente alle stesse l'applicazione del regime agevolativo, adducendo che il modello cooperativo non risulta espressamente richiamato dal comma 1.

In tal senso, si è espresso anche il Consiglio Nazionale del Notariato, nello Studio del n.93/2004/T intitolato "*Società e associazioni sportive*", approvato dalla Commissione studi tributari il 22/4/2005, nel quale viene osservato che "*l'omesso riferimento nel comma uno alla forma giuridica della cooperativa è frutto della mancanza di coordinamento tra due interventi normativi che sono stati effettuati in tempi diversi. L'ultimo di essi ha modificato il comma 17 dimenticando di intervenire sul precedente comma 1. D'altra parte appare ragionevole osservare che se il legislatore ha voluto estendere le agevolazioni fiscali previste per il settore sportivo perfino in favore delle società non lucrative, le quali possono fruire del regime forfetario di cui alla citata legge n. 398/1991, non si comprende per quali ragioni la medesima possibilità debba essere negata alle cooperative. Si ritiene, dunque, come la mancata modifica del predetto comma 1 dell'articolo 90, che non contiene alcun riferimento alla forma della cooperativa, non impedisca di estendere l'applicabilità di tale regime anche nei confronti dei predetti soggetti".*

Ciò nonostante la cooperativa offre una serie di vantaggi che dovrebbero essere opportunamente valutati. Il primo consente la responsabilità limitata dei soci senza necessità di dotarsi di un capitale (o patrimonio) minimo obbligatorio per legge come invece accade negli altri casi. La cooperativa per sua definizione, ossia a mutualità prevalente (ricavi delle vendite e prestazione di servizi verso soci maggiori del 50% del totale dei ricavi delle vendite e prestazioni), senza necessità quindi di dover adottare statuti particolari (come accade per le SRL sportive), ha le regole compatibili con l'applicazione delle agevolazioni fiscali previste dal combinato disposto di cui agli articoli 148 TUIR e 4 D.P.R. 633/72; in tal senso, ha la possibilità di ingresso (o di uscita**)** dei soci con la facilità delle associazioni e senza gli obblighi di pubblicità previsti invece per le società di capitali.

Ai vantaggi fiscali propri delle associazioni e società sportive dilettantistiche, la forma cooperativistica unisce la possibilità di ricorrere ai finanziamenti agevolati e gode, in misura variabile, della detassazione degli utili prodotti. Pertanto, ad esempio, in presenza di ricavi commerciali superiori ai 250.000 euro e, pertanto, fuori dalla legge n. 398/91 e nel rispetto di alcune condizioni mutualistiche, il carico fiscale appare ridotto rispetto a qualsiasi altra forma di società di capitali.

Nella realtà capita spesso incontrare dei casi in cui le cooperative prendono in gestione gli impianti sportivi, che vengono poi date in uso ad un'associazione costituita ai sensi dell'art. 36 dl C.C., per ovviare alla mancanza di un preciso riferimento della norma.

2.2.6 – Polisportive

Una prima definizione di polisportiva può essere cosi riassunta: associazione riconosciuta o non che svolge attività sportiva dilettantistica tramite l'organizzazione di più discipline. Ha per finalità lo sviluppo e la diffusione dello sport come mezzo di formazione psicofisica e morale dei soci, mediante la gestione di ogni forma di attività agonistico-ricreativa e del tempo libero. La lettura è semplice se ben non si comprende quali possano essere tutte le problematiche di una simile organizzazione che inevitabilmente genera una confusione di tipo amministrativo, economico, di tutela dei diritti sportivi, riconducibilità agli inquadramenti delle rispettive federazioni e non ultima la difficoltà nella gestione della "*governance*" associativa.

Una soluzione a questo problema è stata la nascita delle c.d. polisportive di secondo grado o livello, ossia quella polisportiva in cui gli associati sono rappresentati da altre associazioni sportive. Nella polisportiva di secondo livello ogni singolo associato è dotato di soggettività ed ha una propria affiliazione. Della propria attività risponde esclusivamente la compagine associativa dell'associazione aderente, mentre il bilancio della polisportiva è formato esclusivamente dai proventi propri dell'ente. In questo caso è opportuno individuare con precisione le attività proprie della polisportiva e quelle delle singole associazioni, come pure i proventi di ognuno e i vari rapporti di lavoro da instaurare.

Il tesseramento è questione assai delicata. Gli enti che vogliono associarsi devono affiliarsi allo stesso ente sportivo nazionale e/o alla stessa federazione sportiva nazionale della polisportiva oppure prendere una doppia affiliazione. Di conseguenza i soci tesserati che frequentano i corsi dovranno avere doppia tessera.

2.3 - Le organizzazioni dedicate allo sport in Italia : aspetti gestionali , del lavoro e aspetti fiscali

La materia è complessa e riguarda l'inquadramento dei rapporti di lavoro nel mondo dello sport sia sotto l'aspetto fiscale e tributario, sia sotto quello previdenziale-contributivo.

Per affrontare la tematica in modo opportuno ed esaustivo si può partire dalla situazione riassunta nella lettera circolare n. 107 del 1° dicembre 2016 dell'Ispettorato nazionale del lavoro, la quale successiva alla riforma del mercato del lavoro "*Jobs Act*" e al D. Lgs. 23/2015 pubblicata sulla G.U. n. 54 del 6/3/2015 riepiloga la casistica dei rapporti di lavoro nel mondo dello sport. Il riferimento normativo principale continua ad essere l'art. 90 della Legge 289/2002 e ss.mm. , nell' art. 67 del D.L. 136/2004 convertito dalla L. 186/2004 e del D. Lgs 81/2015 e la L. 91 del 1981 sullo sport professionistico. Da questo quadro normativo si evince una specificità riservata ai rapporti di collaborazione sportivi-dilettantistici volta a favorire lo sport dilettantistico.

Gli aspetti da considerare preliminarmente sono:

1. qualifica del soggetto che eroga il compenso;
2. la natura delle prestazioni svolte dal collaboratore;
3. luogo in cui il lavoro viene svolto.

Su il primo aspetto è determinante la qualifica di soggetto riconosciuto dal CONI verso il quale viene erogata la prestazione che deve perseguire finalità sportive dilettantistiche, e che per essere riconosciuto deve essere iscritto presso l'apposito registro del CONI, la cui iscrizione viene segnalata annualmente all'Agenzia delle Entrate, quindi le agevolazioni sono applicabili solo alle ASD e SSD che perseguono finalità sportivo dilettantistiche senza fine di lucro ed è demandata al CONI la funzione di "unico certificatore della effettiva attività sportiva svolta dalle società e dalle associazioni sportive dilettantistiche " (art.7 del D.L. n. 136/2004, conv. Da L. n. 186/2004). Per quanto attiene alla prestazione questa deve essere riconducibile all'art. 67 c. 1 lettera m del TUIR: "le indennità di trasferta, i rimborsi forfetari di spesa, i premi e i compensi erogati ai direttori artistici ed ai collaboratori tecnici per prestazioni di natura non professionale da parte di cori, bande musicali e filodrammatiche che perseguono finalità dilettantistiche, e quelli erogati nell'esercizio diretto di attività sportive dilettantistiche dal CONI, dalle Federazioni sportive nazionali, dall'Unione Nazionale per l'Incremento delle Razze Equine (UNIRE), dagli enti di promozione sportiva e da qualunque organismo, comunque denominato, che persegua finalità sportive dilettantistiche e che da essi sia riconosciuto. Tale disposizione si applica anche ai rapporti di collaborazione coordinata e continuativa di carattere amministrativo-gestionale di natura non professionale resi in favore di società e associazioni sportive dilettantistiche;"

L'art 35 c. 5 D.L. n. 207/2008 convertito dalla L. 14/2009, ha chiarito successivamente il significato di "*esercizio diretto di attività sportiva*" specificando che in tale ambito rientrano oltre alle prestazioni rese per la partecipazioni a gare e/o manifestazioni sportive, anche tutte quelle relative alle attività dilettantistiche atte alla formazione, alla didattica, attività di preparazione e di assistenza intese nella accezione più ampia del termine di attività sportiva.

Particolare menzione spetta l'attività di volontariato, che come stabilito dalla legge sul volontariato, prevede un rimborso spese che deve essere attestato dall'associazione di appartenenza tramite delibera o lettera di incarico e deve essere congruo con l'impegno economico sostenuto (Cass. Sez. lav. n. 12964/2008, 10974/2010, 9468/2013). I volontari lavoratori possono usufruire anche di forme di flessibilità di orario, purché l'associazione di appartenenza sia registrata in appositi registri istituiti presso le Regioni e le Provincie autonome a norma dell'art. 6 della legge quadro sul volontariato n. 266/91.

Relativamente al secondo aspetto, qualora, come accade nella gran parte delle situazioni, ci sia la corresponsione di un corrispettivo per le prestazioni rese, occorre focalizzare l'attenzione sia sulla natura della prestazione che sulla "causa" del contratto medesimo.

Secondo giurisprudenza: "*sono sportivi professionisti gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnico-sportivi e i preparatori atletici che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità nell'ambito delle discipline regolamentate dal CONI e che conseguono la qualificazione dalle Federazioni sportive nazionali, secondo le norme emanate dalle Federazioni stesse con l'osservanza delle direttive stabilite dal CONI per la distinzione dell'attività dilettantistica da quella professionistica*".

Con l'art. 35 comma 5 L. 14/2009 è stato chiarito dal legislatore che "esercizio diretto di attività sportiva dilettantistica debba ritenersi ricompresa ogni attività didattica, formativa, di preparazione e di assistenza all'attività sportiva dilettantistica", dando una interpretazione autentica all'art 67 del TUIR. In merito a ciò l'Agenzia delle Entrate con la risoluzione n. 38/2010 ha precisato: "*l'intervento normativo recato dal citato articolo 35, comma 5, D.L. n. 207/2008, ha ampliato il novero delle prestazioni riconducibili nell'ambito dell'esercizio diretto di attività sportive dilettantistiche nonché, di conseguenza, quello dei soggetti destinatari del regime di favore (...), eliminando, di fatto, il requisito del collegamento fra l'attività resa dal percipiente e l'effettuazione della manifestazione sportiva"*. Di conseguenza, i compensi "sportivi" possono essere erogati a prescindere dallo svolgimento di una manifestazione sportiva, purché nell'ambito di attività sportiva amatoriale e dilettantistica.

I compensi che rientrano nell'ambito applicativo dell'articolo 67, comma 1, lettera m), del TUIR, sono tutti quelli che sono erogati a favore di:

- atleti dilettanti;
- allenatori, istruttori, preparatori atletici e tecnici;
- arbitri, giudici di gara e commissari speciali, che durante le gare o manifestazioni, aventi natura dilettantistica, devono visionare o giudicare l'operato degli arbitri
- dirigenti dell'associazione, che di solito presenziano direttamente a ciascuna manifestazione consentendone, di fatto, il regolare svolgimento.

Ecco allora che è possibile ricondurre i compensi in parola nel novero dei redditi diversi ex articolo 67 del TUIR, qualora ricorra il concorso di due requisiti uno soggettivo e l'altro oggettivo:

- gli stessi devono essere erogati a favore di uno dei soggetti sopra indicati (requisito soggettivo);
- la manifestazione sportiva ovvero, in senso lato, l'attività deve avere carattere dilettantistico (requisito oggettivo).

2.3.1 - Le collaborazioni coordinate e continuative di carattere amministrativo-gestionale di natura non professionali.

Il comma 3 dell'articolo 90 delle legge n. 289/2002 ha stabilito che la disposizione di cui all'articolo 67, comma 1, lettera m si applica anche ai rapporti di collaborazione coordinata e continuativa di carattere amministrativo-gestionale di natura non professionale, resi in favore di società e associazioni sportive dilettantistiche. Di conseguenza, anche i compensi erogati per tali collaborazioni costituiscono redditi diversi per il percipiente. Come precisato dall'Agenzia delle Entrate nella circolare 21/2003, tali collaborazioni coordinate e continuative rientrano nell'ambito applicativo dell'articolo 67, comma 1, lettera m a condizione che:

- abbiano carattere amministrativo-gestionale;
- abbiano natura non professionale;
- siano rese a favore di società o associazioni sportive dilettantistiche;

In quanto rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, inoltre, tali prestazioni devono presentare le seguenti caratteristiche:

- continuità nel tempo;
- coordinazione:
- inserimento del collaboratore nell'organizzazione economica del committente;
- assenza del vincolo di subordinazione;
- i rapporti instaurati devono essere di natura non professionale; con esclusione, quindi, delle prestazioni rientranti nell'oggetto dell'arte o della professione del percettore;
- in altri termini, rientrano nei rapporti di collaborazione coordinata e continuativa di carattere amministrativo gestionale di natura non professionale, i compiti tipici di segreteria, quali ad esempio la raccolta delle iscrizioni, la tenuta della cassa e la tenuta della contabilità, svolti da soggetti non professionisti a favore dell'associazione;
- tali prestazioni devono pertanto non ritenersi soggette ad obbligo di iscrizione all'INPS, ex Enpals[39].

2.3.2 - Il regime fiscale dei compensi

Il TUIR prevede un particolare trattamento ai compensi nel settore sportivo dilettantistico. Precisa infatti l'articolo 67, comma 1, lettera m, che i compensi erogati dalle associazioni per le prestazioni riconducibili all'esercizio diretto dell'attività sportiva dilettantistica e per le collaborazioni coordinate e

[39] Ente Nazionale di Previdenza e Assistenza per i Lavoratori dello Spettacolo.

continuative di carattere amministrativo-gestionale di natura non professionale, oltre a costituire redditi diversi per chi li percepisce, sono assoggettati a un regime di tassazione agevolato.

L'articolo 69, comma 2, del TUIR, stabilisce che detti compensi non concorrono a formare il reddito del percettore "*per un importo non superiore complessivamente nel periodo d'imposta a 7.500,00*[40] *euro*". La medesima disposizione prevede, inoltre, che non concorrono a formare il reddito del percettore (rimanendo quindi esclusi da tassazione) "*i rimborsi di spese documentate relative al vitto, all'alloggio, al viaggio e al trasporto sostenute in occasione di prestazioni effettuate fuori dal territorio comunale*". Sulla parte eccedente detto limite, qualora l'associazione eroghi compensi per importi superiori, la stessa è tenuta, all'atto della corresponsione, a operare, con obbligo di rivalsa, una ritenuta nella misura fissata per il primo scaglione di reddito ai fini Irpef (23%), maggiorata delle addizionali regionale e comunale.

Tabella 7 - I compensi per l'attività sportiva dilettantistica

COMPENSI PER ATTIVITÀ SPORTIVA DILETTANTISTICA		
IMPORTO riferibili al 2017	**REGIME IRPEF**	**RITENUTA**
Fino ad € 7.500,00	Esclusi	No
Da € 7.500,01 ad € 28.158,28	Imponibili	23% a titolo d'imposta + addizionali regionale e comunale
Oltre € 28.158,28	Imponibili	23% a titolo d'acconto + addizionali regionale e comunale

La ritenuta operata al momento della corresponsione delle somme, e versata con modello F24 entro il giorno 16 del mese successivo, è a titolo d'imposta, vale a dire che il percipiente non dovrà ricalcolare ulteriori differenze di imposta, qualora il compenso complessivo superi però € 28.158,28, sulla parte eccedente l'imposta sarà calcolata a titolo di acconto, ossia la parte eccedente dovrà essere riportata nella dichiarazione dei redditi del percettore e sommata al reddito complessivo, andando così a scontare l'aliquota marginale dello scaglione di riferimento, che pertanto potrà essere maggiore del 23% applicato.

L'ultima legge di stabilità ha apportato delle modifiche attinenti al numero di scaglioni e alle aliquote applicate per ogni scaglione. Emerge però chiaramente un trattamento di maggior favore per chi collabora con piccole realtà dilettantistiche (magari come secondo lavoro) come riassunto nella seguente tabella:

[40] Modificato a 10.000, 00 euro dalla L. stabilità 2018.

Tabella 8 - Modifiche attinenti al numero di scaglioni e alle aliquote introdotte dalla legge di stabilità 2018

Scaglioni Irpef 2018	Aliquota Irpef 2018	Imposta dovuta
Fino ad € 10.000	Esclusi	No
Da € 10.001 fino ad € 15.000	23%	23% del reddito che supera € 10.000,00
Da € 15.001 fino ad € 28.000	27%	3.450,00 + 27% sul reddito che supera € 15.000,00
Da € 28.001 fino ad € 55.000	38%	6.960,00 + 38% sul reddito che supera € 28.000,00
Da € 55.001 fino ad € 75.000	41%	17.220,00 + 41% sul reddito che supera € 55.000,00
Oltre € 75.000	43%	25.420,00 + 43% sul reddito che supera € 75.000,00

Il soggetto che percepisce i compensi:

- deve rilasciare all'associazione un'autocertificazione che attesti i compensi della stessa natura eventualmente erogati da altri soggetti;
- rilascia una ricevuta dell'avvenuto pagamento, non soggetta a Iva, ma assoggettata a imposta di bollo di 2 euro, se l'importo è superiore ad € 77,47;
- deve inserire nella propria dichiarazione dei redditi solo i compensi che superano il limite di € 7.500 (10.000,00 ultima legge si stabilità);

L'associazione invece, oltre ad applicare e versare la ritenuta, se previsto, deve:

- rilasciare, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di erogazione, la certificazione unica dei compensi (CU) erogati nel corso dell'anno per ogni soggetto percipiente;
- trasmettere telematicamente la certificazione unica all'Agenzia delle Entrate entro il 7 marzo dell'anno successivo a quello in cui le somme sono state corrisposte, direttamente o tramite un intermediario abilitato;
- dichiarare gli importi erogati nel modello 770 semplificato;
- inserire, in ogni caso, nella certificazione unica le indennità di trasferta, i rimborsi forfetari di spesa, i premi e i compensi corrisposti, anche se le somme non sono soggette a ritenuta, e dichiararli nel modello 770.

Per completezza di trattazione occorre fare qualche precisazione sulle figure degli istruttori e dei formatori, in quanto si sono create delle incertezze circa la riconducibilità a rapporto di lavoro subordinato o autonomo, poiché nel primo caso il reddito è imponibile sia ai fini contributivi INPS che INAIL. Il dubbio è stato dissipato dalla giurisprudenza definendo che il contratto scritto, tra la ASD e l'istruttore, contenga tutti gli elementi per escludere il lavoro subordinato, come ad esempio la mancanza di sanzioni disciplinari, libertà di

orario, compenso misurato sulle singole prestazioni o sulla professionalità, libertà nella scelta delle modalità tecniche di insegnamento. Infine terza considerazione, anche se non richiamata espressamente dalla Circolare 107 dell'Ispettorato del lavoro entra a gamba tesa anche il problema del luogo di svolgimento dell'attività delle ASD e SSD. In altri termini dalla lettura del quadro normativo non sarebbe sufficiente inquadrare correttamente le caratteristiche soggettive ed oggettive del rapporto di lavoro, ma anche il luogo di svolgimento; laddove gli impianti non siano di proprietà delle ASD o SSD e non siano specificatamente destinati ad attività sportive, il rapporto di lavoro è sicuramente da ritenersi ascrivibile alla obbligatorietà della gestione INPS, resta da definire caso per caso se nello specifico in quale settore inquadrare le attività, industria, artigianato servizi.

2.3.3 - Aspetti gestionali relativi alla contabilità fiscale

L'argomento particolarmente delicato, può essere trattato con riferimento alla:

1. forma giuridica del soggetto contribuente;
2. configurazione della imponibilità degli eventuali proventi ai fini IVA e ai fini delle imposte dirette ossia la natura commerciale o meno delle attività previste nello statuto o atto costitutivo.

La forma giuridica del soggetto contribuente

Le ASD con o senza personalità giuridica e SSD speciali categorie di società di capitali caratterizzate dall'assenza di fine di lucro sono, in linea di principio, enti non commerciali e, pertanto, il loro regime naturale è quello proprio di questi enti, come previsto dagli articoli 143-149 del TUIR .

Quindi lo studio comporta l'individuazione del soggetto passivo d'imposta che può assumere la forma di associazione sportiva dilettantistica e quindi rientrare nell'art. 73, comma 1, lett. c) del TUIR D.P.R. n. 917/86 nella categoria degli enti non commerciali, oppure la forma di società sportiva dilettantistica senza fine di lucro, riconducibili nell'ambito dell'art. 73, comma 1, lett. a);

L'assenza del fine di lucro non preclude la qualifica di soggetto passivo di imposta con gli obblighi di natura tributaria che ne derivano, qualora vengano meno o non siano presenti determinati requisiti. Fermo restando che gli enti non commerciali sono gli enti pubblici o privati, diversi dalle società, residenti nel territorio dello Stato che non hanno per oggetto esclusivo o principale l'esercizio di attività commerciale.

Le associazioni sportive dilettantistiche rientrano nel novero degli enti non commerciali.

Attività commerciale

La risoluzione n. 11/828 del 28.3.1980 della Direzione Generale delle imposte dirette prevede che: "*la qualificazione di attività commerciale inerisce al contenuto e alla forma dell'attività svolta considerata*

oggettivamente e non in relazione alla natura del soggetto o alla ricorrenza o meno del fine di lucro", pertanto il trattamento fiscale, qualora si ravvisasse attività commerciale, rientra tra quello del capo II, Titolo II del TUIR, se invece è di tipo non commerciale saranno applicabili le disposizioni di cui al capo III del titolo II del TUIR.

Le associazioni sportive dilettantistiche possono anch'esse svolgere delle attività commerciali, ma tale attività deve essere necessaria a reperire i fondi per il raggiungimento degli scopi sociali di natura non lucrativa dell'ente. Dichiarare nell'atto costitutivo o nello statuto che l'ente non ha finalità lucrative, non è pertanto sufficiente ad escludere l'attività commerciale , ma è quindi necessario che questa sia strumentale. Recita l'art. 149 del TUIR che: "*indipendentemente dalle previsioni statutarie, l'ente perde la qualifica di ente non commerciale qualora eserciti prevalentemente attività commerciale per un intero periodo di imposta*."

Di conseguenza annualmente la qualifica di ente non commerciale è sottoposta a verifica su base dichiarativa e le fattispecie sono contenute nel 2° comma dell'art. 149:

"2. *Ai fini della qualificazione commerciale dell'ente si tiene conto anche dei seguenti parametri:*

a) prevalenza delle immobilizzazioni relative all'attività commerciale, al netto degli ammortamenti, rispetto alle restanti attività;

b) prevalenza dei ricavi derivanti da attività commerciali rispetto al valore normale delle cessioni o prestazioni afferenti le attività istituzionali;

c) prevalenza dei redditi derivanti da attività commerciali rispetto alle entrate istituzionali, intendendo per queste ultime i contributi, le sovvenzioni, le liberalità e le quote associative;

d) prevalenza delle componenti negative inerenti all'attività commerciale rispetto alle restanti spese.

Ora se quanto sopra è riferibile a tutti gli enti commerciali, per le società sportive dilettantistiche, ai sensi del 4° comma dell'art. 149, le previsioni di cui al 1 e 2 comma non si applicano, la conseguenza è che le società sportive dilettantistiche possono avere entrate di natura commerciali superiori a quelle di natura istituzionale, senza che ciò comporti la perdita della qualifica di ente non commerciale."

Pur tuttavia a regolamentare l'assoggettabilità dell'attività a natura commerciale interviene l'art. 148 del TUIR, che oltre a definire cosa non è attività commerciale: *"Non è considerata commerciale l'attività svolta nei confronti degli associati o partecipanti, in conformità alle finalità istituzionali, dalle associazioni, dai consorzi e dagli altri enti non commerciali di tipo associativo. Le somme versate dagli associati o partecipanti a titolo di quote o contributi associativi non concorrono a formare il reddito complessivo."*. identifica le eccezioni:: *"Per le associazioni politiche, sindacali e di categoria, religiose, assistenziali,*

culturali, sportive dilettantistiche, di promozione sociale e di formazione extra-scolastica della persona non si considerano commerciali le attività svolte in diretta attuazione degli scopi istituzionali, effettuate verso pagamento di corrispettivi specifici nei confronti degli iscritti, associati o partecipanti, di altre associazioni che svolgono la medesima attività e che per legge, regolamento, atto costitutivo o statuto fanno parte di un'unica organizzazione locale o nazionale, dei rispettivi associati o partecipanti e dei tesserati dalle rispettive organizzazioni nazionali, nonché le cessioni anche a terzi di proprie pubblicazioni cedute prevalentemente agli associati) e definisce i contenuti imprescindibili dello statuto o atto costitutivo: ”*Le disposizioni di cui ai commi 3, 5, 6 e 7 si applicano a condizione che le associazioni interessate si conformino alle seguenti clausole, da inserire nei relativi atti costitutivi o statuti redatti nella forma dell'atto pubblico o della scrittura privata autenticata o registrata:*

a) *divieto di distribuire anche in modo indiretto, utili o avanzi di gestione nonché fondi, riserve o capitale durante la vita dell'associazione, salvo che la destinazione o la distribuzione non siano imposte dalla legge;*
b) *obbligo di devolvere il patrimonio dell'ente, in caso di suo scioglimento per qualunque causa, ad altra associazione con finalità analoghe o ai fini di pubblica utilità, sentito l'organismo di controllo di cui all'articolo 3, comma 190, della legge 23 dicembre 1996, n. 662, e salvo diversa destinazione imposta dalla legge;*
c) *disciplina uniforme del rapporto associativo e delle modalità associative volte a garantire l'effettività del rapporto medesimo, escludendo espressamente la temporaneità della partecipazione alla vita associativa e prevedendo per gli associati o partecipanti maggiori d'età il diritto di voto per l'approvazione e le modificazioni dello statuto e dei regolamenti e per la nomina degli organi direttivi dell'associazione;*
d) *obbligo di redigere e di approvare annualmente un rendiconto economico e finanziario secondo le disposizioni statutarie;*
e) *eleggibilità libera degli organi amministrativi, principio del voto singolo di cui all'articolo 2532, comma 2, del codice civile, sovranità dell'assemblea dei soci, associati o partecipanti e i criteri di loro ammissione ed esclusione, criteri e idonee forme di pubblicità delle convocazioni assembleari, delle relative deliberazioni, dei bilanci o rendiconti; è ammesso il voto per corrispondenza per le associazioni il cui atto costitutivo, anteriore al 1 gennaio 1997, preveda tale modalità di voto ai sensi dell'articolo 2532, ultimo comma, del codice civile e sempreché le stesse abbiano rilevanza a livello nazionale e siano prive di organizzazione a livello locale;*
f) *intrasmissibilità della quota o contributo associativo ad eccezione dei trasferimenti a causa di morte e non rivalutabilità della stessa.”*

Dalla lettura dei tre commi quindi si individuano quelli che sono i presupposti per le associazioni sportive dilettantistiche affinché le entrate siano neutrali agli effetti fiscali e quindi non assoggettabili alle imposte:

a) siano associazioni sportive dilettantistiche;
b) le attività devono essere fatte in diretta attuazione degli scopi istituzionali;
c) le attività devono essere svolte nei confronti di determinati soggetti;
d) lo statuto deve contenere precise clausole;

2.3.4 - Modello EAS

Un particolare riferimento va fatto all'introduzione del modello EAS, un elemento prettamente fiscale introdotto dall'art. 30 del D.L. 185/2008 convertito con la L. 2/2009, che obbliga le ASD e SSD alla comunicazione di dati e notizie rilevanti all'Agenzia delle entrate: "comma 1. I corrispettivi, le *quote e i contributi di cui all'articolo 148 del testo unico delle imposte sui redditi, approvato con decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, e all'articolo 4 del decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972, n. 633 non sono imponibili a condizione che gli enti associativi siano in possesso dei requisiti qualificanti previsti dalla normativa tributaria e, ad esclusione delle organizzazioni di volontariato iscritte nei registri regionali di cui all'articolo 6 della legge 11 agosto 1991, n. 266, in possesso dei requisiti di cui al comma 5 del presente articolo, trasmettano per via telematica all'Agenzia delle entrate, al fine di consentire gli opportuni controlli, i dati e le notizie rilevanti ai fini fiscali mediante un apposito modello da approvare entro il 31 gennaio 2009 con provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate.*

L'onere della trasmissione di cui al comma 1 è assolto anche dalle società sportive dilettantistiche di cui all'articolo 90 della legge 27 dicembre 2002, n. 289."

Tale obbligo, come chiarito dalla Circolare n. 12/E del 9 aprile 2009, assolto tramite il modello EAS, rappresenta uno strumento antielusivo che si prefigge precisi obiettivi:

- controllare le attività al fine di contrastare l'uso distorto dello strumento associazionistico e quindi contrastare l'evasione fiscale;
- mantenere un costante monitoraggio del mondo associativo e dei soggetti assimilati sotto il profilo fiscale al fine di tutelare il vero mondo associativistico;
- ridurre i controlli alla pseudo-associazioni.

Anche in questo caso è prevista la seguente eccezione: "*Le disposizioni di cui al comma 1 non si applicano alle associazioni pro loco che optano per l'applicazione delle norme di cui alla legge 16 dicembre 1991, n. 398, e agli enti associativi dilettantistici iscritti nel registro del Comitato olimpico nazionale italiano che non svolgono attività commerciale."*

Pertanto tranne il caso di cui sopra, tutte le altre associazioni ivi incluse anche le società sportive dilettantistiche di capitali e cooperative, che percepiscano corrispettivi specifici, a nulla rilevando la circostanza che detti corrispettivi siano contributi o quote associative, devono presentare il modello. Dichiarare nell'atto costitutivo o nello statuto che l'ente non ha finalità lucrative, non è pertanto sufficiente ad escludere l'attività commerciale , ma è quindi necessario che questa sia strumentale. Recita l'art. 149 del TUIR che: "*indipendentemente dalle previsioni statutarie, l'ente perde la qualifica di ente non commerciale qualora eserciti prevalentemente attività commerciale per un intero periodo di imposta*."

Di conseguenza annualmente la qualifica di ente non commerciale è sottoposta a verifica su base dichiarativa e le fattispecie sono contenute nel 2° comma dell'art. 149[41]. Pur tuttavia a regolamentare l'assoggettabilità dell'attività a natura commerciale interviene l'art. 148 del TUIR[42], che oltre a definire cosa non è attività commerciale, definisce i contenuti imprescindibili dello statuto o atto costitutivo.

Si ricorda però che è prevista la seguente eccezione: "*Le disposizioni di cui al comma 1 non si applicano alle associazioni pro loco che optano per l'applicazione delle norme di cui alla legge 16 dicembre 1991, n. 398, e agli enti associativi dilettantistici iscritti nel registro del Comitato olimpico nazionale italiano che non svolgono attività commerciale."*

2.3.5 - Associazioni e Società sportive dilettantistiche

Individuare correttamente ASD ed SSD con quanto previsto dai commi 17 e 18 dell'art. 90 della L. n. 289/02 e l'iscrizione nel registro tenuto dal CONI è quindi il primo elemento costitutivo per l'individuazione dei soggetti agevolati. Tornando ai presupposti per cui possa escludersi l'ASD dalla normativa fiscale generale vanno considerati altresì gli altri punti.

Attività che devono essere fatte in diretta attuazione degli scopi istituzionali

Questa attività come precisato dalla Circolare n. 124 del 12 maggio 1998, è quell'attività svolta: *"in diretta attuazione degli scopi istituzionali"* e non quella più genericamente rientrante nelle finalità istituzionali. Non rientrano, quindi, nell'ambito applicativo del richiamato art. 148, comma 3 del TUIR, quelle attività che "*non si pongono direttamente come naturale completamento dell'attività sportiva, potendo le stesse essere rese anche separatamente e indipendentemente dall'esercizio di detta attività*" .

Tra le entrate considerate istituzionali art. 148, comma 3, TUIR rientrano la stampa e diffusione di periodici destinati prevalentemente agli associati, i proventi derivanti dalla cessione rientrano tra le entrate istituzionali, a nulla rilevando che la cessione avvenga a titolo gratuito o oneroso.

[41] Si veda paragrafo 2.3.3 – attività commerciale
[42] Anche in questo caso si veda paragrafo 2.3.3 – attività commerciale

Contributi ed erogazioni liberali da enti pubblici e da privati per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'associazione, sono tali quelle somme che enti pubblici o privati erogano come contributo finalizzato a sostenere l'attività dell'associazione e non come corrispettivo di una prestazione. Un contributo finirà con l'assumere rilevanza ai fini IVA se erogato a fronte di una obbligazione di dare, fare o non fare o permettere, ossia quando si è in presenza di un rapporto obbligatorio a prestazioni corrispettive. La norma individua quali sono poi un elenco di attività che non si intendono commerciali e quindi sono escluse dal reddito imponibile e nella quale applicazione ricadono anche le ASD. La norma di riferimento è l'art. 143 comma 1 del TUIR: *"…. non si considerano attività commerciali le prestazioni di servizi non rientranti nell'articolo 2195 del codice civile rese in conformità alle finalità istituzionali dell'ente senza specifica organizzazione e verso pagamento di corrispettivi che non eccedono i costi di diretta imputazione"* e il comma 3 dello stesso articolo*: "3. Non concorrono in ogni caso alla formazione del reddito degli enti non commerciali di cui alla lettera c) del comma 1 dell'articolo 73:*

> *a) i fondi pervenuti ai predetti enti a seguito di raccolte pubbliche effettuate occasionalmente, anche mediante offerte di beni di modico valore o di servizi ai sovventori, in concomitanza di celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione;*
>
> *b) i contributi corrisposti da Amministrazioni pubbliche ai predetti enti per lo svolgimento convenzionato o in regime di accreditamento di cui all'articolo 8, comma 7, del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, come sostituito dall'articolo 9, comma 1, lettera g), del decreto legislativo 7 dicembre 1993, n. 517, di attività aventi finalità sociali esercitate in conformità ai fini istituzionali degli enti stessi".*

Tale dettato normativo non è parimenti individuabile in riferimento all'IVA, ma mancando il presupposto soggettivo, mancata organizzazione in forma di impresa art. 4 c. 4 D.P.R. 633/72, viene meno anche nei confronti di questa imposta l'assoggettabilità. La lettura del testo va intesa che i finanziamenti alle singole associazioni devono essere relativamente ad iniziative occasionali, le raccolte fondi devono avvenire in concomitanza di celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazioni, i beni ceduti per la raccolta fondi devono essere di modico valore. Con circolare n. 59 del 31 ottobre 2007, l'Agenzia delle Entrate ha precisato che le raccolte fondi deve garantire, che una volta dedotti i costi, residui una parte percentualmente rilevante da destinare alle finalità solidaristiche, in sostanza l'iniziativa non deve essere utilizzata dall'ente per autofinanziare la propria struttura a scapito di finalità di solidarietà sociale.

Attività che devono essere svolte nei confronti di determinati soggetti

Altro aspetto riguarda infine i soggetti che beneficiano dell'attività dell'ente , deve infatti esistere un legame preciso tra l'associazione e il soggetto.

I possibili destinatari sono:

- i soci dell'associazione;
- le altre associazioni che fanno parte della stessa organizzazione locale o nazionale come le Federazioni, le Discipline sportive o Enti di promozione sportiva;
- soci o associazioni affiliate alla stessa organizzazione locale o nazionale dell'associazione di riferimento;
- i tesserati della stessa organizzazione locale o nazionale che pone in essere l'attività, anche se non soci della stessa.

In questo ultimo caso, va precisato che è socio o associato colui che ha acquisito i diritti di appartenenza all'ente medesimo, primo tra i quali l'elettorato passivo ed attivo e i diritti a partecipare alle assemblee e di approvare i bilanci, il tesserato assume la figura dell'atleta presso quella associazione.

Clausole Obbligatorie

L'ultimo punto che resta da analizzare è la conformità dello statuto alle clausole previste dall'art. 148, comma 8, del TUIR e dall'art. 90 comma 18 L. 289/2002. *"Lo statuto deve essere redatto in forma di atto pubblico o scrittura privata autenticata o registrata presso l'Agenzia delle Entrate, e oltre a quando contenuto nell'art. 148 comma 8 a cui si rimanda, deve rispettare i dettati dell'art. 90 L. 289/2002. Con regolamenti, emanati ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, nel rispetto delle disposizioni dell'ordinamento generale e dell'ordinamento sportivo, secondo i seguenti principi generali, sono individuati:*

a) i contenuti dello statuto e dell'atto costitutivo delle società e delle associazioni sportive dilettantistiche, con particolare riferimento a:

1) assenza di fini di lucro;
2) rispetto del principio di democrazia interna;
3) organizzazione di attività sportive dilettantistiche, compresa l'attività didattica per l'avvio, l'aggiornamento e il perfezionamento nelle attività sportive;
4) disciplina del divieto per gli amministratori di ricoprire cariche sociali in altre società e associazioni sportive nell'ambito della medesima disciplina;
5) gratuità degli incarichi degli amministratori;
6) devoluzione ai fini sportivi del patrimonio in caso di scioglimento delle società e delle associazioni;
7) obbligo di conformarsi alle norme e alle direttive del CONI nonché agli statuti e ai regolamenti delle Federazioni sportive nazionali o dell'ente di promozione sportiva cui la società o l'associazione intende affiliarsi;

b) le modalità di approvazione dello statuto, di riconoscimento ai fini sportivi e di affiliazione ad una o più Federazioni sportive nazionali del CONI o alle discipline sportive associate o a uno degli enti di promozione sportiva riconosciuti dal CONI, anche su base regionale;

c) i provvedimenti da adottare in caso di irregolare funzionamento o di gravi irregolarità di gestione o di gravi infrazioni all'ordinamento sportivo".

2.3.6 - Le imposte riferibile alle SSD, ASD e SSDL

Prima di analizzare le peculiari disposizioni agevolative previste per gli enti non commerciali di tipo associativo, in generale, e per le associazioni sportive dilettantistiche, in particolare, è utile, quindi, descrivere sinteticamente il regime fiscale degli Enti non commerciali ai fini delle principali imposte ossia IRES, IVA, IRAP e SIAE.

2.3.6.1 – IRES, Imposta sul reddito delle società

Il reddito d'impresa degli enti non commerciali può essere di 3 tipi: regime ordinario, semplificato e regime forfettario.

Gli enti non commerciali, quindi in linea di principio anche le associazioni sportive dilettantistiche, possono essere titolari di un reddito d'impresa derivante da un'attività commerciale esercitata occasionalmente e in via secondaria rispetto all'attività istituzionale (in questo caso, l'ente deve richiedere l'attribuzione della partita Iva).

Regime ordinario (art. 14, 15, 16, 20, D.P.R. n. 611/1973)

Gli enti non commerciali sono soggetti all'IRES con aliquota del 27,5% (articolo 77 del TUIR) e il loro reddito complessivo è dato dalla somma dei redditi fondiari, di capitale, d'impresa e diversi ovunque prodotti e quale ne sia la destinazione, ad esclusione dei redditi esenti e di quelli soggetti a ritenuta alla fonte a titolo d'imposta o a imposta sostitutiva. L'adempimento del pagamento delle imposte va atteso ogni hanno con la compilazione del modello unico enti non commerciali ed equiparati da trasmettere telematicamente entro i termini previsti.

Dalla determinazione del reddito complessivo restano esclusi:

- i corrispettivi, che non eccedono i costi di diretta imputazione, derivanti da prestazioni di servizi non rientranti nell'articolo 2195 cc, rese in conformità alle finalità istituzionali dell'ente, senza specifica organizzazione;

- i fondi pervenuti a seguito di raccolte pubbliche effettuate occasionalmente, anche mediante offerte di beni di modico valore o di servizi ai sovventori, in concomitanza di celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione;
- i contributi corrisposti da pubbliche amministrazioni per lo svolgimento di attività aventi finalità sociali.

Gli enti non commerciali determinano il proprio reddito complessivo secondo quanto previsto dall'articolo 8 del TUIR, quindi con modalità analoghe a quelle stabilite per le persone fisiche.

Inoltre, essi possono dedurre dal reddito complessivo gli oneri indicati dall'articolo 146 e possono detrarre dall'imposta lorda un importo pari al 19% degli oneri indicati alle lettere a), g), h), h-*bis*), i), i-*bis*), i-*quater*) e i-*octies*) del comma 1 dell'articolo 15 del TUIR. In base alle regole ordinariamente previste, il reddito d'impresa degli enti non commerciali è determinato dalla differenza tra i proventi conseguiti e i costi sostenuti, riferibili all'attività commerciale, tale reddito che può essere anche una perdita. Per l'attività commerciale eventualmente esercitata, gli enti non commerciali hanno l'obbligo di tenere una contabilità separata (articolo 144, comma 2, TUIR). Il regime ordinario è obbligatorio ed è il regime naturale per le società di capitali e le cooperative sportive dilettantistiche.

Sono inoltre obbligate al regime ordinario le ASD che esercitino un'attività di impresa con ricavi superiori a:

- € 400.000,00 se hanno per oggetto prestazioni di servizi;
- € 700.000,00 se hanno per oggetto altre attività diverse dalle prestazioni di servizi.

Regime semplificato (art. 18, D.P.R. n. 600/1973)

Anche questo regime, come quello ordinario viene determinato apportando all'utile o alla perdita risultante dal conto economico le variazioni in aumento o/e in diminuzione derivanti dall'applicazione applicazione della normativa fiscale. I registri obbligatori sono i registri IVA corrispettivi, vendite, acquisti, il registro dei beni ammortizzabili e tutti i libri previsti dalla normativa sul lavoro.

Regime forfettario

L'articolo 145 del TUIR prevede un regime forfettario di determinazione del reddito d'impresa per gli enti non commerciali ammessi al regime di contabilità semplificata *ex* articolo 18 del Dpr 600/1973 (regime semplificato per le imprese minori, cioè per le imprese che, nell'anno precedente a quello in corso e relativamente a tutte le attività esercitate, abbiano conseguito ricavi non superiori a 400mila euro, se esercenti attività di prestazioni di servizi, ovvero a 700mila euro, se esercenti altre attività). Al ricorrere delle suindicate condizioni, quindi, gli enti non commerciali possono optare per il regime forfettario. In tal caso, il reddito d'impresa si determina applicando all'ammontare dei ricavi conseguiti dall'esercizio dell'attività commerciale le seguenti percentuali di redditività:

- **prestazioni di servizi:**
    - 15% per ricavi fino ad € 15.493,71.
    - 25% per ricavi compresi tra € 15.493,71 ed € 400.000,00.
- **altre attività:**
    - 10% per ricavi fino ad € 25.822,84.
    - 25% per ricavi compresi tra € 25.822,84 ed € 700.000,00.

Il reddito così determinato sarà sottoposto a tassazione secondo l'ordinaria aliquota IRES (27,50%).

L'opzione è esercitata nella dichiarazione annuale dei redditi e ha effetto dall'inizio del periodo d'imposta nel corso del quale è esercitata fino a quando non è revocata e, comunque, per un triennio.

Per gli enti che esercitano contemporaneamente prestazioni di servizi e altre attività, si applica la percentuale prevista per l'ammontare dei ricavi relativi all'attività prevalente. In mancanza di distinta annotazione, si applicano le percentuali previste per le prestazioni di servizi. Tuttavia, le associazioni sportive dilettantistiche che svolgono solo attività istituzionali e non hanno anche redditi fondiari, di capitale, d'impresa o diversi e non hanno dipendenti, collaboratori o lavoratori occasionali, non sono obbligate a presentare la dichiarazione dei redditi. Tale regime è estremamente vantaggioso per la riduzione degli adempimenti formali, in particolare sono previsti i seguenti esoneri:

- esonero dagli obblighi IVA (titolo II DPR 633/72) relativi a fatturazione (emissione di fatture, scontrini e ricevute fiscali), registrazione e dichiarazione;
- esonero dalla tenuta dei registri IVA. Annotazione dei ricavi commerciali sul modello di cui al D.M. 11.02.1997;
- esonero dagli obblighi di tenuta delle scritture contabili previste per i soggetti che esercitano attività commerciali (libro giornale libro i soggetti che esercitano attività commerciali (libro giornale, libro inventari, registro dei beni ammortizzabili);
- è sufficiente conservare e numerare le fatture di acquisto e le fatture di vendita;
- l'emissione obbligatoria delle fatture rimane solo per alcune operazioni come ad esempio le sponsorizzazioni e la pubblicità etc ex art 74 dpr 633/72;

2.3.6.2 – IVA, Imposta sul valore aggiunto

Gli enti non commerciali sono soggetti passivi Iva solo con riferimento alle cessioni di beni e alle prestazioni di servizi effettuati nell'esercizio eventuale e occasionale di attività commerciali (o agricole). Ne consegue che per le operazioni realizzate nell'esercizio della propria attività istituzionale non assumono la veste di soggetti passivi (articolo 4, comma 4, Dpr 633/1972).

Non rilevano ai fini di assoggettabilità all'IVA, altresì i fondi pervenuti agli enti non commerciali durante raccolte pubbliche effettuate occasionalmente, anche mediante offerte di beni di modico valore o di servizi ai sovventori, in concomitanza di celebrazioni, ricorrenze o campagna di sensibilizzazione. L'obbligo che sorge in capo agli enti non commerciali in questi casi è quello di redigere, entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio, uno specifico e separato rendiconto, a cui va allegata una relazione illustrativa, in cui devono essere esposte tutte le entrate e le spese relative a ciascuna manifestazione in cui si è realizzata la raccolta dei fondi (articolo 20, comma 2, Dpr 600/1973).

L'imponibilità ai fini IVA permane in quanto sono in ogni caso considerate operazioni commerciali :

- le cessioni di beni e le prestazioni di servizi ai soci, associati o partecipanti verso pagamento di corrispettivi specifici o contributi supplementari in funzione delle maggiori o diverse prestazioni alle quali danno diritto, ad esclusione di quelle effettuate in conformità alle finalità istituzionali da particolari tipologie di enti di tipo associativo (tali contributi vanno distinti dalle quote associative, versate al solo fine di acquisire lo *status* di socio, che non sono soggette a Iva);
- le operazioni oggettivamente commerciali, di cui all'articolo 4, comma 5, Dpr 633/1972.

L'articolo 19-ter del Dpr 633/1972, dispone che per gli enti non commerciali, "*è ammessa in detrazione soltanto l'imposta relativa agli acquisti e alle importazioni fatti nell'esercizio di attività commerciali o agricole".* La detrazione dell'imposta è ammessa:

- a condizione che l'attività commerciale sia gestita con contabilità separata da quella relativa all'attività principale;
- a condizione che la contabilità sia tenuta in maniera conforme alle disposizioni in materia di corretta e regolare tenuta delle scritture contabili.

L'imposta relativa ai beni e ai servizi utilizzati promiscuamente nell'esercizio dell'attività commerciale e dell'attività principale è ammessa in detrazione per la parte imputabile all'esercizio dell'attività commerciale, ossia va rettificata in considerazione del peso che l'attività commerciale ha sulle attività totali.

2.3.6.3 – IRAP, Imposta regionale attività produttive

Gli enti non commerciali sono anch'essi soggetti ad IRAP. In base all'articolo 10 del D. Lgs 446/1997, la determinazione della base imponibile per l'imposta regionale da essi dovuta, segue regole diverse a seconda che l'ente svolga esclusivamente attività non commerciale oppure svolga anche attività commerciale. In ogni caso, sia per l'attività istituzionale sia per quella commerciale, si applicano le ordinarie deduzioni forfettarie per scaglioni di base imponibile e le deduzioni analitiche previste dalla legge (es. contributi per le assicurazioni obbligatorie contro gli infortuni sul lavoro (comma 1, lettera. a), n. 1). Inoltre,

in presenza delle condizioni normativamente previste, per il personale impiegato nell'esercizio di attività commerciali, trovano applicazione le deduzioni forfettarie per dipendenti e per gli incrementi occupazionali.

Gli enti non commerciali, che si avvalgono di regimi forfettari per la determinazione del reddito d'impresa, possono calcolare l'imponibile Irap sommando al reddito rilevante ai fini IRES il costo del personale dipendente, i compensi spettanti ai collaboratori coordinati e continuativi, le retribuzioni di coloro che esercitano lavoro autonomo occasionale e gli interessi passivi. Il reddito imponibile e l'ammontare dell'imposta dovuta devono essere in ogni caso dichiarati presentando la dichiarazione Irap. L'aliquota Irap ordinaria da utilizzare nella dichiarazione 2017 (anno di imposta 2016) per la generalità dei contribuenti è del 3,90%. Le Regioni hanno facoltà di variare l'aliquota fino ad un massimo di 0,92% e tale variazione può essere differenziata per settori di attività e per categorie di soggetti passivi.

La base imponibile

Le imprese in contabilità ordinaria che determinano il valore della produzione secondo le regole delle società di capitali e degli enti commerciali (*articolo 5-bis, comma 2, modificato dall'articolo 16, comma 4, D Lgs 175/201*4), calcolano la base imponibile come differenza fra valore e costi di produzione, dai quali però bisogna escludere le seguenti voci (come risultano dal conto economico di esercizio):

- costi del personale: salari, oneri sociali, trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza e simili, tutti gli altri costi;
- svalutazioni delle immobilizzazioni, svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide;
- accantonamenti per rischi: anche se vengono imputate ad altre voci dello schema di conto economico. Diventano deducibili quando vengono effettivamente sostenuti;
- altri accantonamenti.

Concorrono alla formazione del valore della produzione plusvalenze e minusvalenze derivanti dalla cessione di immobili che non costituiscono beni strumentali all'esercizio di impresa o beni alla cui produzione o scambio è diretta l'attività di impresa. Per quanto riguarda le quote di ammortamento del costo sostenuto per l'acquisizione di marchi d'impresa e a titolo di avviamento, sono ammesse in deduzione in misura non superiore a un diciottesimo del costo, indipendentemente dall'imputazione a conto economico.

Dalla base imponibile sono poi previste delle deduzioni forfetarie che sono state modificate dalla Legge di stabilità 2016. In particolare ai sensi del comma 4-bis, lettera d-bis), come modificato dall'articolo 1, comma 123, della legge 28 dicembre 2015 n. 208, per le imprese di minori dimensioni (soggetti di cui all'articolo 3, comma 1, lettere b) e c), l'importo delle deduzioni è stato aumentato.

Gli importi sono riassunti nella seguente tabella:

Tabella 9 - Deduzione forfetaria spettante in base a scaglioni di base imponibile

Deduzione forfetaria spettante in base a scaglioni di base imponibile	Tutti i soggetti esclusi enti pubblici	Società di persone. Imprese individuali, Persone fisiche, Società semplici, Esercenti arti e professioni
Fino ad € 180.759,91	8.000	13.000
Oltre € 180.759, 91 e fino ad € 180.839,91	6.000	9.750
Oltre € 180.839,91 e fino ad € 180.919,91	4.000	6.500
Oltre € 180.919,91 e fino ad € 180.999,91	2.000	3.250

2.3.6.4 - Regime fiscale agevolato di cui alla l. 398/91

Il regime agevolato, introdotto inizialmente solo per le attività sportive dilettantistiche, è stato poi esteso alle Associazioni senza fini di lucro e alle Pro-loco dal Decreto-Legge n. 417/1991, art. 9 bis. Successivamente la Legge n. 350/2003, all'art. 2 comma 31, ha stabilito che il regime fiscale agevolato può essere applicato anche ad associazioni bandistiche e cori amatoriali, compagnie filodrammatiche, associazioni di musica e danza popolare legalmente costituite senza fini di lucro. Non possono godere di questo regime altre figure tipiche del *no profit* che non sono giuridicamente delle associazioni, come le fondazioni, i comitati, gli enti religiosi.

Per poter accedere a tale regime fiscale sono quindi necessari alcuni particolari presupposti:

- Le ASD con periodo d'imposta coincidente con l'anno solare (1° gennaio – 31 dicembre), devono aver conseguito nell'anno solare precedente proventi commerciali non superiori ad € 250.000,00;
- Le ASD con periodo d'imposta non coincidente con l'anno solare (ad es. 1° luglio – 30 giugno) devono aver conseguito proventi commerciali non superiori ad € 250.000,00 nel periodo d'imposta precedente;
- in caso si tratti di ASD di nuova costituzione, per una previsione del patrimonio queste devono rapportare il limite di € 250.000,00 dei proventi commerciali, al periodo intercorrente fra la data di costituzione ed il termine dell'esercizio, riproporzionando l'ammontare dei proventi al tempo di attività dell'anno in corso;
- Il limite degli € 250.000,00 è da considerarsi al netto dell'IVA e della eventuale imposta sugli intrattenimenti; essendo tale limite riferito ai proventi commerciali, bisogna escludere le entrate istituzionali e decommercializzate (le quote associative, le erogazioni liberali, i corrispettivi specifici dei soci/tesserati per l'attività in diretta attuazione degli scopi istituzionali, ecc.- art.148 TUIR).

Bisogna inoltre escludere:

- le plusvalenze patrimoniali (art. 86 TUIR);
- i proventi esenti da imposta, quelli soggetti a ritenuta alla fonte a titolo d'imposta (es. interessi dei c/c) e quelli soggetti ad imposta sostitutiva (es. proventi dei fondi d'investimento) (art. 143 TUIR);
- i proventi derivanti da attività commerciali connesse agli scopi istituzionali e quelli derivanti da raccolte fondi pubbliche e occasionali, per un numero complessivo non superiore a 2 eventi all'anno e per un importo non superiore al limite annuo complessivo di € 51.645,69 (articolo 25, comma 2, legge 133/1999);
- i contributi pubblici corrisposti da Amministrazioni pubbliche per lo svolgimento convenzionato o in regime di accreditamento di attività aventi finalità sociali esercitate in conformità ai fini istituzionali degli enti stessi (articolo 143 TUIR);
- le indennità percepite per la preparazione e l'addestramento nel caso del trasferimento di un atleta da una ASD ad una società professionistica.

Occorre invece includere:

- le sopravvenienze attive di cui all'articolo 88 TUIR, relative ad attività commerciali;
- i contributi delle pubbliche amministrazioni per l'esercizio di attività commerciale.

Il regime forfetario può essere scelto tramite opzione che deve essere comunicata all'Ufficio SIAE competente per domicilio fiscale, prima dell'inizio dell'anno solare, ufficio che sarà poi l'organo competente a fare i controlli. Anche l'Agenzia delle Entrate deve essere edotta di tale opzione con l'indicazione della scelta nel quadro VO della dichiarazione IVA che dal 2017 è tornata ad essere separata dal modello unico della dichiarazione dei redditi, la stessa va inviata telematicamente. L'opzione è vincolante per 5 anni. Il superamento del limite di € 250.000,00 in corso d'anno comporta l'immediato venir meno del regime agevolato e, dal mese successivo a quello in cui è venuto meno il requisito oggettivo, si passerà al regime ordinario. In sostanza, quando si verifica questa ipotesi, si dovranno considerare, sia per l'Iva che per le imposte sui redditi, due differenti periodi soggetti a diversi regimi tributari:

- nel primo (dall'inizio del periodo d'imposta fino al mese in cui è avvenuto il superamento del limite), si applicherà il regime agevolato;
- nel secondo (dal mese successivo all'avvenuto superamento del limite fino alla fine del periodo d'imposta), si applicherà il regime tributario ordinario sia per determinare il reddito che per l'assolvimento dell'Iva e degli adempimenti contabili.

Tale regime da diritto alle seguenti agevolazioni:

- l'esonero dall'obbligo di tenuta delle scritture contabili (libro giornale, libro degli inventari, registri Iva, scritture ausiliarie e di magazzino, registro beni ammortizzabili);
- l'esonero dall'obbligo di emissione di scontrini fiscali e/o ricevute fiscali per i compensi incassati;
- l'esonero dall'obbligo di fatturazione e registrazione (tranne che per sponsorizzazioni, cessione di diritti radio-Tv e pubblicità); è opportuno sottolineare che l'esonero dall'emissione della fattura non significa divieto, bensì una facoltà poiché il rilascio della fattura rappresenta l'unico veicolo per la controparte atto a dedurre l'IVA addebitata;
- l'esonero dall'obbligo di presentazione della dichiarazione annuale IVA;
- l'esonero dall'obbligo di redazione dell'inventario e del bilancio;
- la determinazione forfettaria dell'IVA: le Associazioni che hanno deciso di avvalersi del regime fiscale agevolato potranno calcolare l'IVA da versare nella modalità che segue:
    1. 50% dell'IVA incassata per i proventi conseguiti nell'esercizio di attività commerciali generiche (ad es. pubblicità, sponsorizzazioni, prestazioni di servizi, biglietti per spettacoli);
    2. 2/3 dell'IVA incassata per la cessione o concessione di diritti televisivi o radiofonici.

La determinazione forfettaria del reddito imponibile

Il reddito imponibile è determinato forfettariamente, applicando cioè un coefficiente di redditività (attualmente fissato nella misura del 3%) all'ammontare dei proventi commerciali (al netto d'IVA) conseguiti nel periodo di imposta; a tale percentuale viene aggiunto l'intero importo delle plusvalenze patrimoniali.

Agevolazioni ai fini IRES introdotte dal regime 398/91.

Gli enti associativi che optano per il regime 398/91 determinano la base ai fini IRES applicando l'aliquota del 3% al totale dei proventi commerciali e aggiungendo, al risultato così ottenuto, le plusvalenze patrimoniali, interamente tassate. Non concorrono a formare la base imponibile ai fini IRES, secondo le disposizioni della legge 133/99 (art. 25, c. 2, lett. a) e b)):

- proventi derivanti da attività di natura commerciale, connesse agli scopi istituzionali, purché legate ad una manifestazione sportiva (es. somministrazione alimenti e bevande, materiali sportivi, gadgets pubblicitari, cene sociali, lotterie, sponsorizzazioni.);

- proventi derivanti da raccolte pubbliche di fondi, come previsto dall'art. 143, comma 2-bis lett. a) del TUIR, effettuate occasionalmente e in concomitanza di celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione, anche mediante la vendita di beni o servizi di modico valore, a fronte di offerte non commisurate al valore del bene o servizio offerto.

L'esclusione vale solo se vengono rispettati i seguenti limiti:

- massimo due eventi l'anno;
- importo complessivo dei proventi che non supera gli € 51.645,69.
- redazione, entro 4 mesi dalla chiusura dell'esercizio, del rendiconto di ciascun evento di raccolta, ai sensi dell'art. 20 DPR 600/1973.

L'eccedenza rispetto ai limiti di cui sopra (superamento degli € 51.645,69 e/o dei due eventi l'anno), viene inclusa nel computo del 3% dei proventi per la definizione della base imponibile IRES. Alla base imponibile viene applicata l'aliquota IRES del 27,5%, come avviene per le società di capitali. Per conteggiare i proventi imponibili ai fini IRES, sulla base dell'analisi delle fonti normative e di prassi disponibili (Circolare del Ministero delle Finanze n. 1 dell'11/02/1992, D.M. 18/5/1995, Circolare SIAE 19/12/1992, n. 712) si applica una sorta di principio di cassa allargato. Pertanto, sia ai fini della determinazione del reddito, sia del plafond degli € 250.000,00, in assenza di fattura, devono computarsi tutti i proventi commerciali incassati nell'anno. A questi dovranno aggiungersi:

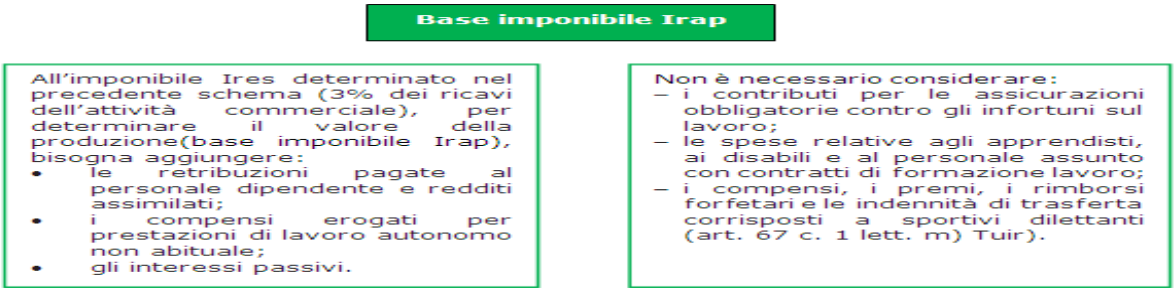
- tutti i proventi fatturati e incassati nell'anno;
- tutti proventi fatturati ma ancora non riscossi.

Quanto appena detto non rileva per quanto attiene l'iva da versare trimestralmente, dovuta al momento dell'emissione della fattura o dell'incasso del corrispettivo in assenza di fatturazione.

Agevolazioni ai fini Irap introdotte dal regime 398/91

Per quanto riguarda la determinazione dell'Imposta Regionale sulle Attività Produttive (Irap), se l'associazione svolge anche attività di natura commerciale, il valore della produzione netta (base imponibile Irap) è determinato come segue.

Figura 10 - Base imponibile IRAP



Adempimenti obbligatori previsti dalla legge n. 398/91

Si possono riassumere gli adempimenti obbligatori e non previsti dalla legge n. 398/91 con la tabella seguente:

Figura 11 - Adempimenti previsti dalla legge n. 398/91

Regime ex l. 398/91

È obbligatorio:	Non è obbligatorio:
- tenere il registro previsto dal Decreto Ministeriale dell'11 febbraio 1997 in cui vanno annotati, entro il 15° giorno di ogni mese, tutte le entrate conseguite nel mese precedente; - tenere il libro soci e il libro verbali assemblee; - fatturare le operazioni di sponsorizzazione, cessioni di diritti ratio-televisivi e prestazioni pubblicitarie; - conservare e numerare le fatture emesse e di acquisto; - versare trimestralmente l'Iva; - presentare il Modello UNICO Enti non commerciali; - presentare il Modello 770 se ricorrono le condizioni. - rendicontare gli eventi di raccolta fondi; - certificare i corrispettivi per gli accessi a manifestazioni mediante titoli di ingresso o abbonamenti con contrassegno SIAE; - effettuare tramite conto corrente bancario o postale tutte le operazioni di importo superiore a 516,46 euro, sia in entrata che in uscita.	- la redazione dell'inventario e del bilancio; - la tenuta del libro giornale, del libro degli inventari, dei registri Iva, delle scritture ausiliarie e di magazzino e del registro beni ammortizzabili; - la fatturazione e la registrazione ad eccezione delle sponsorizzazioni, della pubblicità e della cessione di diritti radio / tv; - l'emissione degli scontrini e delle ricevute fiscali; - la comunicazione e la dichiarazione Iva.

Fuoriuscita dal regime ex legge n. 398/91

Gli enti che applicano il regime forfetario di cui alla Legge 398/1991 non devono superare il limite annuo di € 250.000,00 dei proventi da attività commerciale, onde evitare la decadenza dal regime agevolativo. Il superamento del limite determina la fuoriuscita dal regime dal mese successivo al quello in cui il limite viene superato. A partire da questo momento si applicheranno le regole generali di versamento dell'Iva e di calcolo di IRES e Irap dovute.

2.3.7 - Adempimenti particolari delle ASD

Le ricevute rilasciate dalle ASD

E' noto che qualsiasi ricevuta, qualora le somme in essa indicate non siano assoggettate ad IVA, devono scontare l'imposta di bollo di 2 euro qualora l'importo risulti superiore ad € 77.46, corrispondenti alle vecchie 150.000 lire. Invece è prevista l'esenzione assoluta dall'imposta di bollo per gli "atti,

documenti, istanze, contratti, nonché copie anche se dichiarate conformi, estratti, certificazioni, dichiarazioni e attestazioni poste in essere o richiesti dalle *Onlus* e dalle federazioni sportive ed enti di promozione sportiva riconosciuti dal Coni". L'esenzione, quindi, non si applica alle associazioni sportive dilettantistiche. Tuttavia è prevista l'esenzione dall'imposta di bollo per le quietanze relative al versamento di contributi o quote associative a favore delle associazioni sportive. Ne deriva, quindi, che le ricevute rilasciate dalle associazioni sportive dilettantistiche in occasione del versamento da parte degli associati delle quote associative, anche se di importo superiore ad € 77,46, sono esenti dall'imposta di bollo.

Sono previste inoltre, ulteriori agevolazioni per le associazioni sportive dilettantistiche , specifiche non estensibili agli altri enti di natura non commerciale, a conferma dell'occhio di riguardo con il quale il legislatore tributario guarda al settore dello sport dilettantistico. Ne risulta, pertanto, un regime complessivo maggiormente agevolato, le cui ragioni di fondo vanno ricercate nella rilevanza sociale, oltre che economica, che lo sport dilettantistico ha assunto nel più ampio ambito del terzo settore e al quale si vuole ricorrere per il benessere sociale, rilevanza che è stata riconfermata sia con l'entrata in vigore del Codice del Terzo settore, sia con l'ultima legge di stabilità 2018.

Le agevolazioni in materia di imposte indirette diverse dall'Iva

Una particolare agevolazione è altresì contenuta nell' articolo 90, comma 5, legge 289/2002. Gli atti costitutivi e di trasformazione delle associazioni sportive dilettantistiche (riconosciute dal Coni) sono soggetti all'imposta di registro in misura fissa, pari ad € 200,00. Tale agevolazione "*assume particolare rilievo con riferimento alle ipotesi nelle quali la costituzione avvenga con l'apporto di immobili o di altri beni il cui conferimento sconterebbe ordinariamente l'imposta di registro in misura proporzionale*" (cfr circolare 21/E del 2003). L'articolo 27-bis della Tabella di cui all'allegato B annesso al Dpr 642/1972 ("Disciplina dell'imposta di bollo"), come modificato dalla legge 289/2002, dispone l'esenzione assoluta dall'imposta di bollo per gli "*atti, documenti, istanze, contratti, nonché copie anche se dichiarate conformi, estratti, certificazioni, dichiarazioni e attestazioni poste in essere o richiesti dalle Onlus e dalle federazioni sportive ed enti di promozione sportiva riconosciuti dal Coni*". L'esenzione, quindi, non si applica alle associazioni sportive dilettantistiche. Tuttavia, l'articolo 7 della medesima Tabella dispone l'esenzione dall'imposta di bollo per le quietanze relative al versamento di contributi o quote associative a favore delle associazioni sportive. Ne deriva, quindi, che le ricevute rilasciate dalle associazioni sportive dilettantistiche in occasione del versamento da parte degli associati delle quote associative, anche se di importo superiore ad € 77,46, sono esenti dall'imposta di bollo. L'articolo 13-bis, comma 1, Dpr 641/1972 ("Disciplina delle tasse sulle concessioni governative"), come modificato dalla legge 289/2002, stabilisce che gli atti e i provvedimenti concernenti le associazioni sportive dilettantistiche sono esenti dalle tasse sulle concessioni governative.

La ritenuta del 4% sui contributi erogati alle associazioni sportive dilettantistiche

Il dettato contenuto nel DPR "Disposizioni comuni in materia di accertamento delle imposte sui redditi, DPR 600/1973 all'art. 28 comma 2, prevede che "*le regioni, le province, i comuni, gli altri enti pubblici e privati devono operare una ritenuta del quattro per cento a titolo di acconto (...) e con obbligo di rivalsa sull'ammontare dei contributi corrisposti ad imprese, esclusi quelli per l'acquisto di beni strumentali*". Come precisato dalla risoluzione dell'Agenzia delle Entrate 193/E del 2002: "*Circa i destinatari del contributo la norma, come già precisato in precedenti risoluzioni (cfr le risoluzioni dell'8 maggio 1980, n 8/531 e del 5 giugno 1995, n. 150), ha voluto riferirsi con il termine "imprese" sia a soggetti che rivestono la qualifica di imprenditori commerciali sia a soggetti che, pur non rivestendo tale qualifica, abbiano conseguito redditi di natura commerciale o che posseggano, più in generale, redditi la cui determinazione ha luogo sulla base delle disposizioni disciplinanti il reddito d'impresa*." Ne consegue cha anche le associazioni sportive dilettantistiche rientrano nell'ambito soggettivo della disposizione in esame, pur non essendo imprese. Per quanto riguarda l'ambito oggettivo, la norma fa riferimento a qualunque forma di contributo, con la sola esclusione di quelli destinati all'acquisto di beni strumentali. Tale norma, tuttavia non è in contrasto su quanto disciplinato dall'articolo 90, comma 4, legge 289/2002, che ha espressamente stabilito che il Coni, le Federazioni sportive nazionali e gli enti di promozione sportiva riconosciuti dal Coni, qualora eroghino contributi a favore di ASD, non sono obbligati a operare tale ritenuta. Ne consegue che rimangono assoggettati alla ritenuta del 4% soltanto i contributi percepiti dalle associazioni sportive dilettantistiche destinati allo svolgimento di attività commerciali, esclusi quelli per l'acquisto di beni strumentali, eventualmente corrisposti da Regioni, Province, Comuni e dagli altri enti pubblici e privati diversi dal Coni, dalla Federazioni sportive nazionali e dagli enti di promozione sportiva, è opportuno precisare che tale ritenuta del 4% è da ritenersi a titolo di acconto e non a titolo di imposta, pertanto concorrerà alla quantificazione definitiva dell'imposta IRES in sede di dichiarazione annuale dei redditi di natura commerciale.

Certificazione dei corrispettivi per assistere alle manifestazioni sportive dilettantistiche

La SIAE in virtù della convenzione stipulata con l'Agenzia delle Entrate è incaricata di effettuare un'attività di controllo sui requisiti che legittimano il regime agevolato L. 398/1991 per le Associazioni. I controlli svolti dalla SIAE costituiscono la base per l'utilizzo dell'accertamento parziale di cui all'art. 54 del DPR 633/72 comma 5). Durante le manifestazioni sportive dilettantistiche, le ASD in base a quanto disposto dal Dpr 69/2002, le ASD possono certificare i corrispettivi costituiti dalle somme pagate dal pubblico, mediante l'utilizzo di titoli d'ingresso o di abbonamenti recanti il contrassegno della Siae. La possibilità di operare in modo semplificato relativamente alla certificazione delle somme, si pone come modalità alternativa rispetto a quella ordinaria in materia di attività spettacolistiche (che prevede l'emissione di titoli di accesso con appositi misuratori fiscali o biglietterie automatizzate) e può essere utilizzata esclusivamente

con riguardo ai corrispettivi relativi a manifestazioni sportive dilettantistiche. Ne consegue che qualora l'ASD organizzi altre attività spettacolistiche, diverse da quelle sportive, è anch'essa soggetta all'obbligo di certificare i corrispettivi con titoli di accesso emessi mediante apparecchi misuratori fiscali o biglietterie automatizzate. L'associazione deve rilasciare il titolo di ingresso con il contrassegno SIAE o gli abbonamenti nel momento del pagamento del corrispettivo da parte del pubblico che assiste alla manifestazione sportiva dilettantistica o comunque prima dell'ingresso, se la cessione è gratuita. I titoli d'ingresso devono essere costituiti da almeno due sezioni e riportare numero di serie, categoria di posto, ammontare del corrispettivo, corrispettivo per l'eventuale prevendita e tipologia (intero, ridotto o gratuito). Le due sezioni del titolo sono separate al momento dell'ingresso e sono conservate per tutta la durata della manifestazione, una dall'organizzatore e l'altra dallo spettatore. I dati dell'associazione devono essere riportati obbligatoriamente sugli abbonamenti oltre al contrassegno Siae, la numerazione progressiva, la validità temporale, il numero delle manifestazioni a cui danno diritto di assistere, il corrispettivo, la categoria di posto, la data di rilascio e la tipologia (intero, ridotto o gratuito). Qualsiasi modifica od integrazione sui titoli di ingresso o abbonamenti, sono certificate dalla Siae. Appositi prospetti raccolgono le movimentazioni dei titoli e degli abbonamenti la numerazione è progressiva, per ciascun esercizio sociale. Questi modelli sono stati approvati con provvedimento del direttore dell'Agenzia delle Entrate del 22 novembre 2002. Tali modelli sono:

- modello SD/1 (prospetto riepilogativo dei titoli di ingresso rilasciati per ciascuna manifestazione);
- modello SD/2 (prospetto degli abbonamenti rilasciati nel mese);
- modello SD/3 (prospetto annuale delle rimanenze dei titoli di ingresso e degli abbonamenti in carico).

Pubblicità all'interno degli impianti sportivi

L'articolo 1, comma 128, legge 266/2005 (Finanziaria 2006), nel fornire l'interpretazione autentica del comma 11-*bis*, articolo 90, legge 289/2002, stabilisce che la pubblicità in qualunque modo realizzata dalle ASD all'interno di impianti sportivi per manifestazioni sportive dilettantistiche con capienza inferiore ai 3 mila posti è esente dall'imposta comunale sulla pubblicità *ex* D. Lgs 507/1993. Il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha chiarito che l'esenzione dal pagamento del tributo va applicata a qualsiasi esposizione pubblicitaria, realizzata all'interno degli impianti sportivi di minori dimensioni. In altre parole, la *ratio* della norma è quella di agevolare ogni forma di pubblicità "*in qualunque modo realizzata*" dalle associazioni, che utilizzano impianti di modeste dimensioni per lo svolgimento di manifestazioni sportive dilettantistiche. L'esenzione è valida anche nel caso in cui vengano esposti messaggi pubblicitari che non riguardino specificamente le associazioni utilizzatrici degli impianti sportivi, ma soggetti terzi. E' sufficiente

per il riconoscimento dell'esenzione, che i messaggi pubblicitari siano esposti sulle strutture interne dell'impianto sportivo, a nulla rilevando la loro eventuale visibilità anche all'esterno dell'impianto stesso.

Tracciabilità dei pagamenti

Anche le ASD soggiacciono all'obbligo della tracciabilità dei pagamenti eseguiti e ricevuti. Tale obbligo nasce per disposizione del comma 5 dell'art. 25 della L. 133/1999, ed è stato modificato dalla Legge di stabilità 2015, che ne ha elevato il limite da € 516,46 ad € 999,99. I pagamenti a favore di società, enti o associazioni sportive dilettantistiche ed i versamenti da questi effettuati, secondo l'art. 25 della L. n. 133/99, devono essere eseguiti, se di importo superiore a 1000,00 euro, tramite conti correnti bancari o postali a loro intestati ovvero secondo le altre modalità tracciabili che consentano all'Amministrazione finanziaria di espletare efficaci controlli. L'inosservanza di tale obbligo non comporta più la decadenza dalle agevolazioni fiscali di cui alla L. 398/1991 per disposizione dell'art. 19 del D. Lgs. 158/2015, ma l'irrogazione delle sanzioni di cui all'art. 11 del D. Lgs. 471/1997 (da € 258 ad € 2.065). Tale limite, anche se non indicato esplicitamente nella norma, si ritiene che per ragioni di ordine sistemico valga anche per i pagamenti che appaiano artificiosamente frazionati, in quanto riguardanti la medesima operazione o la medesima controparte. L'obbligo della tracciabilità vale per quanti effettuano elargizioni nei confronti di tali enti, al fine di poter accedere ai benefici fiscali connessi.

2.4 - Codice del terzo settore (D. Lgs. 3 luglio 2017 n. 117)

Con l'entrata in vigore del Codice del Terzo settore D. Lgs. 117/2017 e quindi della riforma che ha interessato tutte le organizzazioni appartenenti al cosiddetto Terzo Settore è necessario inquadrare come le associazioni sportive dilettantistiche si pongano rispetto a questo Codice. E' possibile proporre una lettura ed una interpretazione con il D. Lgs. 111/2017 che disciplina l'istituto del cinque per mille , nell'art.3 del decreto sono espressamente suddivisi, i destinatari del riparto di detto contributo, alla lettera "A", gli enti del terzo settore di cui alla L. 106/2016 e, alla lettera "E", le associazioni sportive dilettantistiche riconosciute ai fini sportivi dal CONI. Tale suddivisione fa venir meno qualsiasi dubbio sulla scelta del legislatore che sia stata quella di non ricomprendere le associazioni sportive tra i soggetti facenti parte a pieno titolo del terzo settore. Ma è privo di dubbio altresì che, sotto il profilo oggettivo, "*l'organizzazione e gestione di attività sportiva dilettantistica*" è una delle attività di interesse generale previste per gli enti del terzo settore, ivi comprese le imprese sociali. Ciò porta a concludere che un ente del terzo settore possa svolgere attività sportiva dilettantistica ma che una associazione sportiva dilettantistica, come tale, non faccia parte del terzo settore.

Essendo il CONI, l'unico certificatore dell'effettivo svolgimento di attività sportiva dilettantistica[43], non vi è dubbio che dovrà "anche" ottenere il riconoscimento ai fini sportivi attraverso l'iscrizione al registro CONI delle associazioni e società sportive dilettantistiche (rispettandone pertanto i requisiti di accesso), ma lo farà "mantenendo" la sua natura di ente del terzo settore. Le associazioni sportive dilettantistiche sono quindi i soggetti a cui fanno riferimento le disposizioni fiscali del TUIR: segnatamente l'articolo 67 comma 1, lettera m), e l'articolo 148, comma 3, e seguenti del TUIR, ma anche l'art. 25 della legge 133/1999 e, infine l'articolo 4, comma 4 e seguenti del D.P.R. 633/1972, oltre che la L. 398/1991 come indicate e commentate in precedenza. Queste norme che restano intatte nella loro specificità e isolano le associazioni sportive dilettantistiche dalla riforma del terzo settore.

In attesa che sia fatta chiarezza sulle disposizioni e diverranno pienamente operative, un'associazione potrà anche decide di iscriversi al Registro Unico del Terzo Settore come Associazioni di promozione sociale (APS) e svolgere attività nel settore dello "sport dilettantistico". In questo caso potrà beneficiare delle agevolazioni fiscali riservate dal CTS alle APS (tra cui la decommercializzazione dei servizi resi dietro corrispettivo a soci o familiari) e, determinare il reddito d'impresa applicando una tassazione a *forfait*, se i ricavi stanno al di sotto del limite di € 130.000,00 l'anno. In ultima analisi sembra che la qualifica di pura ASD venga meno in quanto non trova una propria identità nel CTS, ma proprio questa duplice identità di ETS o ADS che permane nella lettura di tutta la normativa esistente, obbliga il legislatore a fare chiarezza e precisare se le ASD possono ritenersi estranee alla riforma del terzo settore, così come ritenuto da autorevoli studiosi. La criticità resta nella corretta applicazione dell'art. 148 del TUIR terzo comma, e ancor di più non è possibile coordinare la riforma con l'art. 4 del DPR 633/1972 laddove non viene rimodulato l'esercizio dell'impresa e le attività istituzionali

Un breve cenno infine anche al mancato coordinamento della norma con le facilitazioni delle SCIA, autorizzazione amministrativa comunale a cui le ASD aderendo ad un ente le cui finalità sociali siano riconosciute dal Ministero dell'Interno ai sensi e per gli effetti della L. 287/1991, continueranno a godere anche se non potranno più godere della defiscalizzazione dei corrispettivi specifici. In ogni caso, qualora le ASD dovessero poter percorrere la strada dell'adesione al CTS, dovrebbero necessariamente adeguare i propri statuti per all'art. 5 primo comma lett. t) "organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche".

2.5 - Legge di stabilità 2018: le novità introdotte

Nel cd. "Pacchetto Sport" nella Legge di bilancio 2018 sono contenute diverse novità che sicuramente vogliono favorire lo sport dilettantistico. Le novità sono riconducibili alla introduzione delle

[43] Si veda articolo 7 L. 27.07.2004 n. 186

società sportive dilettantistiche lucrative (SSD) ex comma 353 della legge 205/2017. I commi di riferimento sono dal 353 appunto al 361, in quest'ultimo sono contenute le modifiche apportate all'articolo 90, commi 24,25 e 26 della L. 289/2002. L'art. 352 introduce un credito un credito d'imposta ammodernamento impianti calcistici a favore delle società appartenenti:

- alla Lega di serie B;
- alla Lega Pro;
- alla Lega nazionale dilettanti;

Il credito è pari al 12% dell'ammontare degli interventi di ristrutturazione degli impianti, fino ad un massimo di € 25.000,00. Le società interessate potranno accedere al credito d'imposta nel rispetto dei limiti previsti dal regolamento UE 14097/2013 del 18.12.2013 relativo agli aiuti de *minimis*. Si è in attesa di un decreto, da emanarsi entro 90 giorni dall'entrata in vigore della Legge di Bilancio 2018, per individuare le modalità di accesso al credito. Queste società possono essere esercitate in una delle forme previste dal Libro V del codice civile. In tal caso lo statuto deve contenere:

- nella denominazione o ragione sociale, la dicitura «società sportiva dilettantistica lucrativa»;
- nell'oggetto o scopo sociale, lo svolgimento e l'organizzazione di attività sportive dilettantistiche;
- il divieto per gli amministratori di ricoprire la medesima carica in altre società o associazioni sportive dilettantistiche affiliate alla medesima federazione sportiva o disciplina associata ovvero riconosciute da un ente di promozione sportiva nell'ambito della stessa disciplina;
- l'obbligo di prevedere nelle strutture sportive, in occasione dell'apertura al pubblico dietro pagamento di corrispettivi a qualsiasi titolo, la presenza di un «direttore tecnico» che sia in possesso del diploma ISEF o di laurea quadriennale in Scienze motorie o di laurea magistrale in Organizzazione e gestione dei servizi per lo sport e le attività motorie (LM47) o in Scienze e tecniche delle attività motorie preventive e adattate (LM67) o in Scienze e tecniche dello sport (LM68), purché in possesso della laurea triennale in Scienze motorie.

Queste società, riconoscendo l'attività sportiva dilettantistica da parte del CONI, godono della riduzione alla metà dell'IRES. L'agevolazione si applica nel rispetto dei limiti previsti dal regolamento UE 14097/2013 del 18.12.2013 relativo agli aiuti de *minimis*. I servizi di carattere sportivo, resi dalle società sportive dilettantistiche lucrative riconosciute dal CONI, nei confronti di chi pratica l'attività sportiva a titolo occasionale o continuativo in impianti gestiti da tali società, sono soggetti all'aliquota IVA del 10% (n. 123-quater della Tabella A, parte III, del DPR 633/72). Le collaborazioni rese a favore delle società sportive dilettantistiche lucrative costituiscono oggetto di contratti di collaborazione coordinata continuativa, e i relativi compensi costituiscono redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente. I collaboratori, a partire dalla data di entrata in vigore della Legge di Bilancio 2018, sono iscritti al fondo pensioni lavoratori dello

spettacolo istituito presso l'INPS. Per i primi 5 anni dalla data di entrata in vigore della Legge di Bilancio, la contribuzione a tale fondo è dovuta nei limiti del 50% del compenso spettante al collaboratore.

La Legge di stabilità 2018 istituisce anche un credito d'imposta per le erogazioni liberali in denaro effettuate nell'anno 2018 finalizzate alla ristrutturazione impianti sportivi pubblici (Commi 363-366) fino ad € 40.000,00. Gli interventi di restauro o ristrutturazione sono da riferirsi a impianti sportivi pubblici, anche se destinati ai soggetti concessionari. Tale contributo è previsto nel limite del 3 per mille dei ricavi di impresa, anche se manca l'anno di imposta a cui fare riferimento per definire l'ammontare degli stessi, il credito è pari al 50% delle erogazioni effettuate, è utilizzabile esclusivamente in compensazione ex art. 17 del D. Lgs. 241/97 in 3 quote annuali di pari importo. Il credito non rileva ai fini delle imposte sui redditi e dell'Irap. Prevista infine una nuova franchigia per compensi da attività sportiva dilettantistica (Comma 367). In particolare viene aumentato da 7.500 a 10.000 Euro il limite entro cui le indennità, i rimborsi forfettari, i premi e i compensi erogati (di cui alla lett. m) del comma 1 dell'art. 67 del TUIR):

- ai direttori artistici ed ai collaboratori tecnici per prestazioni di natura non professionale da parte di cori, bande musicali e filodrammatiche che perseguono finalità dilettantistiche;
- nell'esercizio diretto di attività sportive dilettantistiche dal CONI, dalle Federazioni sportive nazionali, dall'Unione Nazionale per l'Incremento delle Razze Equine (UNIRE), dagli enti di promozione sportiva e da qualunque organismo, comunque denominato, che persegua finalità sportive dilettantistiche e che da essi sia riconosciuto, non concorrono a formare il reddito.

CAPITOLO 3 – Il caso Hyperion: una analisi preventiva e consuntiva

L'obiettivo di questo *case study* è quello di valutare un progetto di investimento in una prospettiva dinamica: analizzare i piani economici elaborati dall'Hyperion a marzo 2017, osservare i cambiamenti che la società si è trovata costretta ad effettuare per le contingenze affrontate e valutare l'impatto che il controllo di gestione, tramite le sue analisi e misurazioni, ha avuto ed avrà sulle strategie inizialmente preparate.

A guidare questa analisi ci saranno il *Business Plan* redatto a marzo, finalizzato all'ottenimento di un finanziamento chirografario essenziale per la realizzazione del progetto di investimento, la strategia di marketing elaborata dall'Hyperion[44] e l'Analisi SWOT redatta dalla stessa. Tali documenti saranno fondamentali per parlare del progetto di investimento, così come era stato previsto, starà invece alla tesi spiegare come gli eventi dal 16 di giungo (data di insediamento dell'Hyperion) abbiano condizionato i piani originali. La collaborazione dei documenti e dell'analisi effettuata creeranno una valutazione dinamica dell'evoluzione del progetto di investimento dell'Hyperion.

Per farlo sarà necessario inquadrare attentamente la storia della compagine Hyperion, analizzando il *background* degli imprenditori che, in realtà aziendali giovani e di dimensioni contenute, dettano costantemente l'orientamento strategico attraverso la propria direzione, e della società sportiva dilettantistica che ha maturato l'esperienza necessaria per il progetto d'investimento.

Una volta esposto il background si passerà a spiegare tutti i fattori connessi alla struttura, alla sua posizione geografica nonché alle potenzialità e alle debolezze della stessa. Il tutto culminerà nella presentazione dell'analisi SWOT e nel commento delle singole voci, sia per come erano considerate, sia per come si sono rivelate dopo l'insediamento della nuova gestione.

Successivamente saranno inquadrate le voci relative alla strategia di marketing: si analizzeranno le promozioni effettuate, i prodotti offerti, i prezzi praticati e la politica della pubblicità. Anche in questo caso si seguirà un approccio dinamico analizzando come erano state concepite e come sono state trasformate dopo l'insediamento.

La prima parte del capitolo avrà quindi l'obiettivo di valutare il rischio strategico di impresa, le capacità di valutazione degli imprenditori e la fattibilità concreta del progetto di investimento. Questa analisi, fisiologicamente condotta in maniera descrittiva (o qualitativa), non dispone di analisi di tipo quantitativo, che verranno integrate nella seconda parte del capitolo, analizzando in maniera consuntiva i risultati della società sportiva dilettantistica dei primi 6 mesi di attività.

[44] Caratterizzata da un approccio di Michael Porter e finalizzata all'analisi delle "4P": Promozione, Prodotto, Prezzo e Pubblicità.

Con queste premesse e con la teoria acquisita dai capitoli precedente si avrà a disposizione un *framework* sufficiente per passare alla seconda parte del capitolo e per comprendere la realtà operativa di una società sportiva dilettantistica. Sarà quindi possibile effettuare un'analisi dell'andamento dei costi fissi, dei costi variabili e dei ricavi delle varie aree gestionali[45] o delle macro-aree funzionali[46], analizzando anche centri di costo e di ricavo. Una volta determinati i costi ed il coefficiente di contribuzione sarà possibile identificare il punto di pareggio: operativo, contabile ed economico. Questo sarà calcolato sia in termini di ricavi di pareggio operativo che in termini di quantità di iscritti frequentanti ed attivi su base mensile.

Il capitolo si concluderà con la presentazione di Stato Patrimoniale e Conto Economico riclassificati, il primo per pertinenza gestionale, il secondo per costi variabili e costi fissi. Grazie a tali prospetti sarà possibile calcolare indici, margini e quozienti per valutare attentamente lo stato aziendale dal punto di vista della solidità, della liquidità, della produttività e della redditività. Grazie all'analisi degli stessi e la corrispondente misurazione della performance aziendale si determineranno le azioni che l'Hyperion è tenuta ad intraprendere, necessariamente, per far fronte ai problemi evidenziati e migliorare significativamente la propria efficienza operativa ed efficacia aziendale.

3.1 – Hyperion: Background, Vision e Mission aziendali

La prima "Hyperion" società sportiva dilettantistica a responsabilità limitata nasce nel 2003. I primi soci crearono questa società per prendere in affitto per 6 anni + 6 rinnovabili una storica palestra del quartiere di Torre Angela, a Roma, in via del Torraccio di Torrenova 74. La compagine iniziale, forte dell'esperienza acquisita in quasi 10 anni di lavoro in grandi centri sportivi nella provincia di Roma, decide di investire le proprie risorse economiche e finalizzare l'esperienza acquisita nella creazione di una realtà imprenditoriale propria, cavalcando inoltre quelli che erano considerati gli anni d'oro per lo sviluppo di palestre e realtà sportiva. Attraverso la stipula di un mutuo a cui garanzia erano state date proprietà immobiliari dei soci stessi, acquisiscono dal vecchio proprietario tutta l'attrezzatura della sua palestra nonché il *know how* e l'avviamento subentrando totalmente alla vecchia gestione.

Il primo anno la compagine si concentrò su grandi investimenti, in attrezzature, ristrutturazione e pubblicità, lavorando in contemporanea alla fidelizzazione dei clienti ricevuti dalla vecchia gestione ed alla creazione di una elevata *customer satisfaction* per i nuovi curiosi. La strategia si rivelò presto come vincente. Nel corso degli anni successivi infatti riuscirono a far crescere la palestra ben oltre il proprio punto di pareggio (fissato a 350 persone in una palestra di 850 mq) e a superare con regolarità gli 800 iscritti frequentanti. Ciò permise alla compagine di accumulare ingenti risorse da reinvestire nella propria attività per continuare a crescere.

[45] Operativa, Accessoria, Straordinaria, Finanziaria e Tributaria
[46] Abbonamenti, relative aree di pratica, relativi costi e ricavi.

Nel 2005 aprì ufficialmente il centro sportivo sito in via Gravina di Puglia 43 (a circa 1 km di distanza), un centro munito di circa 8000 mq di cui parleremo in seguito, seguito nell'anno successivo da un'altra struttura enorme (quasi 4000 mq) anch'esso nel quartiere di Torre Angela. Entrambi i centri erano più moderni ed attrezzati della Hyperion, e potevano disporre di un'arma in più: la piscina. La concorrenza era diventata rapidamente più capillare, forte e faceva forza su vantaggi competitivi rilevanti di cui l'Hyperion non disponeva. Ciò creò un inesorabile declino degli iscritti e dei relativi incassi, fino alla stabilizzazione su una media di 450 iscritti (estremamente variabile su base stagionale). In questi anni un socio, sfiduciato, decise di lasciare la società.

Nel 2008 la palestra andò a fuoco per un sovraccarico di un gruppo di continuità sito sotto la scrivania (all'epoca i documenti erano tenuti quasi esclusivamente in forma cartacea). Il proprietario delle mura si dichiarò incapace di far fronte ad una ristrutturazione della palestra, soprattutto in tempi celeri e l'assicurazione si prese tutto il tempo necessario (ed oltre) per gli accertamenti del caso. Questo portò la vecchia compagine a trovarsi davanti ad un bivio investire nuovamente e ristrutturare una proprietà non loro per ripartire velocemente o aspettare il risarcimento dell'assicurazione e trovare un nuovo lavoro. Il cuore scelse la prima delle 2 strade e questo portò una profonda rottura nella compagine portando un altro socio ad abbandonare. Fu rifinanziato il mutuo, per un importo totale di € 280000,00, e furono accesi dei prestiti personali da alcune finanziarie e chiesti dei prestiti a familiari ed amici: tutti vennero interamente spesi per la ristrutturazione e l'acquisto di attrezzatura nuova. Il tutto accadde con il benestare del locatario, che dichiarò di sospendere l'affitto fino al pareggio di valore economico tra le spese sostenute dal conduttore e le rate da riconoscere, il tutto nell'attesa di ricevere il risarcimento dell'assicurazione. Quest'ultimo arrivò circa 1 anno dopo per un valore inferiore a quanto pattuito per ben € 94000,00 e privo degli interessi che sarebbero dovuti maturare. Ciò comportò un elevatissimo dislivello tra mezzi propri e capitale di terzi. L'attività fu ripresa dopo quasi 6 mesi e la clientela si confermò quasi interamente, ma lo sbilanciamento tra le fonti di finanziamento aveva drasticamente spostato il punto di bilancio, portandolo a circa 450 iscritti attivi e paganti. La palestra andò avanti così per qualche anno, lavorava e produceva per pagare i creditori in attesa di tempi migliori.

Nel 2013 venne a mancare il locatario e ciò costituì la "Spada di Damocle" sulla testa degli ultimi 2 imprenditori rimasti. La figlia del locatario infatti, subentrata alla proprietà del padre qualche mese dopo, si "rimangiò" totalmente l'accordo (puramente verbale) e richiese indietro tutte le rate dell'affitto dovute maggiorate degli interessi di mora altrimenti non avrebbe rinnovato l'affitto a scadenza naturale (nel 2015) per giusta causa. Sprovvisti di tale somma ed incapaci di chiedere altro capitale a prestito i soci rimanenti decisero di intraprendere una battaglia legale particolarmente complicata. Successivamente iniziarono così a far girare la voce che stavano cercando un nuovo centro sportivo da gestire e le risposte non tardarono ad arrivare. Riconoscendo la grande abnegazione al lavoro e la loro capacità, i proprietari di entrambi gli enormi centri sportivi di quartiere offrirono la gestione delle loro proprietà visto l'elevato tasso di insuccesso

delle loro gestioni: 9 differenti in 10 anni per quello di 4000 mq e 6 in 11 per quello da 8000mq. Fu proprio il secondo a stuzzicare la fantasia dei 2 soci rimasti e di 1 terzo subentrato da poco, ma il nuovo centro richiedeva grandi investimenti, anche strutturali, per essere messo a regime. Serviva nuova liquidità e servivano anche nuove competenze. La compagine andava riformata.

Verso la metà del 2016 erano stati stabiliti i profili dei nuovi soci, nonché le papabili figure di *management* richieste e provviste del *know how* necessario per gestire un centro sportivo enorme; poco dopo i soci furono trovati e si iniziò a lavorare al progetto d'investimento, di cui si parlerà nel presente capitolo. La Hyperion T.G. SSD a R.L. nasce ufficialmente nel Marzo del 2017. Il 16 giugno 2017 la società, dopo tante disavventure, riesce finalmente ad insediarsi nel centro sportivo con un contratto di 6 anni rinnovabile di altri e 6. Ed il 28 luglio dello stesso anno viene chiusa la storica palestra Hyperion.

Nel corso degli anni l'Hyperion si è distinta per il conseguimento di importanti risultati sportivi dei suoi frequentanti. Creare un luogo ideale per lo svolgimento di attività fisica è molto importante, ma lo è anche preoccuparsi dell'equilibrio della persona, garantendo un ambiente familiare, educato, confortevole e allegro. Come società sportivo dilettantistica la Hyperion Torre Gaia è da sempre attenta alla *Customer Satisfaction*, da sempre infatti si propone di raggiungere obiettivi di natura sociale e di miglioramento del benessere dei suoi iscritti ed ora anche dei consorziati[47]. I principali traguardi che la compagine Hyperion si pone, nei confronti del centro sportivo Torre Gaia e dei residenti tutti del Consorzio Torre Gaia, sono incentrati e diretti alla realizzazione di un vero e proprio club che possa valorizzare il tempo libero dei consorziati, delle loro famiglie ed amicizie, in ogni suo aspetto e sotto ogni punto di vista. Non mancheranno contemporaneamente attività di carattere ludico/intrattenitivo/culturale, che consentiranno, anche a chi non interessato alla propria forma fisica o al proprio allenamento, di poter sfruttare le incredibili risorse degli spazi offerti dalla struttura del centro sportivo.

3.1.1 - Il Centro Sportivo ed il Consorzio di Torre Gaia

Per capire i motivi che hanno spinto l'Hyperion a prendere in affitto il centro sportivo e a chiedere un finanziamento ingente è necessario spiegare minuziosamente tutti i vantaggi e gli svantaggi dello stesso. Come prima cosa è necessario approfondire l'aspetto riguardante la posizione che, già di per se, rappresenta un vantaggio competitivo particolarmente rilevante, da sfruttare in maniera sapiente. Il centro sportivo è situato a Roma, in via Gravina di Puglia 43, all'interno del "Consorzio di Torre Gaia".

Al km 14 della via Casilina, poche centinaia di metri dopo il bivio di Tor Vergata, si trova la Piazzetta di Torre Gaia. Il Consorzio di Torre Gaia è situato nella parte centrale del Municipio VIII è collegato bene (c'è un capolinea Atac a Grotte Celoni) con i dintorni ed il Centro (Metro C fermata Torre Gaia). È circondato da

[47] Si veda paragrafo 3.1.1

ampi spazi verdi, situati intorno al Policlinico Tor Vergata e nel Campus Universitario. Tra i costituenti appare la figura di Ing. Sante Astaldi, amministratore unico della S.A.I.A (Società Anonima Imprese Agricole), il quale aveva contratto un mutuo con il ministero dell'agricoltura e foreste ed aveva stipulato la convenzione urbanistica con il governatore di Roma che nell'epoca fu Vittorio Emanuele III. Nel 1930 vengono fatte le prime ville, dalla Casilina fino all'attuale Piazza Pupinia (prende il nome da un'antica tribù locale). Una di esse ha una torretta e ciò suggerisce all'ing. Senni (uno dei costruttori) il toponimo di Torre Gaia al nuovo agglomerato di case. Il 31/05/1932 il Ministro Agricoltura e Foreste costituisce la nuova borgata con decreto n. 3843, mentre il Governatore di Roma la riconoscesse il 9/12/1932. Tutti i proprietari della nuova borgata si raggruppano ed il 28/12/1935 costituiscono il Consorzio di Miglioramento Fondiario di Torre Gaia che, nel suo statuto, recepisce anche una convenzione urbanistica con il Governatore di Roma. Il Consorzio viene riconosciuto con il D.R. 8/04/1937. La durata del Consorzio, con sede in via di Torre Gaia 19, fu stabilita in 50 anni rinnovabili. La delibera di rinnovo è stata fatta il 23/11/1984.

Ai fini dell'analisi che seguirà e della comprensione della realtà del Consorzio è estremamente importante riportare i primi 7 articoli dello Statuto ed i primi 2 del Regolamento:

Capitolo I° - ATTI COSTITUTIVI, PERIMETRO, PATRIMONIO

ART. 1 *(...) In conformità agli atti istitutivi il Consorzio persegue tutte le azioni volte allo sviluppo e salvaguardia delle dotazioni urbanistiche, alla sua amministrazione, nonché al controllo dell'attività di edificazione allo scopo di conseguire il miglioramento dell'ambiente e della qualità della vita di tutti coloro che abitano nel territorio di competenza, nella convinzione che il loro equilibrio comporti l'incremento del valore della proprietà di tutti i consorziati.*

ART. 2 *Fanno parte del Consorzio tutti i proprietari, ed i loro aventi causa o successori, di lotti e fabbricati o porzioni di questi, ricadenti nel territorio consortile, così come delimitato negli atti di cui all' art. 1.*

ART. 3 *L'obbligo di partecipazione al Consorzio è assoluto e relativo alla proprietà. Per agevolare l'Amministrazione consortile, ciascun consorziato è obbligato ad imporre tale clausola in caso di trasferimento o di ulteriore frazionamento della proprietà; tuttavia la mancata imposizione di tale clausola non esime il nuovo proprietario dal partecipare al Consorzio, e ad osservare le norme dello Statuto, essendo a ciò impegnato il suo dante causa. A tale scopo, all'atto dell'inserimento nel ruolo dei Consorziati del nuovo proprietario, questi è tenuto ad esibire l'atto di trasferimento con la clausola di cui sopra e, qualora mancante, dovrà provvedervi. Permangono comunque i suoi obblighi contributivi.*

ART. 4 *Il patrimonio sociale è costituito da terreni, strade e fabbricati di proprietà consortile, nonché da tutti gli impianti tecnologici e dalle infrastrutture di urbanizzazione primaria realizzati dal Consorzio o ad esso pervenuti in proprietà, inoltre dalle dotazioni strumentali e dalle giacenze finanziarie, nonché dalle partecipazioni societarie.*

ART. 5 *La sede del Consorzio è in Torre Gaia (Roma), via di Torre Gaia n° 19.*

Capitolo II° CONTRIBUTI

ART. 6 *I Consorziati concorreranno a tutte le spese di riparazione, manutenzione, innovazione ed amministrazione consortile, relative alle strade, agli impianti tecnologici e a tutti gli altri beni consortili esistenti, ivi comprese tutte le strutture del centro sportivo, o che venissero eventualmente acquisiti a qualsiasi titolo o comunque concessi in uso al Consorzio nell'interesse della collettività.*

ART. 7 *7.1) Il contributo consortile è ordinario e straordinario. Il contributo straordinario è generale e speciale. Il contributo consortile ordinario consiste in una somma di denaro, che ogni Consorziato è tenuto a versare al Consorzio, commisurata all'entità della sua proprietà per far fronte alle spese di gestione ordinaria. Il contributo consortile straordinario generale consiste in una somma di denaro, commisurata all'entità della proprietà del singolo consorziato, che lo stesso è tenuto a versare al Consorzio, in relazione a spese straordinarie che gli organi consortili abbiano deliberato per far fronte a specifiche e sopravvenute esigenze. Il contributo consortile straordinario speciale consiste in una somma di denaro che determinati Consorziati o gruppi o categorie di Consorziati sono tenuti a versare al Consorzio, in seguito a deliberazione degli organi consortili, in relazione a particolari attività da questi svolte, che comportino per il Consorzio un maggior costo di gestione o, per le nuove costruzioni, come contributo per le opere di urbanizzazione ed altre infrastrutture consortili già realizzate, secondo parametri definiti e aggiornati dal Consiglio di Amministrazione e deliberati dall'Assemblea ove previsto.*

REGOLAMENTO DI ESECUZIONE DELLO STATUTO DEL CONSORZIO DI MIGLIORAMENTO FONDIARIO DI TORRE GAIA

ART. 1 - OGGETTO E AMBITO DI APPLICAZIONE

Il presente regolamento emanato ai sensi dell'art. 12 – 2^ parte dello Statuto del Consorzio di Miglioramento Fondiario di Torre Gaia, disciplina l'accesso e la viabilità interna del Consorzio, l'estetica generale dei luoghi, le modalità d'utilizzazione degli spazi Consortili e le modalità di contestazione delle infrazioni delle norme contenute nella II^ parte dello Statuto e di irrogazione delle relative sanzioni. Può inoltre fissare le modalità di determinazione e riscossione dei Contributi Straordinari Speciali o di altre sanzioni.

ART. 2 - ACCESSO AL CONSORZIO

Hanno titolo ad accedere al Consorzio tutti i consorziati e i residenti previo riconoscimento da parte degli addetti al controllo. Ai fini di detto riconoscimento, potrà essere richiesto un documento attestante l'ubicazione della residenza nell'ambito del Consorzio.

Per agevolare il controllo degli aventi diritto all'accesso e sosta, i consorziati e i residenti dovranno esporre sulla propria autovettura l'apposito contrassegno rilasciato dagli uffici consortili. L'esposizione del contrassegno sull'autovettura dovrà permanere per tutto il periodo di sosta del veicolo all'interno del perimetro consortile.

Hanno, altresì, diritto ad accedere al Consorzio gli ospiti di consorziati e residenti, previa autorizzazione di costoro, nelle forme e con le modalità definite dagli Organi consortili.

Ad oggi il Consorzio conta quasi 8000 abitanti censiti, ai quali si vanno ad aggiungere quasi 2000[48] non censiti[49], per un totale di circa 10000 persone residenti all'interno delle mura che circondano l'intero Consorzio. Attualmente vi sono 3 entrate carrabili e 4 pedonali, tutte controllate dalla vigilanza attraverso strumenti audiovisivi. In più il consorzio dispone di società che svolgono pulizie e manutenzioni per l'intero ambiente consortile. All'interno del Consorzio gli immobili non possono avere destinazioni differenti dal solo uso abitativo, con la sola esclusione del centro sportivo. La lettura degli articoli riportati, nonché l'integrazione demografica aggiunta successivamente e l'evidenziazione di come questi siano circoscritti all'interno di un perimetro recintato da mura, dovrebbe far comprendere il primo enorme vantaggio competitivo del centro sportivo, che discuteremo successivamente. Per ora però è utile soffermarci sul fatto che il centro sportivo sia l'unica area predisposta allo svolgimento di attività commerciali all'interno del consorzio.

Il centro sportivo ha una lunga storia alle spalle, che non è necessario spiegare, ma per comprendere vantaggi e svantaggi dello stesso è opportuno precisare che la costruzione è stata iniziata all'alba degli anni '80 a seguito della stipula di un mutuo di 5 miliardi di lire con il Credito Sportivo, a tassi molto agevoli vista la natura dell'immobile. Per circa 20 anni è stato un susseguirsi di costruzioni, cambiamenti, modifiche, ad opera dei vari consigli di amministrazione susseguitisi nel Consorzio. Ciò ha portato, oltre che ad enormi rallentamenti cessati con l'inaugurazione della struttura alla fine del 2003 e all'attivazione nel 2005, ad interventi che hanno compromesso in maniera rilevante l'efficienza energetica della struttura. Inoltre questi aspetti hanno fatto si che all'inaugurazione il centro sportivo avesse già la necessità di interventi di manutenzione. Il tutto con gli anni è peggiorato, poiché per abbattere i costi operativi le varie gestioni hanno evitato il più possibile lo svolgimento delle manutenzioni ordinarie, che nel nostro ordinamento sono interamente a carico del Conduttore. La mancanza di ordinaria manutenzione nei primi anni non è stata particolarmente rilevata, ma nel corso dell'ultima gestione[50] si sono presentati in maniera particolarmente vistosa, con infiltrazioni di acqua piovana, coibentazione inesistente e relativo freddo d'inverno e caldo d'estate, cedimenti strutturali, inquinamento acustico dei motori e svariati altri. L'ultimo conduttore, davanti a questi eventi, ha pensato di continuare a fare come i suoi predecessori fintanto che l'ultimo consiglio di

[48] Frutto delle stime dell'organismo di vigilanza consortile.
[49] affitti non registrati a famiglie, studenti universitari e subaffitti di stanze e frazioni di appartamenti.
[50] ASD Virtus Sport dal 2010 al 15/06/2017

amministrazione non ha capito il problema ed ha deciso di affrontarlo contrariamente a quanto fatto fino ad allora. Visto l'ingente danno all'attività causato dai deperimenti della struttura il Conduttore ha ritenuto che sarebbe stato più saggio chiedere alla proprietà interventi di manutenzione straordinaria a carico loro. La proprietà invece ha ritenuto a ragione che fosse la mancata manutenzione ordinaria negli anni ad aver portato alla necessità di manutenzione straordinaria. Davanti alle reciproche "minacce" legali, Locatario e Conduttore hanno preferito trovare un modo di risolvere il contratto anticipatamente trovando un nuovo conduttore per il centro sportivo. A seguito di 2 differenti gare per la definizione del miglior candidato tra i papabili per il centro sportivo, vinte entrambe con largo vantaggio dall'Hyperion, il nuovo conduttore è stato selezionato e sono iniziate le trattative per il subentro.

Tornando però alla precedente gestione c'è da dire che essa non è stata fallimentare circa il proprio risultato economico, anzi, ha raggiunto quasi completamente gli obiettivi prefissati[51]. La gestione precedente infatti era solita lavorare su un abbattimento totale dei costi operativi e su un rigidissimo sistema di pagamenti che, per i pochi fidelizzati ed i clienti abituali per la prossimità e la condizione quasi monopolistica del centro sportivo all'interno del Consorzio di Torre Gaia, drenava risorse economiche anticipatamente e costringeva i "mal capitati" a vincolarsi fino a scadenza, senza alcuna possibilità di rimborso o sospensione per malattie, infortuni o altre necessità. Questo sistema era potenziato ulteriormente da una feroce campagna pubblicitaria per i "nuovi iscritti", ai quali erano proposte formule estremamente più economiche di quelle offerte ai propri frequentanti. In estrema sintesi si potrebbe affermare che si applicava una stringente strategia di *leadership* di costo. Con questo sistema riusciva a mantenere elevato il proprio margine di efficienza. La struttura lavorava poche ore al giorno, le gamma delle attività offerte ridotta solo a 8[52], il personale era estremamente contenuto e scelto alle volte in base alla minima paga oraria richiesta e in alcuni luoghi nevralgici, come la sala pesi, totalmente assente, con il chiaro rischio di infortuni ed allenamenti sbagliati e dannosi per i propri frequentanti. I tagli venivano effettuati anche su sicurezza[53], copertura assicurativa minima richiesta e pulizie. Anche per queste motivazioni le spese di manutenzione ordinaria non erano contemplate, semmai le piccole riparazioni erano affidate ai propri familiari. Le critiche erano incessanti e il tasso di rotazione dei frequentanti elevatissimo, la *customer satisfaction* non era concepita e la sola discriminante dell'attività era il prezzo praticato, sempre minore dei *competitors* diretti ma pagato interamente in anticipo. In tal senso l'Hyperion era certa di poter invertire completamente lo scenario e, in qualche modo, di cavalcare il malcontento per lanciare la propria attività. Empiricamente questa assunzione si è rivelata corretta ed un elevato numero di frequentanti ha richiesto immediatamente ampliamenti e manutenzioni e, davanti agli sforzi del nuovo gestore, ha costruito un legame di fiducia e di disponibilità al dialogo, elementi di chiaro vantaggio competitivo futuro ma anche storici per l'Hyperion.

[51] Intervista effettuata al vecchio gestore dopo la conclusione della trattativa ed il subentro Hyperion
[52] Scuola nuoto, nuoto libero, pallanuoto, sala pesi, ginnastica artistica, *parkour, fitness e bike circuit*.
[53] Terzo responsabile della caldaia non disponibile anche se obbligatorio per legge.

Attualmente il centro sportivo conta circa 8000 mq, di cui 3200 mq sono di struttura su 2 piani, 2500 mq di parcheggio ed i rimanenti 2300 mq suddivisi tra i campi di calcetto/tennis e le aree verdi del Solarium. La struttura è stata eretta al di sopra di una falda acquifera che, in passato, fece la fortuna agricola del Consorzio di miglioramento fondiario e che ora rappresenta un rilevante vantaggio competitivo per la struttura poiché le acque sono certificate dalla ASL e sono utilizzate, adeguatamente trattate con prodotti chimici, per il riempimento della piscina. Questo fa si che la piscina abbia un costo estremamente contenuto, ben lontano dai circa € 60.000,00 che mediamente costa il mantenimento di una piscina ogni anno. Oltre la piscina regolamentare la struttura dispone anche di molte altre aree attive: una enorme sala pesi e le sale di pratica[54], ben 4 spogliatoi, segreteria, area bar ed area ristoro ed un centro estetico. In più sono disponibili svariate altre sale attualmente in disuso e che necessitano di ristrutturazioni. Soffermandosi sul centro estetico, esso è l'unica attività commerciale presente all'interno del Consorzio di Torre Gaia e questo, in passato, ha contribuito con ottimi ricavi alle entrate complessive del centro sportivo. Quest'ultimo può adibire le proprie aree allo svolgimento di attività commerciali, purché connesse direttamente o indirettamente con la natura dell'immobile. Ciò fa si che sia possibile inserirvi qualsiasi attività di Sport/Salute e Bellezza, avente natura commerciale o meno. In particolare alla Hyperion interessa lo sviluppo del discorso "studio medico", già intrapreso con nutrizionista, fisioterapista e psicologa nella vecchia sede. Quest'ultima però, contrariamente a quanto possibile nel centro sportivo, era provvista di una sola entrata/uscita e situata quasi completamente al di sotto del livello stradale. Queste 2 cose facevano si che fosse impossibile farvi lavorare altri professionisti come medici dello sport, ortopedici, cardiologi ed altri, pur largamente conosciuti dallo staff Hyperion. Questo limite non è presente nella nuova struttura ed infatti, come si vedrà nel prossimo paragrafo, lo sviluppo del ramo salute come attività accessorie rispetto al Core Business è tenuto in grande considerazione dalla società, che vi sta puntando molto ogni giorno nella speranza di arrivare a costruire un vero e proprio poliambulatorio specialistico nelle aree della struttura, fornendo oltre che l'unico centro sportivo dei 10000 residenti, anche l'unico centro estetico, l'unico poliambulatorio e l'unico bar; ottimizzando al massimo la vantaggiosa posizione.

Ciononostante la struttura presenta anche grosse insidie dietro l'angolo: la mancata manutenzione ordinaria nel corso degli anni comporta rischi di malfunzionamento degli impianti o di altro tipo, al quale lo staff deve essere pronto a porre rimedio celermente. In più ogni operazione di investimento in questa struttura è naturalmente maggiorata dagli interventi che si rendono necessari sulla struttura stessa, così da garantire un ambiente sicuro, salubre e funzionale.

In una delle prime riunioni congiunte tra l'assemblea dei soci ed il consiglio di amministrazione della società locataria uno dei soci strappò grosse risate con una battuta, particolarmente rappresentativa della struttura:

[54] inizialmente solo 2, ma sono state ampliate a 5 dalla nuova gestione, come vedremo successivamente.

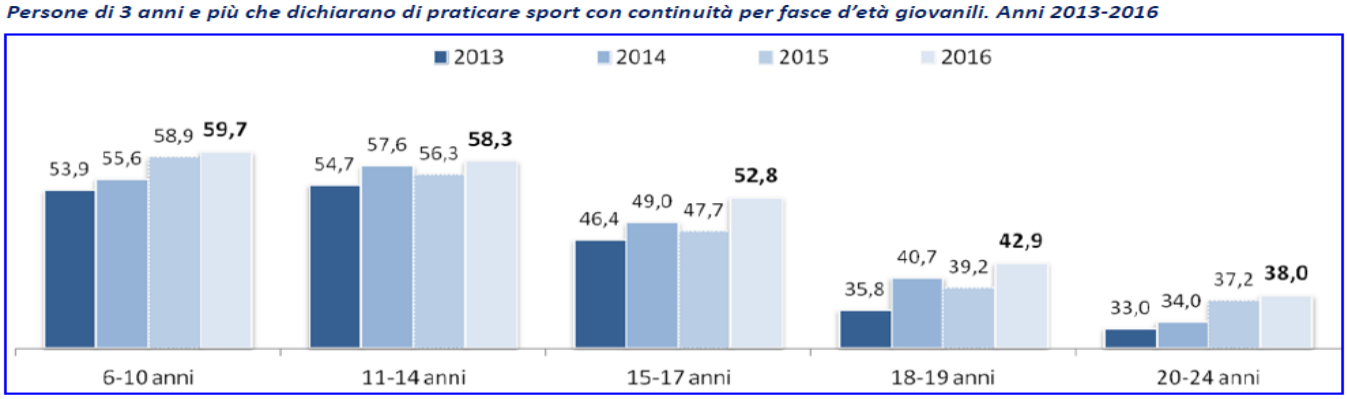
"abbiamo preso un vecchio dinosauro, con tutti i problemi che questo comporterà… ma volete mettere che soddisfazione cavalcare un dinosauro?!?!"

3.1.2 – Analisi di Mercato

I dati dell'Istat, riportati in buona parte infra paragrafo 1, descrivono come, dal 2013 ad oggi, la cultura degli italiani nei confronti della pratica sportiva sia cambiata. I numeri dei praticanti sono aumentati in maniera considerevole in tutte le fasce d'età, in entrambi i generi e in tutte le regioni, raggiungendo soglie record rispetto alla serie storica rilevata annualmente dall'Istat. La pratica sportiva in Italia sta incrementando, probabilmente, anche perché il messaggio che fare sport sia qualcosa di positivo e benefico per tutte le età viene quotidianamente veicolato, con sempre maggior frequenza, da numerosi attori.

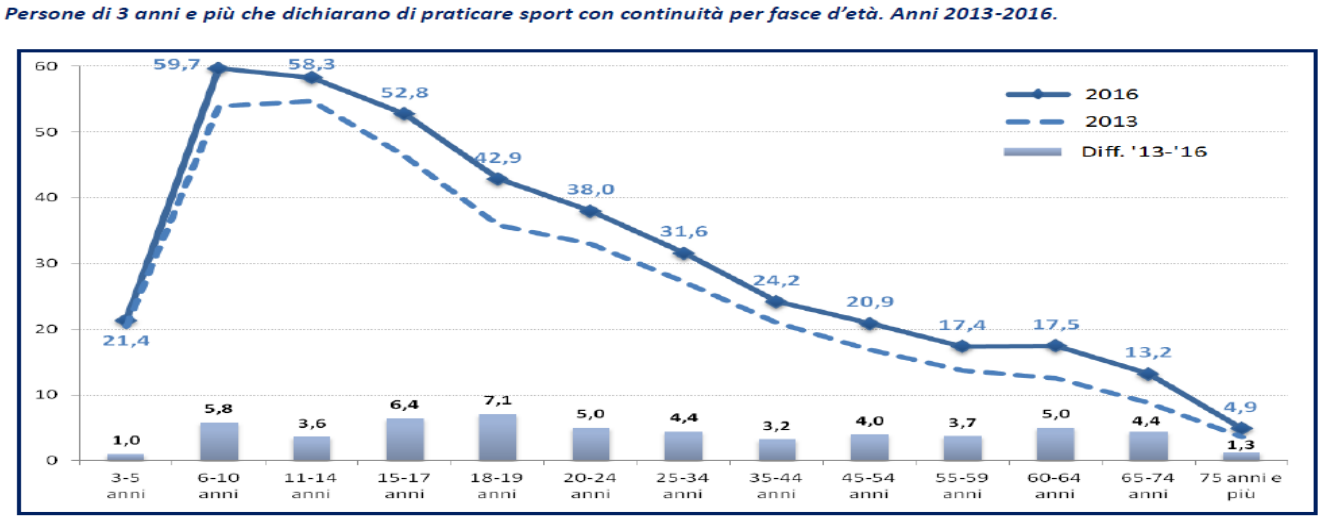
Tra i 6 e i 10 anni d'età si raggiunge la percentuale più alta di praticanti sportivi in forma continuativa, il 59,7% dei bambini è sportivo. Nel biennio 2013-2014 la fascia d'età con la più alta percentuale era quella 11-14 anni.

Figura 12 - Sportivi praticanti suddivisi per fasce d'età giovanili



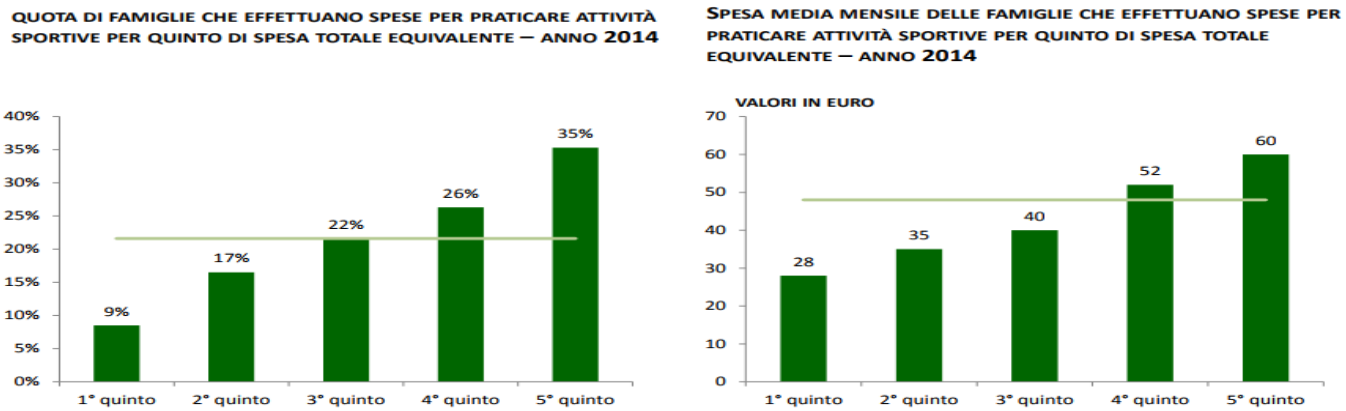
Nelle fasce d'età successive, seppure diminuiscono gradualmente le percentuali di praticanti sportivi, nel 2016 si raggiungono i dati migliori degli ultimi anni. Tra il 2013 e il 2016 la pratica sportiva aumenta in tutte le fasce d'età. Gli incrementi superiori ai 5 punti percentuali si rilevano nelle fasce giovanili: 18-19 anni (+7,1 punti percentuali); 15-17 anni (+6,4); 6-10 anni (+5,8); 20-24 (+5) e in quella 60-64 anni (+5).

Figura 13 - Sportivi praticanti per fasce d'età generiche



Come si evince dai dati Istat e Coni e dalle costatazioni che quotidianamente vengono fatte sul posto di lavoro, gli Italiani sono sempre più attenti alla propria salute ed alla propria forma fisica, trainati da una maggior consapevolezza ed anche dalla cultura dell'immagine promossa anche dai social network. In particolare risultano più orientati a preoccuparsene nel lungo periodo, programmando la propria attività fisica, spesso anche su base annuale, consultando la nutrizionista per miglioramenti nel proprio regime dietetico e rivolgendosi a fisioterapisti per il miglioramento della postura e della mobilità articolare. Stando alle stime Censis e al Trend europeo, questo attenzione è destinata ad aumentare, facendo del benessere un mercato ancora in crescita e tutt'altro che saturo. Anche la spesa media familiare per lo sport è in aumento, secondo i dati Istat riferiti al 2014 oltre 5 milioni 500 mila famiglie residenti in Italia (21,6%) ha sostenuto spese per attività sportive ed oltre 1 milione (4,3%) ha sostenuto anche spese per articoli sportivi. Tra queste famiglie la spesa media mensile per praticare attività sportive è pari ad € 48, ovvero circa l'1,5% della spesa medie mensile delle famiglie italiane.

Figura 14 - Spesa medie mensile delle famiglie italiane nel settore sportivo



FONTE: ISTAT, INDAGINE SULLE SPESE DELLE FAMIGLIE.

Inoltre è interessante notare che la tipologia familiare, considerata in base al numero di figli, non determina una riduzione della spesa media familiare per le attività sportive anzi, l'esatto opposto. Questo è indicativo di come le famiglie, pur dovendo far fronte a spese maggiori in relazione al numero di figli, cerchino di non privarsi dell'attività sportiva anzi di garantirla per ogni membro familiare, soprattutto i bambini.

3.1.3 – L'offerta

I "macro-pacchetti" offerti dall'Hyperion sono sostanzialmente i seguenti:

1. **Tessera Club Gold:** garantisce l'accesso libero al centro sportivo durante gli orari di apertura dello stesso (Lun-Ven: 7.30 – 21.30 & Sab-Dom: 9.00 – 18.30) e permette di usufruire di qualsiasi attività sportiva e ludico-motoria facente parte dei corsi di fitness, allenamento funzionale, ginnastica dolce ed *acquagym*. E' possibile pagare gli importi nel numero di rate prefissate per la durata dell'abbonamento[55], con la prima maggiorata di Euro 25 pari al costo di iscrizione e valevole per 365 giorni. Nel caso di pagamento in una unica soluzione è offerto un bonus temporale progressivo, a seconda della durata degli abbonamenti[56]. E' sempre valida invece la possibilità di sospendere il proprio abbonamento (per un periodo di tempo indefinito) e quindi poter godere a pieno della durata dello stesso: anche questi "blocchi abbonamento" sono progressivi in base alla durata scelta[57].

2. **Tessera Club Acqua o Terra:** anche in una di queste 2 formule è garantito l'accesso libero al centro sportivo durante gli orari di apertura, ma suddivide in 2 macro-aree: attività in acqua ed attività su terra. Chiaramente risulta meno costoso della "Tessera Club Gold" poiché si utilizzano solo alcune aree della struttura o la piscina. Valgono le stesse formule precedentemente descritte per: rate, bonus temporale per pagamento in unica soluzione e sospensione degli abbonamenti. Queste politiche gestionali infatti dipendono solo ed esclusivamente dalla Hyperion T.G. SSD a RLS e per questo sono totalmente a discrezione della società stessa.

3. **Tessera Extra Club:** In questo pacchetto rientrano tutte le attività che prevedono un percorso di crescita costante ed il raggiungimento di obiettivi prefissati, individuali o di fine corso (esempio: cinture e brevetti). Stiamo parlando delle arti marziali, gli sport di combattimento, la danza ed il ballo, il teatro, gli scacchi. In questo caso, essendoci accordi con gli istruttori sulle retribuzioni in percentuale e non dipendendo solo dalle politiche gestionali della Hyperion T.G. SSD a RLS, non è possibile fare sospensioni di abbonamento.

[55] 4 rate per l'annuale, 3 per il semestrale, 2 per il trimestrale.
[56] 1 settimana aggiuntiva per il trimestrale, 2 settimane per il semestrale, 1 mese per l'annuale.
[57] Trimestrale 1 volta, Semestrale 2, Annuale 3.

Una particolarità, praticata solo dall'Hyperion, riguarda la politica sui "blocchi". Per le sole attività previste dalla "Tessera Club" è possibile sospendere (congelare) il proprio abbonamento per la durata in cui un iscritto è impossibilitato (per qualsiasi motivo) a praticare sport in modo continuativo. A seconda della durata del proprio abbonamento è possibile bloccare più volte lo stesso, poiché si suppone che, aumentando il tempo per il quale ci si vincola alla struttura, aumentino anche i rischi che il soggetto sia impossibilitato a frequentare (malattia, infortuni, viaggi, sessione d'esami, ecc.). Nei giorni di assenza la struttura non sostiene costi legati alla frequenza, e quindi ritiene ingiusto gravare sull'iscritto assente, facendo procedere l'abbonamento senza che il soggetto possa usufruirne. L'assenza deve essere comunicata preventivamente poiché, nel caso non fosse comunicata a tempo debito, un qualsiasi soggetto, al suo ritorno dopo un qualsiasi periodo di inattività, potrebbe richiedere un recupero del tempo perso, ciò potrebbe nascondere malafede[58] e corrispondere ad un ingiusto approfittarsi di una "cortesia" offerta solo dall'Hyperion. Ovviamente questa pratica ha degli aspetti positivi, come l'elevatissima *Customer Satisfaction* prodotta da un servizio unico, ma ha anche un costo non indifferente. Nei giorni di assenza infatti non si sostengono costi variabili[59], ma questi saranno solo rimandati al futuro, non eliminati, il tutto a parità d'incassi. Le altre palestre e le piscine sono solite fare l'esatto contrario. Strutture di questo genere, dove in una settimana possono transitare centinaia di persone per più volte, sono notoriamente "incubatrici di malattie", frequentemente infatti accade che, ammalandosi una persona della palestra, se ne ammalino altre subito dopo. Ciò accade anche mantenendo elevatissimi standard di pulizia, bastano starnuti, strette di mano ed utilizzo di attrezzi già usati. In questi casi l'abbonamento prosegue il proprio decorso e la struttura non sostiene costi. Al ritorno dalla malattia il soggetto paga nuovamente l'abbonamento e genera costi per la struttura solo per quello che effettivamente utilizzerà. In questo modo si genera automaticamente un profitto generato dalla differenza tra i ricavi dell'abbonamento ed i mancati costi relativi all'utilizzo dello stesso. Alcune strutture sono anche solite approfittarsene, non accendendo i riscaldamenti degli spogliatoi dichiarandone il malfunzionamento o utilizzando sistemi simili. Dal Business Plan si può leggere:

"L'obiettivo in quest'ambito sarà quello di aumentare il numero di attività interne alla palestra (soprattutto rispetto al proprio passato) così da offrire ai clienti un'elevata gamma di servizi e coinvolgere il maggior numero di segmenti della clientela. Una struttura simile richiede un'accurata organizzazione e supervisione ma, nel corso degli anni di trattativa, è stato possibile discutere, organizzare e predisporre tutto il necessario. La struttura quindi esiste, deve solo essere attivata. In secondo luogo attivare un Bar interno che abbia la possibilità di lavorare e diventare un centro di ritrovo del consorzio stesso e del suo elevato numero di studenti universitari.

[58] Ad esempio alcune persone nel tempo han richiesto blocchi ripetuti mensilmente per i soli week end, così da prolungare il tempo utile del proprio abbonamento di quasi il doppio.
[59] Pur sostenendo costi fissi.

A settembre sono state presentate ben 30 attività differenti con corsi distinti per adulti e bambini[60] e in differenti fasce orarie, per un totale di oltre 50 corsi. A questi si sono andati ad aggiungere Hatha Yoga e Scacchi a novembre, Pallanuoto a dicembre e Tennis e Calcetto da gennaio. A queste si andranno ad aggiungere Spinning ed un altro corso di fitness a febbraio.

3.1.4 – la concorrenza e la strategia

In questo caso è difficile procurarsi dati relativi al fatturato o ad indici economico finanziari dei propri *competitors*, soprattutto di quelli diretti poiché attivi nello stesso quartiere o in quelli limitrofi. Tutti i centri sportivi e le palestre infatti sono solite mantenere segreti i propri livelli di costi e ricavi, il tutto non solo per scelta strategica, ma anche per mancanza di competenze tecniche nella reportistica[61]. In tal senso risulta estremamente difficile procurarsi dei dati aggregati che non siano i prezzi degli abbonamenti (in alcuni casi ottenibili telefonicamente) e dei prodotti venduti in sede.

Fare sport, e in particolare andare in palestra, ha sempre un costo di cui è difficile stabilire un prezzo specifico, in quanto il prezzo stesso è determinato da differenti fattori. Quanto costa andare in palestra infatti può dipendere dal tipo di palestra, e dalla città e la regione in cui la stessa si trova. Per cui quanto costa andare in palestra è difficile da calcolare in maniera precisa. In generale, si può affermare un costo per un abbonamento mensile di un minimo di 20/25 euro al mese ad un massimo di 100/120 euro, ed in alcune palestre di lusso (o popolari) a volte il costo tende anche ad essere superiore (o inferiore).

Se si considera la concorrenza a livello generale allora: L'O.N.F. (Osservatorio Nazionale Federconsumatori) ha realizzato una prima indagine monitorando i prezzi applicati da un campione di strutture in tutta Italia. A titolo rappresentativo sono state prese in considerazione sei città: Milano, Torino, Roma, Firenze, Napoli e Palermo. Nella tabella seguente sono riportate le medie nazionali per due tipologie di abbonamento (annuale e trimestrale), per il carnet da 10 ingressi e per la quota di iscrizione. Sia gli abbonamenti che gli ingressi si riferiscono alla formula "open", che prevede quindi la possibilità di utilizzare la sala fitness e di seguire i corsi in tutti i giorni della settimana per l'intero orario di apertura della struttura. La media nazionale per l'acquisto di un abbonamento annuale è di € 437,5; l'importo medio dell'iscrizione trimestrale è invece di € 157,3 e chi si limita al carnet da 10 ingressi paga mediamente € 101,60. A tali importi occorre aggiungere anche il costo per il certificato medico per attività sportiva non agonistica. Mediamente il costo del certificato è di 35,00 euro.

[60] In questo caso, come per Ginnastica Artistica, Scuola nuoto, Parkour e Danza, divise per fasce di età.

[61] Ricordiamo che in Italia circa il 97% dei centri lavora con la formula giuridica della ASD e che questa non è tenuta per legge a depositare il bilancio, ma solo a fornire un rendiconto finanziario del proprio operato che, spesso, si limita alle sole entrate ed uscite, senza considerare altri fattori di rilevanza cruciale e studiare i propri indici finanziari ed economici.

Figura 15 - Prezzi medi nazionali per tipologia di abbonamento

Media nazionale	Abbonamento annuale	€ 437,50
	Abbonamento trimestrale	€ 157,30
	Carnet 10 ingressi	€ 101,60
	Quota iscrizione	€ 35,80

Invece i costi medi relativi a ciascuna di queste voci per le tre diverse macro-aree geografiche del Paese (Nord, Centro e Sud) è così ripartita:

Figura 16 - Prezzi abbonamenti, ingressi ed iscrizione su base territoriale

COSTI ABBONAMENTI, INGRESSI E ISCRIZIONI		
Abbonamento annuale	Media nord	€ 475,00
	Media centro	€ 457,50
	Media sud	€ 380,00
Abbonamento trimestrale	Media nord	€ 165,00
	Media centro	€ 177,50
	Media sud	€ 129,50
Carnet 10 ingressi	Media nord	€ 112,50
	Media centro	€ 101,00
	Media sud	€ 91,50
Quota iscrizione	Media nord	€ 40,00
	Media centro	€ 40,50
	Media sud	€ 27,00

Se da una parte si rilevano differenze non proprio macroscopiche tra gli importi rilevati al Nord e quelli riscontrati al Centro, si nota invece che i prezzi applicati nelle città del Sud Italia sono sensibilmente inferiori: per un abbonamento annuale nelle città del Nord, ad esempio, si arrivano a spendere 95 euro in più rispetto al Sud (475 euro contro 380 euro) mentre la quota di iscrizione media ammonta a 40 euro sia al Nord che al Centro, mentre nel Meridione il costo medio è di 27 euro. Gli studi dell'ONF, soprattutto per quanto attiene alla realtà del centro Italia, non risultano allineati totalmente alla realtà delle periferie romane che, come descritto nei paragrafi precedenti, soffrono una guerra al ribasso. Da un sondaggio fatto dall'Hyperion, attraverso la raccolta di informazioni di un proprio collaboratore presso i centri sportivi limitrofi sono stati rilevati i dati seguenti:

Tabella 10 - Media dei prezzi dei competitors diretti

Attività	Durata	Palestra 1	Palestra 2	Piscina 1	Centro Sportivo 1	Media Locale
Sala Pesi & Fitness	Mensile	55	65	45	70	58,75
	Trimestrale	145	170	110	190	153,75
	Semestrale	280	330		375	328,33
	Annuale	450	520	390	550	477,50
Piscina & Acquagym	Mensile			60	75	67,50
	Trimestrale			170	200	185,00
	Semestrale			320	400	360,00
	Annuale			600	650	625,00
Scuola Nuoto	Trimestrale			180	200	190,00
	Stagionale			480	550	515,00
Attività Extra	Mensile	55	50		60	55,00
	Trimestrale	150			160	155,00
Libero	10 ingressi	70	80	70	90	77,50
Iscrizione	Annuale	20	0	25	40	21,25

Per motivi di *privacy* non sono stati riportati i nomi dei *competitors* diretti e sono stati sostituiti con la natura della propria attività. Per questa motivazione le palestre 1 e 2 non offrono i pacchetti connessi alla piscina, in quanto sprovvisti della stessa, ma dispongono di sale di pratica per le attività extra[62] e Piscina 1 è munita di una piccola sala pesi, quindi presenta delle offerte relative ma, al contrario delle altre strutture, non dispone di sale di pratica. Il centro sportivo invece dispone di tutte le sale e la piscina per poter offrire abbonamenti di ogni tipo, esattamente come l'Hyperion. Si può vedere immediatamente che il centro sportivo pratica prezzi molto superiori ai competitors, ciò chiaramente deriva dal fatto che essi sono costretti a sostenere spese maggiori rispetto alle altre strutture ma non solo, contenere troppo i prezzi potrebbe dequalificare, nella mente dei frequentatori, il valore implicito della struttura, dei servizi aggiuntivi e della professionalità dei suoi operatori. In qualche modo possiamo vedere questo aspetto come una valorizzazione del brand svolta in maniera indiretta. Un'altra considerazione va fatta circa la dimensione della struttura, pur non disponendo delle planimetrie e/o della dimensione effettiva delle strutture dei competitors, si può affermare con assoluta certezza che, tanto più una struttura è piccola, tanto più riuscirà a contenere il prezzo offerto al pubblico, al contrario per le strutture di grandi dimensioni avverrà l'esatto opposto. Il campione è abbastanza ristretto, ma ovviamente i dati sono stati raccolti solo per determinare i prezzi esatti dei *competetitors* diretti e poter stimare quelli da praticare dalla nascitura attività che, visto l'insediamento recente, non disponeva dello storico dei costi in base ai quali studiare la propria offerta. Cosa che al contrario sta effettuando ora e che sarà osservata nella seconda parte del capitolo[63]. In tal senso l'Hyperion ha deciso di collocarsi sul mercato con i prezzi riportati dalla tabella seguente:

[62] Si veda paragrafo 3.2.2
[63] Si veda paragrafo 3.5.1

Tabella 11 - Prezzi dei "macro-pacchetti" Hyperion

TESSERA CLUB GOLD					Attività Previste
	Durata Abbonamento				Sala Pesi
	1 mese	3 mesi	6 mesi	12 mesi	Corsi di Fitness
Prezzo Base	75	210	375	650	Pilates
Blocco Abbon.	0	1	2	3	Nuoto Libero
Pagamento unico	0	+ 1 Sett.	+ 2 Sett.	+ 4 Sett.	Acquagym (Circuit)
Rate	0	2	3	4	

TESSERA CLUB	ACQUA /	TERRA			Attività Previste
	Durata Abbonamento				Nuoto Libero
	1 mese	3 mesi	6 mesi	12 mesi	Acquagym (Circuit)
Prezzo Base	60	160	300	450	Sala Pesi
Blocco Abbon.	0	1	2	3	Corsi di Fitness
Pagamento unico	0	+ 1 Sett.	+ 2 Sett.	+ 4 Sett.	Pilates
Rate	0	2	3	4	

EXTRA CLUB			Arti Marziali e Sport di Combattimento:
	1 mese	3 mesi	Boxe - Kick Boxing - Karate - Judo - Kali Panagang - Kung Fu - Prepugilistica - Hwal Moo Do
Prezzo Base	60	165	
Blocco Abbon.	0	0	
Rate	0	2	

Bisogna precisare che l'area Extra Club riportata riguarda solo il sottoinsieme attinente alle arti marziali e agli sport di combattimento (offerto anche dai *competitors* diretti), sono stati tralasciati i prezzi delle altre attività extra (ginnastica artistica, *parkour*, danza, salsa, ecc.) che presentano prezzi molto differenti ma che saranno considerati *infra* paragrafo 3.5.1 con l'analisi dei centri di costo e ricavo. Rispetto ai prezzi medi dell'offerta dei propri *competitors* diretti, l'Hyperion si colloca come riportato nella seguente tabella:

Tabella 12 - Confronto prezzi Hyperion con media dei competitors diretti

		Media	Hyperion
Sala Pesi & Fitness	Mensile	55,00	55
	Trimestrale	153,75	155
	Semestrale	333,33	300
	Annuale	583,33	580
Piscina & Acquagym	Mensile	65,00	55
	Trimestrale	185,00	155
	Semestrale	355,00	300
	Annuale	650,00	580
Scuola Nuoto	Trimestrale	190,00	180
	Stagionale	515,00	510
Attività Extra	Mensile	53,33	55
	Trimestrale	147,50	155

Tornando però alla considerazione fatta precedentemente sul "gioco a ribasso" dei prezzi degli abbonamenti praticati nelle periferie romane è stata elaborata una tabella che permette di apprezzare la rilevanza di questo fenomeno. La media di questa tabella è aggiornata considerando anche l'Hyperion nella media, valutando

così l'andamento dei prezzi su un campione di 5 centri sportivi e/o palestre presenti nella periferia romana sulla Casilina.

Tabella 13 - Confronto media prezzi locale con media prezzi nazionale

Attività	Durata	Media Locale	Media Nazionale	Differenza %
Sala Pesi & Fitness	Mensile	59,00		
	Trimestrale	155,00	177,5	-14,52%
	Semestrale	321,25		
	Annuale	472,00	457,5	3,07%
Piscina & Acquagym	Mensile	65,00		
	Trimestrale	176,67		
	Semestrale	340,00		
	Annuale	566,67		
Scuola Nuoto	Trimestrale	186,67		
	Stagionale	513,33		
Attività Extra	Mensile	56,25		
	Trimestrale	158,33		
Libero	10 ingressi	78,00	101	-29,49%
Iscrizione	Annuale	22	27	-22,73%

E' interessante notare che, escludendo l'abbonamento annuale che si attesta sulla stessa media nazionale, per tutti i prezzi rilevati dalla ONF, le periferie romane confermano grossi discostamenti verso il basso, si parla di circa € 22,5 (14,52% in meno) di differenza per un trimestrale, di € 23 (29,5% in meno) per il pacchetto di ingressi e di € 5 per le iscrizioni (22,73% in meno). Ciò è sintomatico di un gioco al ribasso che logora lo sviluppo dei centri sportivi delle periferie ma che, agli occhi dei gestori che usano la sola leva del prezzo come elemento di differenziazione, sembra essere la scelta migliore. Tornando all'Hyperion vale la pena analizzare un'altra enorme differenza con i competitors che riguarda le promozioni praticate riguardo al prezzo. Alcuni competitors infatti sono soliti offrire pacchetti particolari in alcuni periodi dell'anno o, per attirare nuovi iscritti, fare campagne mirate con sconti enormi (ad esempio mensili a ad € 30) per i soli nuovi iscritti e/o per il primo abbonamento. L'Hyperion in passato lanciò offerte simili, raccogliendo anche buoni successi, ma è sempre stata abbastanza restia per una motivazione: gli iscritti meritevoli di sconti infatti, non sono coloro che vengono per la prima volta e, nella maggior parte dei casi, spinti da fattori edonistici temporali, ma coloro che stabilmente frequentano il centro sportivo, avendo abbonamenti da anni. In questo l'Hyperion è estremamente anomala rispetto ai competitors, ma questo modo di agire è perfettamente in linea con la *mission* Hyperion: garantire un'elevata professionalità, una elevata *customer satisfaction* e una solida *customer loyalty*. Questa politica tende ad arrestare la crescita nel breve periodo, ma garantisce solidità nel medio periodo, un ambiente familiare e gradevole ed è alla base di eventi estremamente significativi come il tasso di conferma degli iscritti frequentanti la vecchia palestra[64]. Inoltre si

[64] Con il cambio di sede diversi soggetti hanno smesso di venire per la distanza ma hanno portato a termine la durata dei propri abbonamenti. Solo 5 persone hanno richiesto indietro i soldi spesi per l'abbonamento: 2 minorenni impossibilitati a venire ed iscritti da solo 1 mese, 1 extracomunitaria appena divenuta madre e 2 adulti non convinti della nuova sede.

può affermare con elevata certezza che gli incassi non risentano di eventi particolari o di promozioni altrui, vista l'elevata *customer loyalty*, ma solo della stagionalità.

3.2 – Il progetto e l'analisi SWOT

Utilizzando tutte le considerazioni e le analisi precedentemente riportate circa la posizione geografica, il Consorzio, le scelte strategiche della vecchia gestione e tutti gli obiettivi dell'Hyperion da realizzare nel breve periodo, è stata effettuata un'analisi SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunities, Threats*)

Tabella 14 - Analisi SWOT Hyperion

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
• Ampio parcheggio • Posizione vantaggiosa • Contenimento costi piscina • Esperienza • Team eterogeneo • Frequentatori della vecchia palestra	• Investimento elevato sulla struttura • Posizione debitoria aggravata da vecchi finanziamenti • Spese di manutenzione continue, ingenti e talvolta impreviste
OPPORTUNITA'	MINACCE
• Bar con ristorazione • Nuove attività ludico-motorie • Attività di intrattenimento ed Eventi • Sviluppo del centro medico polispecialistico interno • Partecipazione attiva alla vita del consorzio • Prossimità con il Policlinico Tor Vergata, l'Università di Tor Vergata ed il suo Campus	• Tempo limitato per far partire tutte le attività • Guerra dei prezzi con i competitors diretti • Presenza di un regolamento consortile

Partendo dai punti di forza si può affermare che il centro sportivo si trova in una posizione estremamente vantaggiosa. Esso infatti, chiuso all'interno delle mura del Consorzio e con il suo bacino di 10000 residenti, si colloca in una posizione di quasi totale monopolio non solo per le attività sportive, ma anche per le attività commerciali accessorie. Stando inoltre alle statistiche italiane secondo le quali il 21% delle famiglie italiane spende per lo sport ed 1 italiano su 4 dichiara di praticare sport, considerati anche i 10000 residenti del consorzio suddivisi in 2800 nuclei familiari, si può facilmente comprendere come la potenziale clientela statistica sia di circa 2000 frequentanti con il solo Consorzio. Ma il bacino di utenza non si ferma qui, infatti a questo vanno aggiunti una buona parte dei frequentatori della vecchia palestra (confermati per l'78% nella

nuova stagione e nel nuovo centro). In particolare questi risultano essere un vantaggio competitivo rilevante, soprattutto in fase iniziale. Essi infatti, riproponendosi per quasi 4/5 del totali, hanno garantito un'entrata minima sicura, tale da garantire una sicurezza economica importante rispetto a partire da 0. A questi vanno inoltre aggiunti i frequentanti già trovati nella struttura che avevano un abbonamento ancora attivo. Per questi il tasso di conferma è spaventoso, infatti hanno riconfermato il proprio abbonamento il 94% degli iscritti.

Tutta questa affluenza è supportata da un ampio parcheggio (circa 2500 mq) che può sembrare in parte irrilevante, a maggior ragione se si considera la posizione facilmente raggiungibile a piedi da tutto il Consorzio, ma invece è particolarmente importante. Empiricamente parlando infatti, da questionari somministrati nella vecchia palestra e dalle richieste continue che vi erano, è fondamentale che una persona possa arrivare in auto e parcheggiarla, soprattutto nei mesi autunnali ed invernali, nei quali i centri sportivi hanno la miglior resa in termini di incassi, particolarmente soggetti a piogge o a temperature non gradevoli. Da non tralasciare, parlando del centro sportivo, è il notevole risparmio garantito dalla falda acquifera sottostante per quanto riguarda il mantenimento della piscina: il risparmio stimato infatti è di circa € 60.000, all'incirca il 12% dei costi totali da sostenere in un anno.

Altro punto di forza è l'eterogeneità del Team di soci. La compagine infatti è costituita da 5 soci, di cui 2 furono istruttori di nuoto e direttori del piano vasca, prima di gestire la propria palestra per 14 anni[65], 1 di loro è un istruttore di body building certificato, ha lavorato presso la vecchia palestra per 7 anni e negli ultimi 4 ne è stato anche socio e, ultimo ma non per importanza, in passato ha lavorato come Project Manager per Telecom, gestendo cantieri e risorse umane in Italia e all'estero. Gli ultimi 2, entrambi nuovi arrivati nel settore, sono 1 elettricista diplomato geometra, con tanta esperienza di manutenzione e cantieri, e l'ultimo è un laureando in Economia e Direzione delle imprese alla Luiss[66]. Una eterogeneità che permette di far concentrare ogni socio all'apice di un ruolo estremamente rilevante o di un *Core Business*[67]. Di questi i primi 2 hanno un'esperienza ventennale di gestione di palestre e piscine, il terzo la ha ventennale di gestione delle risorse umane e di istruttore di sala pesi, il quarto ha 30 anni di esperienza nei cantieri dove ha lavorato sia come dipendente che in proprio, il quinto pecca chiaramente di esperienza, ma vanta un'alta formazione accademica.

Se i punti di forza risultano particolarmente distintivi e rilevanti, c'è da dire che i punti di debolezza non sono da meno ma, fortunatamente, inferiori in numero. La storia della prima Hyperion è piena di successi sportivi e morali e, nei primi anni, anche economici. Una serie di contingenze[68] ha fatto si che i 2 soci storici

[65] Dal 2003 al 2017

[66] Tralasciando in questa nota il carattere formale della Tesi, è possibile dichiarare che questo socio è proprio colui che ha scritto questo elaborato.

[67] I primi 2 sono rispettivamente Direttore Tecnico e Direttore di Vasca, il terzo è Supervisore della sala pesi e delle risorse umane, il quarto è il Supervisore delle manutenzioni ed il quinto è il Direttore Amministrativo.

[68] Si veda paragrafo 3.1

abbiano accumulato un rilevante quantitativo di debiti a titolo personale e per il mutuo. L'ammontare rimanente risulta essere pari ad € 179.000,00 dei quali la nuova Hyperion ha deciso di farsi carico riconoscendolo formalmente come avviamento per i frequentanti portati dalla vecchia palestra alla nuova e per i macchinari e le attrezzature. Ciò grava per € 2000,00 al mese tra le varie rate e i piani di rientro verso familiari ed amici. In tal senso vanno ad appesantire di circa il 6% i costi sostenuti dalla società su base mensile. Ad appesantire ulteriormente grava il nuovo finanziamento chirografario richiesto per € 72.000,00, interamente speso per il deposito cauzionale (€ 50000,00) dell'affitto e l'acquisto dell'avviamento e delle attrezzature del vecchio gestore (rispettivamente € 20000,00 ed € 17500,00). A questo si vanno a sommare i capitali propri conferiti dai nuovi soci a titolo di prestito infruttifero, € 30000,00 da iniziare a restituire dalla prossima stagione sportiva. Questo finanziamento grava per € 1400 ogni mese, circa il 4% dei costi sostenuti dalla società mensilmente. Le spese di manutenzione sono state inserite tra le debolezze sia per la rilevanza delle stesse, sia per l'imprevedibilità. Si stima infatti che sia necessario spendere in media non meno di € 3000,00 al mese, concentrati per lo più nei primi mesi di attività vista la chiara necessità di riportare il centro sportivo ad una condizione di funzionalità e sicurezza per i suoi frequentanti. La somma delle 3 voci di debolezza è di circa € 7400 al mese, da sostenere con regolarità ed impellenza, e corrispondenti a circa il 23% delle spese totali. Anticipando quanto sarà trattato nei prossimi paragrafi, il centro sportivo e l'Hyperion sarebbero quasi in attivo dopo 6 mesi di attività se non ci fossero questi oneri finanziari.

Le opportunità del centro sportivo sono enormi, in termini di valore aggiunto, e son anche particolarmente numerose. La vecchia gestione aveva deciso di provare a dare in gestione il bar al suo interno con un subaffitto, ma i conflitti continui con la società locataria e con il conduttore del bar portarono ad una chiusura e dismissione dello stesso dopo 6 mesi. Così ritenne giusto, in base alla propria strategia di contenimento costi, mettere all'interno del centro dei distributori di vivande. Tale formula sembrava congeniale poiché, dato il numero contenuto di iscritti e le notevoli problematiche relative alla gestione di un bar da parte di terzi o in proprio[69] le entrate garantite di € 350 mensili gli sembravano un buon risultato. L'Hyperion ha avuto in mente dal primo momento di rimettere in funzione il bar[70], potenziandolo rispetto al passato con personale autonomo. La scelta è stata effettuata e per ora si è rivelata vincente, come si potrà osservare nel prossimo capitolo, ma non è stata ancora ultimata, il bar infatti è ancora sprovvisto del necessario per la somministrazione della ristorazione calda. I frequentatori del centro erano completamente disamorati del loro centro sportivo, in tal senso limitavano le proprie attività nei giorni e nelle ore dei corsi o a loro congeniali, entrando ed uscendo senza alcuna gratifica e partecipazione con la struttura. L'Hyperion valutando l'investimento riteneva che il centro dovesse diventare un punto nevralgico per le attività sociali

[69] Si ricorda che il vecchio gestore era titolare di una ASD, la quale ha degli enormi limiti nella somministrazione di bevande e cibo al suo interno, sia per un discorso fiscale che per una limitazione imposta nella vendita per i soli soci della associazione.

[70] Nella vecchia palestra, con una media di 450 iscritti, gli fruttava mediamente € 900 al mese sfruttando 1 dei soci che passasse dalla segreteria al bar o una segretaria istruita dei prezzi del bar e regolarizzata per la somministrazione e la manipolazione di cibi e bevande con la HACCP.

dell'intero Consorzio e per farlo diventava necessario introdurre un gran quantitativo di attività ludico-motorie e creare continui eventi di intrattenimento, sia sportivi che culturali, anche a costo 0 e partecipare attivamente alla vita del Consorzio. Dall'insediamento nella struttura sono stati organizzati i giochi di Halloween, gli eventi di Natale, la presentazione di 2 libri nonché i saggi di danza e di ginnastica artistica ed una cena natalizia. Persino una gara di tiro a segno con i fucili da Soft Air. Tutti gli eventi sono stati un grande successo, i frequentanti hanno gradito tantissimo ed i partecipanti, anche solo per curiosità, sono stati anche in gran parte non frequentanti, dei quali più di qualcuno si è iscritto. In questi giorni, per allestimento sale e maggiorazione del personale sono state effettuate spese stimate di circa € 500 ad evento, pienamente recuperati dal bar.

La grande opportunità però è quella della creazione e dello sviluppo del centro medico polispecialistico interno. Nella vecchia palestra erano regolarmente attivi Nutrizionista[71], Fisioterapista[72] e Psicologa[73], e la loro attività fruttava alla palestra circa € 400 al mese (il 65% derivante dal Nutrizionista). Sempre nella stessa, sia per motivi igienico-sanitari per la collocazione[74] che di privacy[75] che di dimensioni disponibili (sala di meno di 15 mq), non era possibile avvalersi di altri professionisti. Contrariamente la nuova struttura nell'area identificata, non solo dispone di ben 3 stanze da oltre 25 mq l'una (vecchi spogliatoi del calcetto in disuso) munite di bagni, lettini e docce, ma dispone anche di 2 ingressi, 1 indipendente e l'altro dal centro sportivo, e della ventilazione. Secondo quanto programmato dall'Hyperion nel centro poliambulatorio andranno a lavorare ben 10 specialisti: Nutrizionista, Fisioterapista, Psicologo, Infermiere, Cardiologo, Medico Sportivo, Ortopedico, Immunologo, Infettivologo e Geriatra. Essi si alterneranno nelle 3 stanze disponibile per 3 mezze giornate a testa, 1 mattina ed 2 pomeriggi dal lunedì al venerdì, e a gestire gli appuntamenti sarà tenuta una infermiera con competenze di segreteria, così che possa fornire, quando richiesta, l'anamnesi migliore ed eventualmente supportare gli specialisti in caso di necessità. Si stima che un centro simile possa lasciare all'Hyperion un minimo di € 3000 al mese se cogestito con i professionisti, basandosi sullo storico della vecchia palestra, o decisamente di più se gestito interamente dalla stessa. In conformità con la *mission* aziendale di massima cura dei suoi frequentanti l'Hyperion attualmente riconosce di non avere le competenze richieste ma sta provvedendo a colmarle. Di certo, attualmente, ben più difficile risulta colmare i circa € 20000,00 richiesti per la conversione dei vecchi spogliatoi del calcetto e la creazione della sala d'attesa indipendente. A questi vanno aggiunti quelli richiesti per l'acquisto di apparecchiature non trasportabili (altrimenti fornite dai professionisti) di cui non è ancora disponibile una stima completa.

L'obiettivo dichiarato dell'Hyperion è creare nel minor tempo possibile lo studio medico e, tramite gli incassi netti dello stesso (tra €3000 ed €5000), del bar (tra € 2000 ed € 3000) e dell'affitto del centro estetico

[71] Mensilmente aveva quasi 30 iscritti come clienti.
[72] Mediamente 5 pazienti iscritti al mese.
[73] 3 pazienti stabili in cura.
[74] Seminterrato.
[75] 1 solo ingresso disponibile attraverso la struttura.

(€ 1000), di arrivare a coprire almeno la quota dell'affitto, fissato ad € 7500 + IVA (€ 9150 con l'IVA attuale al 22%) pari a circa il 25% delle uscite mensili attuali del centro sportivo, ma presumibilmente inferiori al 20% rispetto alle uscite future stimate.

Un'altra grande opportunità è quella di creare qualche forma di convenzione con l'Università di Tor Vergata (la facoltà di medicina, infermieristica e scienze motorie dista 5 minuti a piedi) e con il Policlinico Tor Vergata (leggermente più distante). In particolare l'interesse è quello di legare con il Centro Universitario Sportivo (CUS) e di poter fornire a tutti i suoi atleti una struttura dove svolgere i propri allenamenti per le finalità agonistiche prefissate. Considerando gli studenti ed il personale residente, il bacino di potenziali iscritti cresce a dismisura. I primi contatti con il CUS sono già stati presi ed è in corso di valutazione, da parte di quest'ultimi, l'offerta di convenzione proposta.

Tutto ciò potrebbe essere realizzabile nel breve periodo (1 anno o 2), ma nel frattempo sarà necessario far fronte alle minacce. Insediandosi il 16 giugno 2017 l'Hyperion si è trovata in grossa difficoltà circa l'organizzazione della stagione successiva[76], impossibilitata a raccogliere preiscrizioni e stretta nella morsa dell'adeguamento delle sale e della piscina per la nuova stagione. I costi sostenuti per la manutenzione straordinaria, totalmente riconosciuti dal locatario e "ripagati" con una moratoria straordinaria corrispondente alla sospensione dell'affitto per la stagione estiva (€ 27500,00), sono stati impellenti ed hanno pesato in maniera rilevante sulla società in avviamento. Quest'ultima, convinta che per poter far funzionare la struttura fossero necessarie altre sale[77], ha allargato una sala di 60 mq e ne ha costruita interamente una nuova di 120 mq e divisibile in 2 da 60 mq. Queste spese (€35000,00) sono state ad oggi quasi totalmente sostenute ma non ancora riconosciute dal locatario. Tutto ciò è stato aggravato dalle incombenze organizzative, dalla sostituzione o riformazione del personale trovato nella struttura e dalle continue richieste dei vecchi iscritti e dei nuovi arrivati. Questo marasma di situazioni ha portato l'Hyperion a presentarsi alla nuova stagione parzialmente indietro su tutti i fronti rispetto a quanto preventivato e, per alcune situazioni, continua a gravare ancora. Queste valutazioni saranno riprese ed affrontate nel prossimo capitolo ma era necessario spiegare per quale motivo fossero state considerate come delle minacce nell'analisi SWOT.

Si riteneva che i competitors diretti[78] non avrebbero gradito l'arrivo di una nuova gestione a sostituzione di una traballante e che avrebbero risposto con l'arma più pericolosa: il prezzo. Ovviamente abbassando i propri prezzi le attività limitrofe avrebbero potuto soffrire una contrazione dei ricavi dovuta all'abbassamento degli introiti derivanti da ogni abbonamento, ma avrebbero potuto trattenere frequentatori

[76] Nel mondo dei centri sportivi la stagione va programmata a marzo/aprile e le preiscrizioni dei corsi dell'anno successivo iniziano a fine aprile.

[77] Benché enorme il centro sportivo disponeva di sole 2 sale di pratica: Sala A di 350mq e Sala B di 120mq. Una sala aggiuntiva era utilizzata come magazzino e gravato dai suoi 60mq con colonna nel mezzo. La vecchia palestra di 800mq, con le sue 3 sale di pratica aveva il quadruplo delle attività proposte dalla vecchia gestione in una struttura 4 volte più piccola.

[78] Palestre e piscine attive nel quartiere di Torre Angela e della Casilina

incuriositi o attirare clientela potenziale della nuova gestione in avviamento. La minaccia era attesa, si è verificata ed è stata fronteggiata in 2 modi: i prezzi sono stati ponderati e stabiliti in funzione delle scelte della concorrenza (stabilendosi mediamente sui medesimi livelli) ma lasciando che il miglior servizio e la struttura facessero la differenza. Abbassare ulteriormente i prezzi avrebbe comportato dei ricavi troppo contenuti, a maggior ragione avendo un bacino di frequentanti attivi dalla vecchia palestra e nel nuovo centro e, mantenerli in linea con i competitors, avrebbe comunque incuriosito i loro iscritti interessati a lasciare, senza intaccare minimamente le scelte dei clienti potenziali.

E' stata inserito tra le minacce l'esistenza di un regolamento consortile. Ciò è stato fatto perché esso presenta vantaggi e svantaggi ma, come riportato nel paragrafo 3.1 circa gli articoli dello statuto consortile, c'è una componente discriminatoria per i non residenti ed il loro transito che avrebbe potuto intaccare la frequenza degli iscritti dalla vecchia palestra. Inoltre il regolamento è abbastanza rigido anche per quanto riguarda l'organizzazione degli eventi e il libero accesso nella struttura dei consorziati non in regola con le proprie quote consortili. Da contratto infatti è previsto che il conduttore utilizzi dispositivi informatici messi a disposizione dal Consorzio per comunicare i propri frequentanti, catalogandoli. I residenti in regola con i pagamenti non hanno problemi ad entrare e sono abilitati ad invitare nel centro fino a 4 ospiti esterni[79], i residenti non in regola con i pagamenti non possono invitare ospiti esterni pur vendo libero accesso. Davanti al rifiuto del programma per la registrazione degli ospiti, automaticamente si evince che il soggetto è in morosità, violando la *privacy* dello stesso, e gli dovrebbe essere richiesto di passare alla sede del consorzio per capire il perché del blocco, specificando che siamo completamente all'oscuro del perché ci sia un blocco. Fortunatamente non parte alcuna segnalazione, di conseguenza l'iscritto è abilitato ad entrare e non si lede la sua *privacy* in forma diretta, ciononostante non può invitare ospiti o aiutare l'Hyperion a regolarizzare i soggetti esterni al consorzio.

Dall'analisi SWOT presentata in queste pagine e dalla descrizione delle singole voci si può dedurre il motivo per il quale il progetto d'investimento risultasse, agli occhi dell'Hyperion, particolarmente conveniente e come lo stesso sia stato considerato valido e meritevole di supporto da parte di "Banca Marche"[80]. Questa infatti, a seguito della ricezione del *Business Plan* redatto dall'Hyperion e alla valutazione della situazione finanziaria dei 5 soci firmatari del finanziamento, ha erogato il finanziamento appena 10 giorni dopo il ricevimento della richiesta.

Ciononostante l'investimento si è rivelato più insidioso di quanto effettivamente previsto dal conto economico prospettico presentato nel *Business Plan*. Nel corso del 3° capitolo si spiegherà perché e lo si farà

[79] Da qui si evince la componente discriminatoria, chi non è residente e quindi non paga le quote consortili, con le quali si sono alimentati e si alimenteranno nel corso degli anni tutti gli interventi di manutenzione del centro sportivo, delle strade e le utenze per l'illuminazione privata, può entrare nella struttura solo se invitato come ospite da residenti. Questa regola ha ricevuto una deroga nei primi mesi, poiché i frequentanti erano per la maggioranza iscritti della vecchia palestra, ora si sta via via regolarizzando con l'aumento continuo dei residenti iscritti al centro.

[80] Ora confluita in UBI Banca.

avvalendosi anche di indici economico-finanziari i quali, applicati al caso concreto, abbiano permesso all'Hyperion di operare dei cambiamenti anche particolarmente rilevanti, rispetto al piano originale studiato e presentato. I prossimi paragrafi spiegheranno la strategia di Marketing scelta inizialmente, correlata dalle scelte operative effettuate nel corso dei primi mesi, e successivamente integrata dal rendiconto presentato nel *business plan* che, come si vedrà nel corso del prossimo capitolo, si è rivelato accurato sotto molti punti di vista ma fallace per altri aspetti.

3.3 - Strategia di Marketing e scelte di gestione connesse

Valutato l'investimento come convincente e potenzialmente remunerativo, l'Hyperion si vedeva obbligata a formulare le proprie strategie di *marketing*, per presentarsi operativi nel minor tempo possibile e poter partire al meglio per la stagione ventura. Di seguito si analizzeranno le strategie scelte per Promozione e pubblicità e per prodotto e mercato. Il prezzo infatti è già stato discusso *infra* paragrafo 3.1.4 in relazione a quello della concorrenza diretta.

3.3.1 – Promozione e Pubblicità

Nel business plan è possibile leggere ciò che segue per quanto riguarda la promozione e pubblicità:

"Nella prima fase sarà necessario porre in essere una buona campagna di marketing con la quale far comprendere ai nostri futuri clienti che la gestione del centro sportivo è cambiata e con essa il livello professionale della palestra e la tipologia di ambiente che troveranno all'interno. Per farlo saranno necessarie locandine pubblicitarie, insegne luminose e la preparazione della cultura aziendale all'interno e all'esterno del centro sportivo e, di conseguenza, sarà necessario un investimento. Successivamente intendiamo espandere la nostra presenza sui Social Networks ed avvalerci di eventi interni per aumentare la nostra visibilità e la nostra fama, così da ampliare ulteriormente la nostra rete di clienti a costo 0 e fidelizzare la clientela acquisita.

Stiamo progettando inoltre una serie di eventi di particolare importanza ricreativo-artistica, musicale e teatrale. Ad esempio si intende sfruttare lo spazio aperto alle spalle della struttura per spettacoli teatrali interattivi, durante i quali gli spettatori entrano a far parte della sceneggiatura e diventano parte integrante dello spettacolo stesso. Possiamo inoltre segnalare anche Stage di Danza, con personaggi famosi, che sono garanzia di elevati introiti. A questi si vanno ad aggiungere Stage e spettacoli attinenti alle attività praticate internamente al centro sportivo, che non saranno solo un momento di crescita per gli iscritti/frequentanti ma anche degli spettacoli aperti all'intero consorzio, con i chiari ritorni economici diretti (eventuale biglietto) e indiretti (bar e futuri iscritti).

La finalità di queste promozioni ed eventi sarà quella di ottenere il maggior numero possibile di clienti, stimolando la loro curiosità, e di mantenerli entrando a far parte delle attività sociali del comprensorio Torre Gaia e della routine dei consorziati."

L'Hyperion ha messo in pratica quasi tutti gli aspetti presentati, ma analizzandoli più nello specifico ci si può rendere conto sia degli obiettivi raggiunti che degli errori di valutazione. La "Campagna di Marketing" è stata strutturata avvalendosi fin da subito di un intenso volantinaggio porta a porta, in modo tale da poter coprire tutte le casette della posta del consorzio. Stringendo una collaborazione con il Consorzio è stato anche possibile raggiungere ogni mail dei residenti, attraverso la Newsletter del consorzio, ed ottenere grande visibilità sul loro sito[81] circa il cambio di gestione del centro sportivo e le numerose attività che sarebbero state introdotte. Nelle piazze e nei parchi del Consorzio sono stati affissi striscioni e locandine che invitavano a venire a scoprire tutte le novità offerte per la nuova stagione. La scelta verso questi mezzi di comunicazione è il risultato di un mix di 3 aspetti già menzionati tra le opportunità nella analisi SWOT:

1. Lancio di tante nuove attività ludico-motorie
2. Organizzazione di eventi e di attività di intrattenimento anche non sportive
3. Partecipazione attiva alla vita del Consorzio

Questi tre aspetti sono stati coadiuvati in una politica di base molto particolare: "cavalcare il malcontento generato dalla gestione precedente". Questa scelta di base, solitamente operata in ambito politico tra i vari partiti che vogliono alternarsi al governo di una data realtà, si è rivelata particolarmente valida anche per l'alternanza di società sportive alla gestione del centro sportivo. Ciò è stato possibile per 2 motivi principali: il primo attinente alla totale assenza di attenzione alla *Customer Satisfaction* della vecchia gestione, che ha spinto sia i frequentanti del centro sportivo che i non frequentanti per passa parola ad odiare la gestione precedente e, indirettamente, accusare il Consorzio di una pessima gestione della situazione. Il secondo motivo invece è ancora più rilevante: come si è visto nell'Art. 6 dello statuto del consorzio[82] i residenti hanno il dovere di contribuire alle spese sostenute per il mantenimento delle proprietà consortili, ivi compreso il centro sportivo. Nel corso degli ultimi 2 anni infatti, per spese di vario tipo[83], si sono visti levitare il quantitativo di spese consortili a fronte di un conclamato decadimento della struttura per la quale li stavano erogando. Cavalcando questo malumore l'Hyperion sperava di instillare curiosità nei consorziati, e per farlo lo strumento migliore sembrava essere quello di entrare con discrezione nelle case dei residenti, facendo percepire loro che avrebbero trovato tutto diverso, opposto, e che la nuova gestione sarebbe diventata un valore aggiunto per l'intero Consorzio. Da questo punto di vista la scelta si è rivelata vincente, nel periodo estivo si è verificata una enorme affluenza di curiosi ed interessati, ai quali però non è stato

[81] http://www.consorziotorregaia.it/
[82] Si veda paragrafo 3.1.1
[83] Manutenzione straordinaria, spese legali, estinzione anticipata del contratto con il vecchio gestore e copertura dei danni arrecati al bilancio del consorzio per mancati pagamenti di rate dell'affitto.

possibile dare risposte celeri e certe proprio perché l'attività era agli albori, il programma tecnico dei corsi e delle lezioni doveva ancora essere redatto e i pacchetti offerti ancora non risultavano completi per rispondere alle numerose ed eterogenee richieste. Il tasso di conversione tra incuriositi ed iscritti è risultato infatti particolarmente basso, circa il 40% delle persone che si sono recate a chiedere informazioni sono poi diventate clienti effettivi. Al contrario tutte hanno apprezzato di buon grado gli investimenti sulla struttura, dopo tanti anni di totale mancanza, ed il clima più disteso, pacato e familiare.

L'Hyperion è entrata sui social network poco dopo, replicando sostanzialmente il sistema di comunicazione scelto per il volantinaggio e le locandine. Inizialmente c'è stato un boom, con oltre 100 iscritti a settimana e post estremamente seguiti e visualizzati, dopo di che si è verificato un decadimento continuo del tasso di nuovi iscritti verso la stabilizzazione sui 500 *followers* a 4 mesi dall'apertura, circa il 65% degli iscritti attualmente registrati. E' difficile analizzare i motivi di questo successo limitato[84], sicuramente però, avendo focalizzato il target quasi esclusivamente sui consorziati (visto già gli iscritti della vecchia palestra) non si è riusciti a raggiungere la visibilità sperata. Al contrario il tasso di attività sulla pagina è elevato, sintomatico che l'obiettivo di coinvolgimento della clientela già acquisita è elevato.

Gli eventi ricreativi si sono rivelati, almeno nei primi mesi di attività, ridotti in numero rispetto a quelli originariamente progettati sono stati un successo. Non si parla solo di gare sportive, esibizioni, saggi di danza e/o di ginnastica artistica e staffette in piscina, ma anche della festa in maschera di Halloween, la presentazione di libri di psicologia e la gara di tiro con fucili da soft air. Ciò è chiaramente sintomatico della necessità di maggior coinvolgimento dei residenti auspicata (ed anche richiesta). Situazione che sprona a fare di meglio e ad organizzare quegli eventi progettati ma non ancora realizzati.

Sicuramente la campagna pubblicitaria ha dato dei risultati positivi, visto che ad ottobre si erano raggiunti i 700 iscritti, quasi quelli richiesti dal *Break Event Point* inizialmente redatto. Ciononostante la strada è ancora lunga ed impervia e, se si vuole raggiungere il coinvolgimento auspicato tra 2 anni (2000 iscritti) ed in linea con la media nazionale di persone che fanno sport applicata al Consorzio[85], sarà necessaria una campagna pubblicitaria decisamente più imponente e coinvolgente, trainata da una scelta strategica differente. Il target dei disamorati infatti, è stato pienamente raggiunto, ora bisogna estendere a tutti gli sportivi del Consorzio e dei quartieri limitrofi ed iniziare a spingere con veemenza anche nelle scuole[86] e nella vicina università.

[84] I competitors diretti contano diverse migliaia di *Followers*, anche se accumulati in anni.
[85] Si veda paragrafo 3.1
[86] All'interno delle mura del Consorzio ce ne sono ben 5.

3.3.2 - Prodotto & Mercato

L'obiettivo iniziale era di rendere disponibili tutte le attività presentate ad ottobre già a partire da settembre, in modo tale da sfruttare immediatamente la struttura e anticipare gli incassi il prima possibile. Ciò non è stato possibile poiché, nel corso del periodo estivo, ci si è resi conto che le sale di pratica erano insufficienti, gli spogliatoi e la piscina necessitavano di grande manutenzione, e le attrezzature nelle sale erano usurate e non funzionali. Si è proceduto quindi ad effettuare poderosi investimenti per la costruzione di una nuova sala di 120 mq, divisibile in 2 da 60 mq e l'allargamento di una sala già esistente. In concomitanza è stata svuotata la piscina, cosa che non veniva fatta da 7 anni o più[87], ristuccata e riparata e nuovamente riempita e gli spogliatoi sono stati rinfrescati. L'attrezzatura è stata integrata da nuovi acquisti e la sala pesi è stata quasi completamente sostituita da quella della vecchia palestra (acquistata 3 anni fa)[88]. Tutto ciò, oltre che avere dei costi elevatissimi (l'intero capitale conferito dai soci entranti di € 30.000 è stato speso per queste operazioni ed altre riparazioni funzionali di minore importanza), ha ritardato di molto l'inizio regolare delle attività, spostando molte di esse alla prima settimana di ottobre ed arrecando danni ingenti, sia per disfunzioni dettate dalla disponibilità di poco tempo[89], sia per perdita di iscritti che, intenzionati a strutturare il proprio programma di allenamenti e/o i corsi dei propri figli già da settembre, si sono sentiti obbligati a rivolgersi ad altre palestre, causando un elevato danno economico sia per i mancati incassi che di immagine. L'Hyperion aveva sovrastimato le potenzialità della struttura e, inoltre, era venuta a conoscenza tardi di molti problemi che erano assolutamente imprevedibili per chi non lavorava regolarmente nella struttura. La dichiarazione "*La struttura quindi esiste, deve solo essere attivata.*"[90] si è rivelata completamente inesatta.

Anche l'attività del bar ha necessitato di molti interventi prima di diventare completamente attiva. Ciononostante a metà settembre era in funzione parziale e ad ottobre non solo era completamente operativa ed economicamente indipendente per i costi del materiale ed i costi del lavoro anzi, ma addirittura contribuiva al risultato del centro generando flussi di cassa. Attraverso l'analisi dei centri di costo, come si potrà osservare infra capitolo 3.5.1, questa assunzione è parzialmente falsa poiché, pur essendo gli incassi più che sufficienti per la copertura dei costi variabili, se si considera la quota di costi fissi da attribuire all'area, il bar non genera sufficienti ricavi per trasformarsi in un centro di profitto.

Della seconda parte relative al prodotto, si è ben lontani da attivare il servizio di *bike sharing*, così come quello della navetta interna al consorzio e ciò perché tutte le risorse disponibili sono state spese impiegate per la ristrutturazione, l'adeguamento funzionale e l'ingrandimento della struttura e della sua attrezzatura. Al

[87] La normativa sanitaria richiede l'operazione una volta l'anno.
[88] Uno nota divertente: la prima Hyperion, subentrata alla Zeus A.S.D. nel 2003 nell'altra sede, ritenne i macchinari troppo vecchi ed usurati e decise di cambiarli interamente vendendoli ad una ditta che trattava attrezzatura nuova ed usata per palestre. Alcuni di quei macchinari, datati nel 2003, sono stati ritrovati nella nuova sede il 16 giugno 2017.
[89] Alcune delle quali gravano ancora oggi, come la mancanza di specchi conformi nelle sale di pratica di danza.
[90] Si veda paragrafo 3.1.3

momento risultano obiettivi molto lontani, proprio perché il centro sportivo ancora non ha raggiunto il *Break Even Point* auspicato. Contrariamente a ciò gli eventi sono stati attivati quasi totalmente e si sono rivelati un successo. Due delle debolezze previste nell'analisi SWOT ed una minaccia, si sono presentate in toto:

1. investimento elevato sulla struttura;
2. spese di manutenzione continue, ingenti e talvolta impreviste;
3. tempo limitato per far partire le attività.

Arrecando danni gravi all'attività nascitura.

L'Hyperion dovrà prima di tutto rafforzare la propria posizione economico-finanziaria, e per farlo potrà continuare a farsi supportare dagli eventi, prima di poter considerare l'ampliamento dei servizi al *bike sharing*, alla navetta o ad altri progetti aggiunti successivamente[91]. Si stima infatti che per realizzare questi servizi, ai quali va sicuramente aggiunto lo studio medico, siano necessari da un minimo di €30.000 ad un massimo di € 60.000 e, per un centro che non ha ancora raggiunto il punto di pareggio operativo e su cui gravano debiti passati, risulta impossibile pensare di effettuare un investimento così ingente. Sarebbe possibile solo ricorrendo al capitale di terzi, ma ciò graverebbe ulteriormente sulla situazione economico-finanziaria.

3.4 – Struttura, capitalizzazione e piano finanziario dell'investimento

Stando a quanto affermato nel Business Plan:

"l'attuazione del progetto richiede un investimento totale di Euro 140.000,00 destinato alle operazioni riportate nel Piano Operativo. Per farlo richiediamo un finanziamento di Euro 72000,00 delle cui rate si terrà conto nelle considerazioni finanziarie prospettiche (come si può vedere nel Conto Economico Prospettico che presenteremo successivamente).

Riteniamo infatti che, ottenendo rapidamente un elevato numero di iscritti, attraverso una strutturata campagna di marketing, e offrendo loro dei servizi di qualità, con il caloroso, accogliente e professionale ambiente di cui andiamo fieri, sia possibile raggiungere rapidamente il Break Even Point, detto anche Punto di Pareggio. Per determinare questo risultato abbiamo creato, avvalendoci delle nostre esperienze e della struttura dei costi del centro sportivo sito in via del Torraccio di Torrenova n. 74, un prospetto dei costi (fissi, variabili e complessivi) mediamente pessimistico, così da lasciare un buon margine di prudenza alle nostre valutazioni. Una volta entrati in possesso della struttura, sarà possibile analizzare singolarmente ogni voce di costo e riuscire ad ottimizzare ulteriormente la struttura dei costi precedentemente calcolata.

[91] Saune negli spogliatoi, trifacciali nel centro estetico, studio medico.

Partendo dalla presente struttura dei costi, che ribadiamo essere decisamente pessimistica e gonfiata, abbiamo calcolato un prospetto di conto economico stimando i futuri iscritti e moltiplicando tali valori per i prezzi medi mensili ponderati che intendiamo praticare. Vi sono inoltre da considerare alcuni accordi economici stipulati con il Consorzio che contribuiranno a snellire la struttura dei costi nei primi sei mesi ed altri che generano un vantaggio competitivo sostenibile nei 12 anni di gestione che andremo ad affrontare.

Stando ai calcoli da noi effettuati, su stime che ribadiamo essere pessimistiche, il Break Event Point si raggiungerà durante il mese di ottobre 2017 al raggiungimento degli 850 iscritti che ci aspettiamo grazie all'attivazione di tantissimi corsi e ad una poderosa campagna pubblicitaria. Nelle nostre valutazioni abbiamo tenuto conto anche delle stagionalità, che ben conosciamo con l'esperienza ventennale acquisita, per aumentare (o ridurre) il numero di iscritti. Per incentivare il numero di iscritti utilizzeremo, oltre che la già citata campagna di marketing, dei prezzi promozionali degli abbonamenti nei primi mesi, così da poter anche una valutazione economica al disagio arrecato al cliente per i lavori in corso.

Come previsto dal piano operativo e confermato dai traguardi che intendiamo raggiungere, a Settembre il centro sportivo inizierà a lavorare a pieno regime per le sue attività, chiaramente però non ci aspettiamo un'affluenza elevatissima. Riteniamo però che questa, considerate le classiche stagionalità, possa andare ad aumentare mensilmente, fino a superare i 1000 iscritti nel 2018, soglia che garantirà un "utile" tale da rendere possibile l'accantonamento a riserva e quindi un margine prudenziale per ogni evenienza."

Quanto riportato dall'Hyperion va analizzato e spiegato sotto differenti aspetti. Iniziando dal totale dell'importo richiesto dal finanziamento si può dire che questo non corrisponde interamente a quanto necessario per coprire tutti i costi aziendali. Gli € 140.000,00 stimati infatti rappresentano il solo costo del progetto d'investimento del quale il 50% (€72.000,00) sono stati richiesti come finanziamento, il 21,5% (€ 30.000,00) sarebbero stati forniti dai soci entranti, il rimanente 28,5% coperto con i primi incassi del centro sportivo e con una liquidità lasciata dalla vecchia società Hyperion a titolo di prestito infruttifero. Anticipando quanto si vedrà nell'analisi della redditività la scelta di finanziare anche questo debito con l'attivo circolante non è stata saggia. A questo investimento iniziale deve essere aggiunto il peso dei debiti maturati dalla vecchia società che, anche se non richiesti per l'investimento, sarebbero andati a gravare sulla nuova realtà (€ 185000,00). Le considerazioni effettuate successivamente invece sono frutto di valutazioni empiriche studiate meticolosamente avvalendosi dell'esperienza ventennale, delle informazioni fornite dal Consorzio e di quelle del vecchio gestore.

Sebbene un po' grezza, l'analisi dei costi dell'Hyperion, per pervenire ad un conto economico prospettico, segue una logica interessante cercando di creare delle macro aree, corrispondenti ai pacchetti offerti, in base alle quale valutare sia i centri di costo che i centri di ricavo. Come prima cosa è stata redatta una tabella relativa al prezzo. Come visto nel paragrafo 3.1.3 l'Hyperion offre sostanzialmente 3 "macropacchetti":

1. Tessera Club Gold (Terra & Acqua)
2. Tessera Club (Terra o Acqua)
3. Extra Club

A queste sono state aggiunte 3 voci che, secondo le valutazioni avrebbero inciso in maniera rilevante:

1. Scuola nuoto
2. Centri Estivi
3. Scuola nuoto mattina

In più è stato supposto che ogni persona avrebbe mediamente speso dei soldi al bar (o in altre attività accessorie) prima per € 1 al mese, a partire da settembre, con l'attivazione di tutte le attività, sarebbero saliti ad € 2.

Alle altre voci sono stati attribuiti dei prezzi medi plausibili, risultanti dalla media degli abbonamenti acquistati che ogni soggetto avrebbe versato attualizzando l'importo su base mensile, successivamente arrotondato per difetto per lasciare un margine di prudenza. Ad esempio un abbonamento Tessera club mensile avrebbe avuto un margine di contribuzione mensile di € 50 (futuro prezzo praticato), un trimestrale avrebbe contribuito per € 46,67 su base mensile (€ 140/3 mesi), un semestrale per € 41,67 (€ 250/6 mesi) ed un annuale per € 33,33 (€ 400/12 mesi), togliendo €3 dalla media come margine di prudenza si ottiene un prezzo medio su base mensile di € 40 per iscritto per l'attività tessera Club[92].

Tabella 15 - Prezzi stimati dall'Hyperion per i "macro-pacchetti"

PREZZO						
Mese	scuola nuoto	tessera club	extra club	centri estivi	scuola nuoto mattina	Bar
aprile	50	40	50	0	0	1
maggio	50	40	50	0	0	1
giugno	50	40	50	180	0	1
luglio	50	40	50	360	0	1
agosto	50	40	50	180	0	1
settembre	50	40	50	0	0	2
ottobre	50	40	50	0	20	2
novembre	50	40	50	0	20	2
dicembre	50	40	50	0	20	2
gennaio	60	45	55	0	20	2
febbraio	60	45	55	0	20	2
marzo	60	45	55	0	20	2
aprile	60	45	55	0	20	2
maggio	60	45	55	0	20	2
giugno	60	45	55	180	20	2
luglio	60	45	55	360	20	2
agosto	60	45	55	180	20	2
settembre	60	45	55	0	20	2
ottobre	60	45	55	0	20	2
novembre	60	45	55	0	20	2
dicembre	60	45	55	0	20	2

[92] (50+46,67+4,67+33,33)/4 = 42,91, prezzo medio su base mensile per l'attività Tessera Club.

In questo modo si è stabilito che ogni abbonamento acquistato, su base mensile, avrebbe avuto un prezzo, modificato a partire dal 2018 in aumento:

- Scuola nuoto: € 50 (€ 60 da gennaio 2018)
- Tessera Club: € 40 (€ 45 da gennaio 2018)
- Extra Club: € 50 (€ 55 da gennaio 2018)
- Centri Estivi: € 360 (€ 180 sono rappresentativi di sole 2 settimane di centri estivi nei mesi di giugno ed agosto)
- Scuola nuoto mattina: € 20
- Bar ed altre attività accessorie: € 1 (a partire da settembre € 2)

Una volta determinati questi prezzi, per identificare i ricavi, basta stimare il quantitativo di iscritti per ogni attività e di frequentatori per il centro e moltiplicare tale importo per il rispettivo prezzo[93]. Questo sistema può essere considerato valido ma è estremamente dipendente da una stima esatta del numero di frequentatori che, visti in maniera consuntiva i risultati ottenuti, in fase di progettazione dell'investimento sono stati sovrastimati. Ciononostante si noterà anche che il grande margine di prudenza mantenuto per ogni prezzo sia andato parzialmente a colmare tale sovrastima. Determinati i prezzi per ogni attività, L'Hyperion ha stimato i possibili iscritti in base alla stagionalità ed alla propria esperienza, questi saranno presentati nella seguente tabella:

Tabella 16 - Iscritti stimati per tipologia di abbonamento

PERSONE STIMATE						
Mese	scuola nuoto	tessera club	extra club	centri estivi	scuola nuoto mattina	Totale Frequentanti
aprile	150	100	60	0	0	310
maggio	150	150	80	0	0	380
giugno	150	200	100	100	0	550
luglio	150	200	100	200	0	650
agosto	0	50	0	100	0	150
settembre	300	300	150	0	0	750
ottobre	500	400	200	0	100	1200
novembre	500	400	200	0	100	1200
dicembre	500	400	150	0	100	1150
gennaio	500	500	200	0	500	1700
febbraio	500	500	250	0	500	1750
marzo	500	700	300	0	500	2000
aprile	500	700	300	0	500	2000
maggio	500	500	250	0	500	1750
giugno	500	400	200	200	0	1300
luglio	200	200	100	400	0	900
agosto	0	200	0	200	0	400
settembre	500	500	250	0	0	1250
ottobre	800	800	300	0	500	2400
novembre	800	800	300	0	500	2400
dicembre	500	400	150	0	500	1550

[93] Ricavi = Prezzo x Quantità

Come si può vedere dalla tabella stimata dall'Hyperion questa ha supposto che il numero di iscritti per ogni area fosse destinato ad aumentare nel corso dei mesi a partile da Aprile. Vale la pena concentrarsi su questo aspetto. Il *Business Plan* infatti fu redatto a marzo, in concomitanza con la nascita delle 2 società nuove che sarebbero andate a cogestire il centro sportivo e che, all'epoca, si riteneva di poter entrare già nel mese di aprile. Ciò avrebbe garantito all'Hyperion di progettare la stagione 2017/2018 in anticipo, di poter fare preiscrizioni e pubblicità e di farsi trovare pronti già a settembre. Purtroppo, come riportato precedentemente, non è stato così. Insediandosi nel centro sportivo il 16 di giugno e dovendo sopportare grandi sforzi economici ed organizzativi, l'Hyperion non si è fatta trovare completamente pronta all'appuntamento tanto atteso, e ciò ha gravato in maniera enorme sia sui numeri della scuola nuoto (ad ottobre si contavano 120 iscritti totali rispetto ai 500 supposti con una corretta programmazione), che su quelli del centro estivo (circa 15 bambini in media a settimana contro i 50 stimati).

Proseguendo con le valutazioni, l'Hyperion ha stimato anche i costi plausibili della futura attività, suddividendoli in costi fissi e costi variabili. Inizialmente saranno valutati i costi fissi con la tabella che seguirà, successivamente saranno analizzati i costi variabili.

Tabella 17 - Costi fissi stimati e leggermente incrementati

Costi Fissi - Gonfiati							
Mese	Rate vecchi debiti	Rata finanziamento	Affitto	Utenze	Pulizie	Vari	Totale
aprile	3000	1500	0	4000	0	30000	38500
maggio	3000	1500	0	4000	2000	15000	25500
giugno	3000	1500	0	4000	2000	5000	15500
luglio	3000	1500	0	4000	2000	5000	15500
agosto	3000	1500	0	4000	1000	15000	24500
settembre	3000	1500	0	4000	2000	2000	12500
ottobre	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000
novembre	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000
dicembre	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000
gennaio	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000
febbraio	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000
marzo	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000
aprile	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000
maggio	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000
giugno	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000
luglio	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000
agosto	3000	1500	7500	4000	1000	2000	19000
settembre	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000
ottobre	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000
novembre	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000
dicembre	3000	1500	7500	4000	2000	2000	20000

In questa tabella si può notare come siano state considerate tutte le possibili voci più una stima fissa delle utenze, che in realtà sono da considerare costi semi-variabili essendo dipendenti dal numero di frequentanti, ma che ci siano degli errori impliciti di valutazione preventiva e che alcuni costi sono stati sottostimati.

Le rate per i vecchi debiti sono state sovrastimate correttamente[94] al contrario, così come è stata sovrastimata la rata del finanziamento (pari ad € 1300). Gli errori più gravi sono stati commessi nella valutazione del canone d'affitto: supposti pari ad € 7500 ma in realtà pari ad € 9150,00 (€ 7500+IVA), ciò ha portato ad una sottostima dei costi finali di € 1650,00 (che è stato quasi totalmente colmato dalla sovrastima degli oneri finanziari, per di più il canone di locazione viene imputato tra le spese a partire da ottobre, ciò era frutto di un accordo verbale con il locatario che non avrebbe gravato in fase di avviamento visto le enormi spese da sostenere sul centro, cosa che in realtà non si è mai concretizzata. A questo va sommato, per mancanza dello storico dei costi, che le utenze sono state stimate come fossero una media mensile dell'intero anno, in tal senso sono stati stimati ad € 4000,00 che, in realtà, risultano essere una sottostima visti i numeri auspicati dal centro. Al contrario delle voci precedenti si verifica una sovrastima per il costo delle pulizie, fissato mediamente sugli € 1200 (consuntivamene attestati sugli € 1000). Per finire, nella voce "varie" sono stati considerati un gruppo decisamente eterogeneo ed imprevedibile di voci: investimenti, manutenzione, assicurazione, affiliazioni, tasse, ecc.; in quanto tale si può affermare che la stima non è corretta ma, seguendo i criteri del *Business Plan* Hyperion è impossibile determinare l'importo corretto.

A questo punto restano da determinare solo i costi variabili, per farlo bisogna specificare come sono stati calcolati i dati. Ogni iscritto, a seconda dell'attività frequentata, determina un costo per la struttura per ogni ingresso e per la retribuzione dell'istruttore, ove presente.

Come prima cosa deve essere considerato che ogni soggetto, quando entra nella struttura, contribuisce all'usura dell'attrezzatura utilizzata, per questo motivo gli deve essere attribuita una quota dell'ammortamento basata sulla percentuale d'utilizzo. Oltre ciò, a fine allenamento, utilizza la doccia, ergo sia il gas che l'acqua e l'elettricità dei macchinari e/o del phon. Stando alle statistiche e ad i calcoli empirici questo costo, mediamente, si attesta ad un valore compreso tra € 1 ed € 1,5. L'Hyperion ha scelto di considerare € 1,5 per garantire il margine di prudenza. Ogni soggetto poi entra nella struttura per allenarsi mediamente 12 volte al mese (corrispondenti a 3 volte a settimana). Ciò significa che ogni frequentante costa sicuramente tra gli € 15 e gli € 20 al mese, l'Hyperion ha supposto € 18. A questo valore va poi aggiunta la quota percentuale che del proprio abbonamento viene pagata all'istruttore. Ciò dipende dall'attività e dai contratti di collaborazione sportiva stipulati con gli istruttori. Sinteticamente viene presentato questo elenco di costo medio mensile per ogni frequentante, suddiviso per attività praticata:

- Scuola Nuoto: € 20
- Tessera Club: € 18
- Extra Club: € 35
- Scuola Nuoto Mattina: € 20
- Bar ed attività accessorie: € 0,6 per ogni € speso, € 1,2 ogni € 2 spesi

[94] Si veda paragrafo 3.1.2

Moltiplicando questi valori per i frequentanti stimati si ottengono i costi variabili:

Tabella 18 - Costi variabili stimati e leggermente aumentati

Costi Variabili - Gonfiati							
Mese	scuola nuoto	tessera club	extra club	centri estivi	scuola nuoto mattina	Vari (Bar, studio medico, ecc.)	Totale
aprile	3000	1800	2100		0	186	7086
maggio	3000	2700	2800		0	228	8728
giugno	3000	3600	3500	4500	0	330	14930
luglio	3000	3600	3500	9000	0	390	19490
agosto	0	900	0	4500	0	90	5490
settembre	6000	5400	5250		0	900	17550
ottobre	10000	7200	7000		2000	1440	27640
novembre	10000	7200	7000		2000	1440	27640
dicembre	10000	7200	5250		2000	1380	25830
gennaio	10000	9000	7000		10000	2040	38040
febbraio	10000	9000	8750		10000	2100	39850
marzo	10000	12600	10500		10000	2400	39850
aprile	10000	12600	10500		10000	2400	45500
maggio	10000	9000	8750		10000	2100	39850
giugno	10000	7200	7000	9000	0	1560	34760
luglio	4000	3600	3500	18000	0	1080	30180
agosto	0	3600	0	9000	0	480	13080
settembre	10000	9000	8750		0	1500	29250
ottobre	16000	14400	10500		10000	2880	53780
novembre	16000	14400	10500		10000	2880	53780
dicembre	10000	7200	5250		10000	1860	34310

Seguendo la stessa logica è ora possibile presentare anche la tabella relativa ai ricavi:

Tabella 19 - Ricavi stimati

Ricavi							
Mese	scuola nuoto	tessera club	extra club	centri estivi	scuola nuoto mattina	Bar	Totale
aprile	7500	4000	3000	0	0	310	14810
maggio	7500	6000	4000	0	0	380	17880
giugno	7500	8000	5000	18000	0	550	39050
luglio	7500	8000	5000	72000	0	650	93150
agosto	0	2000	0	18000	0	150	20150
settembre	15000	12000	7500	0	0	1500	36000
ottobre	25000	16000	10000	0	2000	2400	55400
novembre	25000	16000	10000	0	2000	2400	55400
dicembre	25000	16000	7500	0	2000	2300	52800
gennaio	30000	22500	11000	0	10000	3400	76900
febbraio	30000	22500	13750	0	10000	3500	79750
marzo	30000	31500	16500	0	10000	4000	92000
aprile	30000	31500	16500	0	10000	4000	92000
maggio	30000	22500	13750	0	10000	3500	79750
giugno	30000	18000	11000	36000	0	2600	97600
luglio	12000	9000	5500	144000	0	1800	172300
agosto	0	9000	0	36000	0	800	45800
settembre	30000	22500	13750	0	0	2500	68750
ottobre	48000	36000	16500	0	10000	4800	115300
novembre	48000	36000	16500	0	10000	4800	115300
dicembre	30000	18000	8250	0	10000	3100	69350

Arrivati a questo punto si hanno a disposizione tutti gli elementi necessari per comprendere il "Conto Economico Prospettico" presentato dall'Hyperion sul suo *Business Plan*, e comprendere su quale base

matematico/statistica la compagine Hyperion abbia deciso di far partire la propria attività, nonostante tutti i rischi che comporta il lancio di una attività imprenditoriale.

Tabella 20 - Conto economico prospettico stimato

Conto Economico Prospettico					
Mese	Totale Ricavi	Totale Spese	EBITDA	EBITDA Cumulato	
aprile	14810	45586	-30776	-30776	
maggio	17880	34228	-16348	-47124	
giugno	39050	30430	8620	-38504	
luglio	93150	34990	58160	19656	
agosto	20150	29990	-9840	9816	
settembre	36000	30050	5950	15766	
ottobre	55400	47640	7760	23526	
novembre	55400	47640	7760	31286	
dicembre	52800	45830	6970	38256	38256
gennaio	76900	58040	18860	57116	
febbraio	79750	59850	19900	77016	
marzo	92000	59850	32150	109166	
aprile	92000	65500	26500	135666	
maggio	79750	59850	19900	155566	
giugno	97600	54760	42840	198406	
luglio	172300	50180	122120	320526	
agosto	45800	32080	13720	334246	
settembre	68750	49250	19500	353746	
ottobre	115300	73780	41520	395266	
novembre	115300	73780	41520	436786	
dicembre	69350	54310	15040	451826	413570

Dal *Business Plan* si può leggere:

"Per EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) si intende il risultato economico conseguito prima del pagamento degli interessi, delle tasse, dei deprezzamenti e degli ammortamenti. Questa voce non è stata volutamente approfondita, poiché tali risultati dovranno essere ripartiti tra la SSD Hyperion Torre Gaia, che per sua natura non può fare utili, e la Hyperion SRLS. Ciò non toglie che i valori economici siano stime attendibili e pessimistiche dei risultati delle operazioni ordinarie. E' interessante notare che, nonostante le elevate spese da sostenere nei primi mesi di attività, il 2017 verrà chiuso con un bilancio in positivo. Nel 2018 lo scenario cambierà molto: ogni mese si otterranno risultati economici largamente positivi, ad esclusione di luglio ed agosto, che andranno a generare un EBITDA di oltre Euro 400.000,00."

Si può affermare adesso che sia lo stile di comunicazione che la terminologia utilizzata all'interno del *Business Plan* voleva essere volutamente coinvolgente ed ostentare sicurezza, poiché il fine ultimo del documento era quello di ottenere un finanziamento di € 72.000,00 senza i quali non sarebbe stato possibile realizzare il progetto di investimento. Valutando oggettivamente i dati presentati dal conto economico prospettico (calcolati in maniera preventiva rispetto ad assunzioni del *management*) in relazione al conto economico consuntivo, i discostamenti sono stati particolarmente significativi, ma spiegabili. E' sufficiente confrontare i risultati d'esercizio per accorgersene: il conto economico preventivo affermava la realizzazione

di un EBITDA € 38256,00 contro gli € 3983,00 dell'EBITDA verificatisi in maniera consuntiva[95], con una differenza pari ad € 34273,00. Questa differenza sostanziosa può essere spiegata riassumendo i discostamenti dettati dalle contingenze ed esposti in questo paragrafo ma, soprattutto, attinenti ai seguenti discostamenti:

- inizio delle attività il 16/06, 2 mesi e mezzo dopo l'inizio delle attività preventivata nel *business plan* (01/04), con la conseguente impossibilità di effettuare preiscrizioni della scuola nuoto a maggio[96] e di presentarsi completamente operativi all'inizio della stagione successiva a settembre. Ciò ha comportato la differenza enorme (380) tra gli iscritti della scuola nuoto stimati (500 ad ottobre) e quelli effettivamente verificatisi (120 ad ottobre). Sarebbero bastati solo 180 di quei 380 iscritti mancanti per spiegare il *gap* di tra EBITDA preventivo e consuntivo: pagando il solo trimestrale (€ 190) per la partecipazione alla scuola nuoto dal 18 settembre (data di inizio) al 17 dicembre (data fine trimestrale) si ha infatti 180 x € 190 = € 34200,00.
- Scarsa partecipazione al centro estivo, probabilmente anch'essa da attribuire alla mancanza di pubblicità dettata dall'insediamento il 16 giugno (quando gli altri centri estivi dei *competitors* erano già iniziati). Si era stimato infatti che i centri estivi avrebbero potuto garantire dei profitti pari ad € 90000,00[97] per la stagione estiva, in realtà il profitto è stato pari ad € 7500,00[98].
- Impossibilità economica e temporale per affrontare gli investimenti sperati (studio polispecialistico e navetta), stimati in € 40000,00 e da sostenere tra aprile (€ 20000,00), maggio (€ 10000,00) e settembre (€ 10000,00).

Le altre valutazioni invece si sono rivelate corrette.

In estrema sintesi si può dire che il *management* aziendale mostra una grande capacità di valutazione e controllo del rischio strategico d'impresa. Le analisi effettuate in maniera preventiva e riportate nell'analisi SWOT e nella strategia di marketing del *Business Plan* si sono rivelate quasi totalmente corrette. Al contrario la valutazione preventiva del conto economico ha mostrato elevati discostamenti. Ciò è sintomatico di vari fattori ma sicuramente conferma la necessità di intervenire ed operare correzioni all'orientamento strategico alla base del progetto d'investimento.

Ciò è possibile solo utilizzando strumenti tipici del controllo di gestione, quali l'analisi dei costi e la misurazione della performance, per inquadrare e correggere i problemi di efficacia ed efficienza. A tal fine si rivolgerà la seconda parte di questo capitolo.

[95] Si veda riclassificazione del conto economico per costo del venduto presentato nel successivo paragrafo.
[96] Promozioni classiche del settore sportivo: si offre l'abbonamento annuale della stagione successiva a prezzo scontato, così da avere incassi anticipati per affrontare la contrazione dei ricavi della stagione estiva ma, soprattutto, avere la possibilità di organizzare la successiva stagione avendo dei numeri certi e non incappando in problemi organizzativi.
[97] Totale profitti presunti = Totale ricavi presunti – totale costi presunti = € 108000,00 - € 18000,00 = € 90000,00
[98] Totale profitti consuntivi = Totale ricavi consuntivi – Totale costi consuntivi = € 10000,00 - € 2500 = € 7500

3.5 – L'analisi dei costi

L'analisi presentata dal *Business Plan*, sebbene generalmente confermata, si discosta molto sotto diversi aspetti, in alcuni casi anche per valori notevoli. Analizzare i costi fissi e variabili futuri, o per area di pertinenza, essendo sprovvisti di uno storico, risulta particolarmente complicato. Per questa motivazione la pianificazione strategico-finanziaria del *Business Plan* prospettico e preventivo, va integrata con l'analisi consuntiva dei dati del bilancio di esercizio. In tal senso bisogna effettuare un'attenta analisi dei costi, osservandoli da più punti di vista (per natura, per destinazione, per reattività), e la misurazione, attraverso gli indici di struttura e di redditività, della performance. In questa seconda parte del capitolo si vedrà come, attraverso le analisi proprie del controllo di gestione, si possa "cambiare rotta" e comprendere analiticamente parlando i problemi relativi alla gestione aziendale.

Il lavoro inizia con la riclassificazione del conto economico nelle 3 modalità e riportate dalle seguenti tabelle:

- per reattività (costi fissi e variabili);

Tabella 21 - Conto Economico riclassificato a costi variabili e fissi Hyperion

Conto Economico riclassificato a costi variabili e fissi	
a) Ricavi vendita	€ 193.867,00
b) Costi variabili operativi	€ 50.117,00
c) Margine di contribuzione (a-b)	€ 143.750,00
d) Costi fissi	€ 130.967,00
e) Reddito operativo(c-d)	€ 12.783,00
f) Oneri finanziari netti	€ 9.500,00
g) Oneri straordinari netti	€ 17.500,00
h) Utile Lordo (e-f)	€ -14.217,00
i) Imposte sul reddito	0
j) Utile netto (g-h)	€ -14.217,00

- per natura;

Tabella 22 - Conto Economico riclassificato per natura dei costi Hyperion

Conto Economico riclassificato per natura dei costi	
Valore della produzione venduta	€ **193.867,00**

Valore della produzione	**€ 193.867,00**
Acquisti materie prime	€ 5.500,00
Prestazione servizi	€ 20.546,00
Costi generali	€ 32.025,00
Oneri diversi di gestione	€ 10.813,00
Valore aggiunto	**€ 124.983,00**
Costi del personale	€ 88.000,00
Margine operativo lordo	**€ 36.983,00**
Ammortamenti immateriali	€ 2.700,00
Ammortamenti materiali	€ 20.000,00
Reddito operativo gestione caratteristica	**€ 14.283,00**
Interessi attivi e altri proventi patrimoniali	€ 0
Reddito del capitale investito	**€ 14.283,00**
Interessi passivi finanziamenti a lungo	€ 9.500,00
Altri oneri	€ 1.500,00
Reddito di competenza	€ 3.283,00
Componenti straordinari +/-	€ 17.500,00
Risultato ante imposte	€ -14.217,00
Imposte	€ 0
Reddito netto	€ -14.217,00

- per costo del venduto;

Tabella 23 - Conto economico riclassificato per costo del venduto Hyperion

Ricavi netti di vendita	**€ 183.067,00**
Costo del venduto	**€ 104.545,00**
Margine lordo industriale	**€ 78.522,00**
- **Costi commerciali**	€ 52.571,00
- **Costi amministrazione**	€ 10.813,00
+ altri proventi e ricavi diversi	€ 0
EBIT	**€ 15.138,00**
+/- risultato della gestione finanziaria	**(€ 11000,00)**
+/- risultato della gestione accessoria	**(€ 855)**
EBITDA	**€ 3.983,00**

+/- risultato della gestione straordinaria	**(€ 17.500,00)**
EBIAT	**€ -14.217,00**
- **Imposte d'esercizio**	**0**
Utile (o perdita) d'esercizio	**€ - 14.217,00**

A questo punto si considerano le riclassificazioni dello Stato Patrimoniale:

- con il metodo finanziario;

Tabella 24 - Stato patrimoniale riclassificato con il metodo finanzario Hyperion

ATTIVO		**PASSIVO E PATRIMONIO NETTO**	
Attivo Circolante	**€ 1.000,00**	**Passività Correnti**	**€ 8.000,00**
• Liquidità immediata	€ 1.000,00		
Attivo Fisso	**€ 254.783,00**	**Passività Consolidate**	**€ 232.000,00**
• Immob. materiali	€ 207.483,00	**Mezzi propri**	**€ 15.783,00**
• Immob. immateriali	€ 47.300,00		
Totale Impieghi	**€ 255.783.00**	**Totale Fonti**	**€ 255.783,00**

- con il metodo economico (o di pertinenza gestionale);

Tabella 25 - Stato patrimoniale riclassificato con il metodo economico Hyperion

ATTIVITA'		**PASSIVITA'**	
Attività operative	**€254083,00**	**Mezzi Propri**	**€ 15883,00**
• **Immob. immateriali**	**€ 50000,00**	• Capitale sociale	€ 30000,00
• **Immob. Materiali**	**€ 227.483,00**	• Perdita d'esercizio	(€ 14217,00)
• **Fondo Amm. immateriali**	**(€ 2.700,00)**		
• **Fondo Amm. materiali**	**(€ 20000,00)**	**Debiti Finanziari**	**€ 232000,00**
		Esigibili oltre l'esercizio	€ 232000,00
Attività extra-operative	**0**		
		Passività di funzionamento	**€ 7000,00**
		• Esigibili entro l'esercizio	€ 8000,00
		• Cassa	(€ 1000,00)

Totale	**€ 254083,00**	**Totale**	**€ 254783,00**

3.5.1 – Centri di costo e centri di ricavo

Dopo aver riclassificato il conto economico e lo stato patrimoniale, si procede all'analisi dei costi per centri, considerando nella fattispecie 5 centri, di cui quattro sono di attività tipica, ed uno relativo al bar ed è di supporto all'attività, pur rimanendo nei parametri fiscali per non essere inquadrata come attività commerciale. Tali centri sono: Sala Pesi & *fitness*, Piscina & *acquagym*, Altre Attività, Arti marziali e sport di combattimento, Bar. Su questi centri di costo e ricavo sono stati ripartiti anche i costi di centri che, sebbene funzionali ed indispensabili alle altre aree, non sono produttivi di ricavi: segreteria & amministrazione e manutenzione e pulizia. Tale studio permette di attribuire la corretta imputazione dei costi alle varie attività, gettando le basi per una valutazione di efficienza. Si precisa che il macro-pacchetto definito "Attività Extra" è stato volutamente scisso in "Altre Attività" ed "Arti marziali e Sport di combattimento" per 2 motivi: le 2 aree hanno natura e costi differenti legati all'utilizzo delle attrezzature; le arti marziali sono state "importate" dalla vecchia palestra e le "altre attività" trovate o sviluppate in sede. Ciononostante va segnalato che entrambe hanno lo stesso funzionamento attinente al costo del lavoro (1 o più istruttori presenti retribuiti con un sistema percentuale sugli incassi dell'abbonamento).

Mentre è stato possibile imputare ad ogni centro di costo le spese per il personale poiché rilevate per singolo operatore riferito alla singola attività, tutto ciò con apposite scritture analitico-gestionali, diverso è il caso delle spese generali, amministrative e soprattutto quelle relative alla manutenzione degli impianti:

Tabella 26- Centri di costo Hyperion: di produzione e di servizi

Centro di Costo	Costo del Personale	% sul totale
Sala Pesi	€ 5.768,00	6,55%
Piscina	€ 18.600,00	21,14%
Altre Attività	€ 17.477,00	19,86%
Arti Marziali	€ 6.500,00	7,39%
Manutenzione	€ 12.500,00	14,20%
Bar & Ristorazione	€ 6.155,00	6,99%
Segreteria & Amm.	€ 21.000,00	23,86%
Totale	€ 88.000,00	100,00%

Partendo dalla suddivisione per area del Costo del personale si possono già osservare dei dati interessanti. Il costo del personale della segreteria, pur essendo improduttivo di ricavi diretti, rappresenta quasi il 25% dei

costi totali, sintomatico di come il centro sportivo Hyperion presti grande attenzione alla *Customer Care*, anche se ciò ha chiaramente dei costi molto elevati. Un altro dato estremamente interessante si ottiene dal confronto tra i costi del personale dei 3 *Core Business*: Sala Pesi, Piscina, Altre Attività. Le prime 2, per obblighi di legge e/o scelte aziendali, devono avere sempre almeno 1 addetto riservato alla supervisione ed alla sicurezza (assistente bagnanti e *personal trainer*). Nella sala pesi il personale è di supporto e supervisione, non svolge attività didattiche dirette salvo il caso in cui non sia richiesto un personal trainer per una lezione privata, al contrario nella piscina, soprattutto durante i turni di scuola nuoto, il personale conta diversi elementi. E' normale aspettarsi quindi che il costo del personale della piscina sia circa 3 volte più elevato di quello della sala pesi. Di riflesso però ci si aspetta che i ricavi viaggino in maniera proporzionale, ma si potrà osservare che ciò non avviene. Le Altre Attività presentano un sistema paragonabile a quello della piscina infatti, per svolgere una di queste attività, è necessario avere un istruttore o un insegnante che orienti le lezioni (siano esse di fitness, ginnastica artistica, ginnastica posturale, ecc.) e che insegni. Tale opera di supervisione e didattica diretta ha un costo maggiorato rispetto alla sola sorveglianza in sala pesi. Un discorso analogo può essere fatto per le Arti Marziali e gli Sport di. Un'ultima considerazione rilevante riguarda il costo del personale per la "manutenzione e pulizia", tale voce infatti risulta particolarmente elevata, ciò in qualche modo conferma i timori della Hyperion sul proprio progetto di investimento: lo stato della struttura avrebbe richiesto ingenti lavori di manutenzione.

Si procede a questo punto con la presentazione dei 5 centri di costo sui quali, come precedentemente espresso, sono stati caricati in maniera proporzionale ai ricavi delle aree, i costi relativi alle altre aree ed altre spese ed oneri:

Tabella 27 - Centri di costo di produzione con ripartizione dei costi fissi e dei costi dei centri di servizi Hyperion

Centro di Costo	Costo del Personale	Manutenzioni	Segreteria	Spese Generali	Oneri Diversi	Ammortamento	Spese Specifiche	Canone di Locaz.	Oneri Finanziari	Totale
Sala Pesi	€ 5.768,00	€ 2.500,00	€ 2.100,00	€ 2.050,00	€ 1.000,00	€ 2.000,00		€ 6.405,00	€ 2.200,00	€ 24.023,00
Piscina	€ 18.600,00	€ 8.500,00	€ 7.250,00	€ 7.000,00	€ 3.913,00	€ 12.500,00		€ 6.405,00	€ 2.200,00	€ 66.368,00
Altre Attività	€ 17.477,00	€ 600,00	€ 7.030,00	€ 7.200,00	€ 3.400,00	€ 2.500,00		€ 6.405,00	€ 2.200,00	€ 46.812,00
Arti Marziali	€ 6.500,00	€ 600,00	€ 2.520,00	€ 2.200,00	€ 1.000,00	€ 3.000,00		€ 6.405,00	€ 2.200,00	€ 24.425,00
Bar & Ristorazione	€ 6.155,00	€ 300,00	€ 2.100,00	€ 2.096,00	€ 1.500,00	€ 2.700,00	€ 5.500,00	€ 6.405,00	€ 2.200,00	€ 28.956,00
Totale	€ 54.500,00	€ 12.500,00	€ 21.000,00	€ 20.546,00	€ 10.813,00	€ 22.700,00	€ 5.500,00	€ 32.025,00	€ 11.000,00	€ 190.584,00

Per costi quali il canone relativo agli affitti passivi e gli oneri finanziari, poiché la sede del centro è unica, si è ripartito il costo in misura uguale per le cinque attività, considerando che il criterio della superficie sarebbe stato del tutto irrealistico. Per quanto attiene la spese di manutenzione, anche qua appositi rilevazioni contabili interne hanno permesso l'imputazione dei costi in modo oggettivo e diretto, ben sapendo che la parte più onerosa è proprio della piscina, soggetta a gravosi e continui oneri di manutenzione.

Le spese comuni a più aree sono state ripartite considerando l'incidenza che ogni singola attività ha sui ricavi. Con questo criterio di attribuzione aree più "remunerative" sono anche le stesse che assorbono maggior tempo e risorse da quelle aree di costo comuni all'intero centro sportivo: vale a dire il personale di

segreteria, le utenze, spese per la contabilità e per la pulizia, mentre sono state imputate all'attività di bar, gli acquisti di merci specifiche.

Riassumendo i risultati si ottiene la seguente tabella:

Tabella 28 - Costi totali attribuibili ai vari centri di produzione

Centro di Costo	Totale	% sul totale
Sala Pesi	€ 24.023,00	12,60%
Piscina	€ 66.368,00	34,82%
Altre Attività	€ 46.812,00	24,56%
Arti Marziali	€ 24.425,00	12,82%
Bar & Ristorazione	€ 28.956,00	15,19%
Totale al netto O.S.	€ 190.584,00	100,00%
Oneri Straordinari	€ 17.500,00	
Totale	€ 208.084,00	

Da quest'ultima tabella si può chiaramente osservare che, volutamente, non sono stati ripartiti gli oneri straordinari tra i vari centri di costo, ciò è avvenuto per 2 motivi:

- per la natura appunto straordinaria e quindi totalmente occasionale;
- poiché questa voce è da attribuirsi all'acquisizione del Know How e dell'avviamento dalla vecchia gestione[99], operazione "anomala" e che certamente non si ripeterà nei successivi esercizi.

Questa analisi dei centri di costo va ora incrociata con l'analisi dei centri di ricavo così da analizzare quali centri di ricavo possano anche essere definiti "centri di profitto" e quali aree necessitano di interventi di vario tipo per diventare produttive di reddito.

Attraverso il confronto tra i risultati di esercizio e gli abbonamenti venduti per singola tipologia di abbonamento estratti dal prospetto di prima nota cassa giornaliero si evince la seguente tabella:

Tabella 29 - Centri di ricavi Hyperion

Centro di Ricavo	Totale	% sul totale
Sala Pesi	€ 63.227,00	32,61%
Piscina	€ 65.760,00	33,92%
Altre Attività	€ 33.910,00	17,49%
Arti Marziali	€ 20.170,00	10,40%

[99] Lo scopo è giustificare "l'acquisto" dei clienti già presenti al momento del subentro, e del personale già disponibile e formato, pur non avendo effettuato ufficialmente una cessione d'azienda ma un subentro a titolo oneroso.

Bar & Ristorazione	€ 10.800,00	5,57%
Totale Ricavi	€ 193.867,00	100%

Sebbene tali dati siano già interessanti da soli, risultano più significativi se confrontati ai centri di costo, come riassunto nella seguente tabella:

Tabella 30 - Centri di profitto Hyperion

Centro di Profitto	Totale Costi	Totale Ricavi	Differenza	% Profitti
Sala Pesi	€ 24.023,00	€ 63.227,00	€ 39.204,00	163,19%
Piscina	€ 66.368,00	€ 65.760,00	-€ 608,00	-0,92%
Altre Attività	€ 46.812,00	€ 33.910,00	-€ 12.902,00	-27,56%
Arti Marziali	€ 24.425,00	€ 20.170,00	-€ 4.255,00	-17,42%
Bar & Ristorazione	€ 28.956,00	€ 10.800,00	-€ 18.156,00	-62,70%
Totale al netto O.S.	€ 190.584,00	€ 193.867,00	€ 3.283,00	1,72%

Confrontando i ricavi di area con i costi di area si ottengono i centri di profitto. Essi esprimono se, ed in che parte, i singoli centri di ricavo eccedono i relativi contributi di costo e garantiscono un relativo profitto alla azienda. Nel caso preso in esame l'unico centro di profitto risulta essere la sala pesi, la piscina tende ad eguagliare costi e ricavi mentre le altre attività non riescono a coprire la parte di costi variabili riproporzionata sull'area (-0,92%). E' interessante notare che la sala pesi determina un *gap* gigantesco in positivo, ricavando profitti quasi doppi rispetto ai costi dell'area più quelli derivanti dalle altre aree, per l'esattezza pari al 163%, ma che tale *gap* viene interamente utilizzato per sopperire alle mancanze degli altri centri di costo. E' interessante riportare che il successo della sala pesi è ascrivibile in buona parte alla *Customer Loyalty* poiché circa il 60% dei ricavi (€ 40500,00) sono da attribuire ai frequentanti della vecchia palestra che, in seguito allo spostamento di sede, hanno "seguito" la gestione a cui erano affezionati. Tale trend è anche più elevato per le arti marziali, circa 80%, pari ad € 15800,00. In tal senso si può dire che la gestione della vecchia palestra attinente alla *customer care* sia stata corretta e che la nuova società, visti gli incassi ascrivibili a questi "storici" frequentatori[100], abbia giustamente e coscienziosamente preso in carico il debito della vecchia Hyperion (€ 179000,00 da restituire nei successivi 10 anni) riconoscendolo come "avviamento" ai suoi soci storici.

Il caso opposto alla sala pesi si può osservare con il bar che, nonostante da rendiconto di cassa sia auto-sostenibile (con i propri incassi compra tutte le merci e paga i dipendenti), non riesce a farsi carico dei costi derivanti dalle aree non produttive, dagli oneri finanziari e dall'affitto, registrando una differenza percentuale pari al 62,70%. Questo risultato mostra un chiaro contributo che solo il controllo di gestione e

[100] Circa € 13000 considerando anche la danza di "proprietà" della vecchia palestra Hyperion

l'analisi dei costi possono garantire: ogni mese infatti la cassa del bar, pagati i dipendenti e le merci vendute, contribuisce alle spese del centro sportivo con qualche centinaia di euro, alimentando la convinzione che sia produttivo di profitti, sia ai dipendenti che soprattutto al *management*, ciò però non corrisponde alla realtà poiché allo stesso vanno attribuite quote di costi di cui la sua cassa non si è mai fatta carico (affitto, utenze, oneri finanziari, ecc.).

Interessante è anche la situazione che riguarda le attività extra (altre attività ed arti marziali). Sebbene queste attività necessitino di 1 istruttore, retribuito con una % degli incassi mensili dell'abbonamento, e di poche attrezzature, potrebbe erroneamente sembrare che siano fonti certe di profitto poiché, solitamente, le somma delle spese del costo di lavoro e di ammortamento/sostituzione dei beni strumentali sia sensibilmente inferiore ai ricavi delle attività, recuperando i dati presenti nella tabella 27 si osserva quanto segue:

- Per le altre attività: il costo del lavoro è uguale ad € 17477,00, ovvero mediamente € 2912 su base mensile, la somma delle spese generali e degli ammortamenti attribuibili all'area sono pari ad € 9700,00 ovvero mediamente € 1616 su base mensile. La somma di queste voci di costo su base mensile è mediamente pari ad € 4528. I ricavi dell'area sono pari ad € 33910,00, ovvero mediamente circa € 5651 su base mensile. Confrontando i 2 valori mensili si nota che in realtà, mediamente, i costi corrispondo al 80,12% dei ricavi ma, stando ai risultati dei centri di profitto, ciò non è realistico ed infatti, attribuendo all'area la percentuale dei costi fissi della struttura e dei centri di servizi, i costi annuali eccedono i ricavi annuali del 27,56%.
- Per le arti marziali: il costo del lavoro è uguale ad € 6500,00, ovvero mediamente circa € 1083 su base mensile, la somma delle spese generali e degli ammortamenti attribuibili all'area sono pari ad € 5200,00 ovvero mediamente circa € 1200 su base mensile. La somma di queste voci di costo su base mensile è mediamente pari ad € 2283. I ricavi dell'area sono pari ad € 33910,00, ovvero mediamente circa € 5651 su base mensile. Confrontando i 2 valori mensili si nota che in realtà, mediamente, i costi corrispondo al 40,40% dei ricavi ma, stando ai risultati dei centri di profitto, ciò non è realistico ed infatti, attribuendo all'area la percentuale dei costi fissi della struttura e dei centri di servizi, i costi annuali eccedono i ricavi annuali del 17,42%.

Occorre fare 2 considerazioni sui dati calcolati:

La prima riguarda la differenza enorme tra le percentuali di costo delle aree rispetto ai ricavi, rispettivamente 80,12% per le altre attività e 40,40% per le arti marziali, la prima è quasi il doppio della seconda. Di questa differenza bisogna tener conto nei prezzi praticati che, seppur diversi[101], rendono la differenza troppo elevata. Questa differenza è parzialmente spiegata dalla seconda considerazione. Infatti, confrontando i costi

[101] Mediamente € 65 per le altre attività ed € 55 per le arti marziali

di queste 2 aree: sebbene facciano parte della stessa macro-area definita “attività extra” ed abbiano il medesimo funzionamento del costo del lavoro (istruttori retribuiti con una % della somma degli incassi mensili degli abbonamenti della specifica disciplina), essi hanno costi specifici differenti: l’attrezzatura utilizzata per le arti marziali ha un tasso di usura più elevato (basti pensare ai colpi portati ai sacchi da boxe e kick boxing) e quindi una quota di ammortamento proporzionalmente più elevata, ma i costi di sostituzione dell’attrezzatura (o di ampliamento della stessa) è sensibilmente inferiore: si consideri come esempio l’acquisto di qualche sacco da boxe confrontato all’acquisto di una trave per ginnastica artistica o di una parete di specchi resistenti agli urti per la danza. Queste differenze spiegano anche la differenza percentuale dei centri di profitto: sostenere investimenti per adibire le sale di pratica alle arti marziali è costato all’Hyperion molto meno che adibire le sale alle altre attività. Se si ritiene, nel corso dei successivi esercizi, di continuare ad investire sull’attrezzatura funzionale alle attività extra, diventa necessario aumentare i prezzi degli abbonamenti e, in particolare, di quelli facenti parte dell’area delle altre attività (ginnastica artistica, *parkour*, danza, ecc.). In caso contrario si può supporre che i relativi centri di ricavo difficilmente si trasformeranno in centri di profitto.

3.5.2 – Break Even Point

Per determinare i ricavi che determinano il punto di pareggio si ricorre alla formula:

$$R = CF / (1- cv/p)$$

Il denominatore (1 – cv/p) rappresenta il coefficiente di contribuzione (Cdc) ottenuto dal rapporto MC/R. Impiegando MC/R si avrà:

$$R^* = 130917 / (143750 / 193867)$$

$$R^* = 130917 / 0,74$$

$$R^* = 176914,86$$

Stando a questo tipo di calcolo i Ricavi che permettono il pareggio operativo sono pari a 176914,86. Va ricordato però che questo risultato è valido analizzando il bilancio presentato che, come più volte espresso, è relativo a soli 6 mesi. Presumibilmente questo valore dovrà essere raddoppiato se si vuole considerare il *Break Even Point* relativo ad un esercizio di 12 mesi. Essendo i ricavi il prodotto del prezzo per la quantità venduta si può affermare che:

$$R^* = p * q \quad \text{ovvero che} \quad q = R / p$$

Questo risultato mette davanti ad una serie di problemi che spiegano per quale motivo tale *Break Even Point*, sebbene calcolato in maniera analitica con i dati a disposizione, possa essere considerato accurato e/o comprensibile solo in parte. I motivi della valutazione sono i seguenti:

- il centro sportivo offre decine di abbonamenti differenti, riferiti ad attività differenti.
- I prezzi praticati dipendono sia dalla tipologia di abbonamento (e dalla relativa macro-area), sia dalla durata temporale dell'abbonamento stesso.
- Il risultato ottenuto è relativo ai primi 6 mesi cui il bilancio si riferisce.

Attribuendo un valore arbitrario a p (ad esempio 45), si determina che la quantità di abbonamenti da vendere debba essere 3931[102] (= 176914 / 45). Ciò però risulta in parte falso poiché gli abbonamenti si riferiscono ad attività eterogenee e dalle durate differenti. Occorre quindi fare una analisi più approfondita e stimare i prezzi ed i cv medi ponderati sia rispetto alle macro-aree di abbonamento che rispetto alle durate.

Il margine di contribuzione risulta estremamente utile nel caso in cui un'azienda produca più beni/servizi, ognuno dei quali caratterizzato da prezzi unitari e costi variabili unitari differenti. E' possibile infatti determinare quale siano i ricavi con cui si ottiene il pareggio operativo confrontando una combinazione di produzione del bene a e del bene b:

$$R^* = CF / [(1 - CVa/Pa) * Qa + (1 – CVb/Pb) * Qb]$$

Supponendo la produzione di più beni la formula si ripete nella parte della somma del rapporto tra il coefficiente di contribuzione e della quantità del bene prodotta:

$$R^* = CF / [(1 – CVa/Pa) * Qa + (1 – CVb / Pb) * Qb + \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots + (1 – CVn /Pn) * Qn$$

Con n = al numero di abbonamenti differenti offerti dall'Hyperion.

Si procede a questo punto alla somma dei prezzi dei pacchetti delle macro-aree, distinguendo gli importi per durata e, per comodità, attualizzando il relativo importo su base mensile. Tale somma sarà quindi ponderata per il numero di iscritti aventi tale tipologia di abbonamento. E' molto importante segnalare che, alla base dell'operazione di calcolo delle medie ponderate ed attualizzate su base mensile, ci sia una supposizione: la percentuale di iscritti per abbonamenti della macro-area corrisponda ad una rappresentazione veritiera delle preferenze dei clienti e quindi della loro distribuzione rispetto agli abbonamenti offerti. Ciò implica che, anche in caso di aumento o diminuzione del numero di frequentanti, essi acquisteranno gli abbonamenti seguendo la distribuzione percentuale osservata. Tale supposizione può risultare parzialmente falsa poiché si è notato che la scuola nuoto stia "sottoperformando" rispetto alle attese. Si suppone quindi che la quantità percentuale degli abbonamenti della scuola nuoto tenderà ad aumentare e che aumenterà la propria rilevanza

[102] Nell'arco dei 6 mesi su cui è calcolato il bilancio.

rispetto alle altre quantità percentuali. Ciò però avrà un impatto positivo sul *Break Even Point*, facendolo scendere, poiché, come si vedrà nella tabella successiva, i prezzi ponderati ed attualizzati su base mensile della scuola nuoto sono i più elevati e, essendo il coefficiente di contribuzione dato dalla seguente relazione (1 – CVa/Pa) * Qa, contribuirà all'aumento del denominatore e quindi alla diminuzione della quantità di abbonamenti che deve essere venduta su base mensile. Tale osservazione può essere considerata come una sorta di margine di prudenza intrinseco al calcolo del *Break Even Point* della Hyperion. I risultati delle medie ponderate rispetto al numero di iscritti per area ed attualizzati su base mensile può essere osservata nella tabella seguente:

Tabella 31 - Prezzi medi ponderati rispetto al numero di iscritti per area ed attualizzati su base mensile e quantità percentuale di iscritti per tipologia abbonamento

Abbonamento	Durata	Prezzi	Attualizzazione mensile	Numero Iscritti	Prezzi ponderati d'area	Quantità %
Tessera Club Terra	1 mese	€ 55,00	€ 55,00	53	€ 50,13	33,29%
	3 mesi	€ 155,00	€ 51,67	17		
	6 mesi	€ 300,00	€ 50,00	12		
	1 anno	€ 580,00	€ 48,33	158		
Tessera Club Acqua	1 mese	€ 55,00	€ 55,00	24	€ 50,17	17,89%
	3 mesi	€ 155,00	€ 51,67	19		
	6 mesi	€ 300,00	€ 50,00	8		
	1 anno	€ 580,00	€ 48,33	78		
Scuola Nuoto	3 mesi	€ 180,00	€ 60,00	87	€ 59,10	16,50%
	stagionale	€ 510,00	€ 56,67	32		
Extra Club	1 mese	€ 45,00	€ 45,00	63	€ 57,17	22,33%
	1 mese	€ 55,00	€ 55,00	19		
	1 mese	€ 65,00	€ 65,00	8		
	1 mese	€ 75,00	€ 75,00	12		
	1 mese	€ 80,00	€ 80,00	11		
	3 mesi	€ 155,00	€ 51,67	15		
	3 mesi	€ 170,00	€ 56,67	12		
	3 mesi	€ 190,00	€ 63,33	0		
	3 mesi	€ 210,00	€ 70,00	6		
	3 mesi	€ 230,00	€ 76,67	15		
E.C. - Arti marziali	1mese	€ 55,00	€ 55,00	62	€ 54,54	9,99%
	3 mesi	€ 155,00	€ 51,67	10		
Bar	Giornaliero	€ 0,21	€ 2,50	721	€ 0,52	100%

Da questa tabella, oltre che i prezzi ponderati d'area[103] su base mensile, si ricava un altro valore interessante: stando alle previsioni del *Business Plan*, ogni frequentante avrebbe dovuto spendere mediamente almeno € 1 al mese al bar, i dati relativi agli incassi divisi per il numero di iscritti e per mese affermano che, mediamente, i frequentatori hanno fatto acquisti al bar per un valore di € 2,50 al mese e, supponendo 12 ingressi nell'arco del mese (3 a settimana), mediamente hanno versato € 0,21 su base giornaliera. In tal senso si può dire che il bar stia "sovraperformando" rispetto alle previsioni del *business plan* ma, come si è visto nel precedente paragrafo, se il bar si fa carico della sua parte di costi fissi (affitto, ecc.) è ancora lontano

[103] Nella macro-area "Extra Club" sono stati riportati i differenti prezzi degli abbonamenti facenti parte di questo insieme. Ci sono gli € 55 soliti delle arti marziali, gli € 45 di *Parkour ed Hip Hop*, gli € 65/€75 riferiti ai differenti pacchetti di danza e gli € 80 della ginnastica artistica. La stessa situazione si verifica per i trimestrali.

dall'essere un centro di profitto, pur svolgendo il suo ruolo di supporto all'attività sportiva e sociale di un centro sportivo che gli viene riconosciuto a livello normativo.

Avendo determinato la quantità percentuale che ogni macro-area possiede rispetto al totale degli iscritti, è ora possibile determinare i costi variabili, attualizzati su base mensile, per ogni macro-area, partendo dal valore contabile dei costi variabili totali[104]:

Tabella 32 - Costo variabile unitario per abbonamento

BREAK EVEN POINT - Costo Variabile Unitario per abbonamento					
Abbonamento	Quantità %	Costi Var. Tot.	C.V.T. su base mensile	N. Abbonati	C.V. Unitari per abbonamento
Tessera Club Terra	32,30%	€ 16.187,66	€ 2.697,94	240	€ 11,24
Tessera Club Acqua	25,71%	€ 12.885,38	€ 2.147,56	129	€ 16,65
Scuola Nuoto	14,08%	€ 7.057,82	€ 1.176,30	119	€ 9,88
Extra Club	18,09%	€ 9.065,09	€ 1.510,85	161	€ 9,38
E.C. - Arti marziali	9,82%	€ 4.921,05	€ 820,17	72	€ 11,39
Totale	100,00%	€ 50.117,00	€ 8.352,83	€ 721,00	€ 58,55

Come ci si poteva aspettare i costi variabili unitari per abbonamento risultano molto differenti: la macro-area che riguarda la piscina (Tessera Club Acqua) è caratterizzata dai costi variabili unitari più elevati, dovuti al consumo continuo di acqua, cloro, gas e ad una manutenzione più onerosa. Facendo un confronto con i prezzi si può affermare che l'Hyperion, avendo equiparato i prezzi di "Tessera Club Terra" (relativo a sala pesi e fitness) e di "Tessera Club Acqua" ad € 55 mensili, ha commesso un errore, che determina una differenza di margine per abbonamento che a sua volta, analizzando i centri di profitto, determina un risultato negativo dell'area piscina (-0,92%) attribuibile anche alla performance della scuola nuoto (che nell'analisi dei costi era inglobata all'area piscina). Un indizio su questa considerazione si poteva ottenere anche confrontando i prezzi dell'Hyperion con quelli degli altri *competitors* diretti: coloro che hanno sia sala pesi che sale di pratica e piscina, sono soliti applicare un prezzo maggiore agli abbonamenti che riguardano l'ultima delle suddette aree.

La scuola nuoto, qui considerata distintamente pur facendo parte dell'area piscina, ha costi variabili unitari più bassi, ciò dipende dalla natura dell'insegnamento. Esso infatti, richiedendo per poche ore al giorno un istruttore, ha una natura simile a quello delle attività extra, ciononostante i consumi delle materie prime (acqua, gas, cloro) determina un costo variabile unitario più alto rispetto a quello delle attività extra.

[104] Si rimanda alla tabella 22 a pagina 136.

E' interessante notare anche la differenza dei costi variabili unitari tra le attività con istruttore della macro-area "Extra Club" e quella delle "Arti Marziali" che, come detto anche precedentemente, è considerata comunque un'attività extra club. Tale differenza è da imputare all'usura delle attrezzature sportive che ricevono maggiori solleciti nella seconda area rispetto all'impiego più semplice della prima[105].

Determinati i prezzi medi ponderati ed i costi variabili unitari, distinti entrambi per area ed entrambi attualizzati su base mensile, è possibile ripresentare il *Break Even Point*, prima per ricavi, poi per quantità:

Tabella 33 - Ricavi di pareggio calcolati con formula analitica

Abbonamento	Prezzi Ponderati	C.V. Unitari per abbonamento	Coefficiente di Contribuzione	Quantità %	Denominatore	CF	Ricavi operativi di pareggio
Tessera Club Terra	€ 50,13	€ 11,24	0,78	33,29%	0,26	€ 130.917,00	€ 167.657,03
Tessera Club Acqua	€ 50,17	€ 16,65	0,67	17,89%	0,12		
Scuola Nuoto	€ 59,10	€ 9,88	0,83	16,50%	0,14		
Extra Club	€ 57,17	€ 9,38	0,84	22,33%	0,19		
E.C. - Arti marziali	€ 54,54	€ 11,39	0,79	9,99%	0,08		

I ricavi di pareggio operativo sono stati calcolati con la formula relativa. Prima di tutto sono stati calcolati i coefficienti di contribuzione relativi alle aree, quest'ultimi poi sono stati moltiplicati per la quantità ottenendo il denominatore. Dividendo i costi fissi contabili con la somma delle voci del denominatore si sono ottenuti i ricavi di pareggio. Si può osservare che attraverso questo calcolo, che ricordiamo essere basato su abbonamenti distinti e con i relativi prezzi medi ponderati e costi variabili ponderati, si ottiene un risultato differente rispetto ai ricavi di pareggio operativi calcolati utilizzando i costi fissi ed il coefficiente di contribuzione calcolato come rapporto tra margine di contribuzione e ricavi.

Metodo 1: $R^* = CF / (MC/R) \rightarrow R^* = € 176914,86$

Metodo 2: $R^* = CF / [(1 – CVa/Pa) * Qa + (1 – CVb / Pb) * Qb + \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots + (1 – CVn /Pn) * Qn$

$R^* = € 167657,03$

Il primo metodo utilizza un sistema di rapporto tra valori contabili ottenuti dalla riclassificazione, il secondo metodo invece è frutto di un procedimento più elaborato e studiato *ad hoc* per le società che operano nel settore sportivo dilettantistico. Il primo metodo ha dei limiti impliciti dovuti alle particolarità di settore, il secondo metodo invece ha dei limiti attinenti alla supposizione secondo la quale la percentuale dei pesi è rappresentativa della distribuzione, anche futura, degli iscritti rispetto agli abbonamenti acquistati. Entrambi soffrono di un limite implicito: i dati contabili utilizzati, e soprattutto i Costi Fissi, sono riferiti a soli 6 mesi. Per superare alcuni di questi limiti potrebbe essere utile fare una media tra i risultati ottenuti, il conseguente punto di pareggio operativo espresso per i ricavi diventa:

[105] Si pensi all'usura dei sacchi da Boxe e Kick Boxing o del "Tatami" (superfice morbida e spugnosa), rispetto all'utilizzo di travi, della parete di specchi o degli *step*.

Metodo 3: R* = (€ 176914,86 + € 167657,03) / 2 → R* = € 172285,95

Il *Break Even Point* operativo per quantità è riportato dalla seguente tabella:

Tabella 34 - Quantità di frequentanti attivi su base mensile che rappresenta il punto di pareggio operativo

Abbonamento	Prezzi Ponderati	C.V. Unitari per abbonamento	Differenza	Quantità %	Differenza media ponderata	Q* mensile operativa
Tessera Club Terra	€ 50,13	€ 11,24	€ 38,88	33,29%	€ 42,04	519
Tessera Club Acqua	€ 50,17	€ 16,65	€ 33,52	17,89%		
Scuola Nuoto	€ 59,10	€ 9,88	€ 49,22	16,50%		
Extra Club	€ 57,17	€ 9,38	€ 47,79	22,33%		
E.C. - Arti marziali	€ 54,54	€ 11,39	€ 43,15	9,99%		

Utilizzando il secondo metodo 2 è possibile osservare che, per garantire il pareggio operativo, è necessario vendere, mediamente, 519 abbonamenti al mese. Questo risultato è particolarmente interessante poiché, essendo calcolati come abbonamenti acquistati mensilmente anche gli abbonamenti di durata maggiore al mese, si può affermare che 519 corrisponde al numero di frequentanti con abbonamento attivo. Questo sta a significare che, se il centro sportivo ha un numero di iscritti attivi superiore a 519, allora presumibilmente sta conseguendo un risultato operativo positivo, al contrario se è inferiore è necessario mettere in atto promozioni volte ad attirare un maggior numero di frequentanti attivi. Volendo calcolare anche la quantità di pareggio contabile ed economico si ricorre alle tabelle successive:

Tabella 35 - Quantità di frequentanti attivi su base mensile che rappresenta il punto di pareggio contabile (al netto della gestione straordinaria)

Abbonamento	Prezzi Ponderati	C.V. Unitari per abbonamento	Differenza	Quantità %	Differenza media ponderata	Q* mensile contabile
Tessera Club Terra	€ 50,13	€ 11,24	€ 38,88	33,29%	€ 42,04	559
Tessera Club Acqua	€ 50,17	€ 16,65	€ 33,52	17,89%		
Scuola Nuoto	€ 59,10	€ 9,88	€ 49,22	16,50%		
Extra Club	€ 57,17	€ 9,38	€ 47,79	22,33%		
E.C. - Arti marziali	€ 54,54	€ 11,39	€ 43,15	9,99%		

Tabella 36 - Quantità di frequentanti attivi su base mensile che rappresenta il punto di pareggio economico (al netto della gestione straordinaria)

Abbonamento	Media Ponderata	C.V. Unitari per abbonamento	Differenza	Quantità %	Differenza media ponderata	Q* mensile economica
Tessera Club Terra	€ 50,01	€ 11,24	€ 38,77	32,30%	€ 41,67	731
Tessera Club Acqua	€ 49,81	€ 16,65	€ 33,16	25,71%		
Scuola Nuoto	€ 59,63	€ 9,88	€ 49,75	14,08%		
Extra Club	€ 61,35	€ 9,38	€ 51,96	18,09%		
E.C. - Arti marziali	€ 54,39	€ 11,39	€ 42,99	9,82%		

Si ricorda che:

Quantità di Pareggio Contabile: $Q^* = (CF + OF + I – RGC) / \Sigma (1 – CVn/Pn) * Qn$

Quantità di Pareggio Economico: $Q^* = (CF + OF + I + M – RGC) / \Sigma (1 – CVn/Pn) * Qn$

Dove:

n = prodotti differenti	5 abbonamenti
CF = Costi Fissi	€ 130917
OF = Oneri Finanziari	€ 11000
I = Imposte	€ 0
RGC = Risultato delle Gestioni Complementari	€ - 817
M = Margine Equo	€ 40000

Occorre fare una precisazione: i risultati del *Break Even Point* contabile ed economico riportati nelle tabelle precedenti non includono volutamente i risultati della gestione straordinaria (- € 17500) poiché essi, come esposto più volte, sono un'anomalia contabile attribuibile all'acquisto del know-how della precedente gestione, pur non essendo avvenuta una cessione d'impresa. Per questa motivazione il *Break Even Point* privo di questo risultato risulta più idoneo a dare dei valori validi anche per i successivi esercizi. Nonostante ciò saranno presentati anche i risultati che includono il risultato della gestione straordinaria.

La quantità di pareggio contabile (559) risulta non troppo distante da quella operativa (519), considerando che gli oneri finanziari sono elevati questa distanza contenuta è spiegata dagli altri 2 valori:

- Le imposte sono pari a 0, sia perché l'Hyperion ha registrato una perdita d'esercizio, sia perché, vista la natura dei contratti di collaborazione sportiva, non vi sono voci relative a TFR e a contributi previdenziali
- Il risultato della gestioni accessoria è prossimo allo 0 (non viene volutamente considerato il risultato della gestione straordinaria come precedentemente spiegato)

La quantità di pareggio economico è, al contrario, molto differente. Ciò dipende dal margine equo, fissato ad € 40000,00. Si presentano ora le tabelle rappresentative dei *Break Even Point* contabile ed economico considerato anche il risultato della gestione straordinaria:

Tabella 37 - Quantità di frequentanti attivi su base mensile che rappresenta il punto di pareggio contabile

Abbonamento	Prezzi Ponderati	C.V. Unitari per abbonamento	Differenza	Quantità %	Differenza media ponderata	Q* mensile contabile
Tessera Club Terra	€ 50,13	€ 11,24	€ 38,88	33,29%	€ 42,04	629
Tessera Club Acqua	€ 50,17	€ 16,65	€ 33,52	17,89%		
Scuola Nuoto	€ 59,10	€ 9,88	€ 49,22	16,50%		
Extra Club	€ 57,17	€ 9,38	€ 47,79	22,33%		
E.C. - Arti marziali	€ 54,54	€ 11,39	€ 43,15	9,99%		

Tabella 38 - Quantità di frequentanti attivi su base mensile che rappresenta il punto di pareggio economico

Abbonamento	Media Ponderata	C.V. Unitari per abbonamento	Differenza	Quantità %	Differenza media ponderata	Q* mensile economica
Tessera Club Terra	€ 50,01	€ 11,24	€ 38,77	32,30%	€ 41,67	794
Tessera Club Acqua	€ 49,81	€ 16,65	€ 33,16	25,71%		
Scuola Nuoto	€ 59,63	€ 9,88	€ 49,75	14,08%		
Extra Club	€ 61,35	€ 9,38	€ 51,96	18,09%		
E.C. - Arti marziali	€ 54,39	€ 11,39	€ 42,99	9,82%		

Il punto di pareggio economico spiega uno dei motivi per il quale si è registrata una perdita. Confrontando la quantità di pareggio economico, pari a 731 frequentatori attivi (794 se si considera la gestione straordinaria), con il numero di iscritti attivi al 31/12, pari a 721, si comprende che l'Hyperion non ha raggiunto ancora il punto di pareggio e stia quindi operando in perdita. La differenza non può spiegare da sola l'intera perdita ma considerato che dal 16/06/2017, data in cui l'Hyperion ha preso in affitto il centro sportivo, gli iscritti sono aumentati costantemente fino ai 721 del 31/12/2017, si capisce bene come la società abbia operato costantemente con un numero di iscritti inferiori al punto di pareggio (a fine settembre gli iscritti attivi erano di poco inferiori ai 550, ma comunque molti di più del periodo estivo). Ciò ha portato alla perdita di esercizio come somma delle perdite relative di ogni mese, attinenti al gap tra numero di frequentanti attivi nel mese e numero di frequentanti attivi attinenti al punto di pareggio.

3.5.2 – Indici di struttura e di produttività

Analizzati i costi e calcolato il punto di pareggio, si procede al calcolo degli indici relativi alla società, in tal modo sarà possibile rendersi conto di altri importanti considerazioni e si potrà anche quantificare la performance aziendale.

Analisi di solidità:

- **Quoziente primario di struttura**

  $QS^I = MP / AF$

  $QS^I = 15.738,00 / 254.783,00 \rightarrow QS^I = 6.2\%$

Questo risultato dà un'informazione particolarmente rilevante: si può infatti notare che i mezzi propri sono assolutamente insufficienti per finanziare l'attivo fisso, la società risulta quindi sottocapitalizzata.

- **Margine primario di struttura**

  $MS^{I} = MP – AF$

  MS^{I}= 15.738,00 – 254.783,00 → MS^{I} = - 239.045,00

  Il disavanzo tra i mezzi propri e l'attivo circolante ammonta quasi ad €240000, che viene finanziato totalmente da passività consolidate e correnti, comportando un chiaro squilibrio ed una netta dipendenza dal capitale di terzi.

- **Quoziente secondario di struttura**

  $QS^{II} = (MP + PC) / AF$

  QS^{II} = (15783,00 + 232000,00) / 254783,00 → QS^{II} = 97,25%

  La somma dei mezzi propri e delle passività consolidate non è sufficiente a coprire l'attivo fisso e questo va ad aggravare ulteriormente la situazione. Ciò infatti significa che, per finanziare gli impieghi, è necessario ricorrere anche alle passività a breve.

- **Margine secondario di struttura**

  $MS^{II} = (MP + PC) – AF$

  MS^{II} = (15.738,00 + 232.000,00) - 254.783,00 → MS^{II} = - 7045

  Per coprire tutti gli impieghi è necessario ricorrere alle passività a breve per circa € 7000.

Considerando la seguente tabella:

Tabella 39 - Giudizi di valore sui quozienti di struttura

Quozienti di struttura	Solidità	Autonomia	Solvibilità
QS^{I}>=1 QS^{II}> QS^{I}	Ottima	+++	+++
QS^{I}=1 QS^{II}= QS^{I}	buona	++	+++
0,6<QS^{I}<1 QS^{II}> 1	discreta	+	++
0,3<QS^{I}<0,5 QS^{II}> 1	Appena sufficiente/insufficiente	-	+
QS^{I}<0,3 QS^{II}> 1	insufficiente	---	-/+
0<QS^{I}<1 QS^{II}< 1	vulnerabile	---/+	---

Come si evince dagli indici rapportati alla tabella la società Hyperion presenta una autonomia estremamente ridotta, troppo dipendente dal capitale conferito da terzi, ed anche poco solvibile, poiché le stesse passività a breve sono necessarie a coprire gli impieghi duraturi.

Analisi degli Impieghi e delle Fonti:

- **Indice di rigidità**

  I_R = AF / CI

  I_R = 254783 / 255783 → I_R = 99,6%

  la percentuale dell'attivo, rispetto al totale del capitale investito, che si rinnova oltre i 12 mesi (attivo fisso), è elevatissimo, sintomatico di una elevata rigidità aziendale per gli impieghi assunti.

- **Indice di Elasticità**

  I_E = AC / CI

  I_E = 1.000,00/255.783,00 → I_E = 0,4%

  L'indice di elasticità è il complementare ad 1 dell'indice di rigidità, ovviamente risulta quindi estremamente contenuto.

- **Grado di ammortamento**

  G. Amm = valore fondi ammortamento / Totale Immob. Lordo

  G. Amm = 22.700,00/277.483,00 8,18%

  Fortunatamente per l'Hyperion, il grado di ammortamento è particolarmente basso. Si può infatti affermare che, mediamente, la società non dovrà investire per rinnovare le immobilizzazioni per molto tempo.

Analisi della composizione delle fonti:

- **Indice di Autonomia finanziaria**

  I_{AF} = MP / CI

  I_{AF} = 15.738,00 / 255.783,00 → I_{AF} = 6,17%

  L'autonomia finanziaria è decisamente bassa.

- **Indice di Indebitamento Complessivo**

  I_I = (PC + PB) / CI

  I_I = (232.000,00 + 8.000,00) / 255.783,00 → I_I = 93.8%

L'indice di indebitamento è il complementare ad 1 dell'indice di autonomia finanziaria. Si può notare come oltre il 90% delle fonti aziendali derivino dal capitale conferito da terzi, denotando un elevato indebitamento societario.

- **Indice di Indebitamento Consolidato**

  I_{Icons} = PC / CI

  I_{Icons} = 232.000,00/255.783,00 → I_{Icons} = 90.7%

  Scomponendo l'indice di indebitamento complessivo, precedentemente riportato, si può osservare in che parte l'azienda sia dipendente dalle sole passività consolidate sul totale delle fonti. Tali passività corrispondono alla quasi totalità sia delle passività aziendali che, di conseguenza, dell'indice di indebitamento complessivo.

- **Indice di Indebitamento Corrente**

  I_{Icorr} = PB / CI

  I_{Icorr} = 8.000,00/255.783,00 → I_{Icorr} = 3.1%

  Come ci si aspettava di osservare, le passività correnti sono una minima parte dell'indice di indebitamento totale.

- **Quoziente di indebitamento**

  Q_D = (PC + PB) / MP

  Q_D = (232.000,00 + 8.000,00) /15.738,00 → Q_D = 15,25

  Mette in relazione il totale delle passività con i mezzi propri, tanto più questo valore è superiore ad 1, tanto più l'impresa è dipendente dal capitale di terzi. In questo caso si può notare come l'impresa risulti particolarmente dipendente. Se si osserva tale risultato in relazione alla tabella successiva si può notare come questo risultato sia particolarmente critico:

Tabella 40 - Giudizi di valore sul quoziente di indebitamento

Valori di Q_D	Significato	Condizione	Azioni da intraprendere
Oltre 2	Elevato rischio	Mancanza di autonomia finanziaria	Ricapitalizzare e/o ridurre il capitale di terzi
Da 1 a 2	Moderato rischio	Dipendenza finanziaria sostenibile	Controllare l'andamento del quoziente
Da 0,5 a 1	Normalità	Equilibrata combinazione delle fonti	-
Meno di 0,5	Rischio remoto	Buona autonomia delle	Possibilità di ricorso al debito

		fonti	per finanziare la crescita

Risulta evidente che l'Hyperion ha bisogno di ricapitalizzare. Tanto più considerando che i mezzi propri netti, usati per il calcolo di tutti gli indici, sono stati già rettificati dalla perdita d'esercizio. Utilizzando i MP senza rettifica (30000,00) al posto di quelli rettificati si può osservare il quoziente di indebitamento dell'Hyperion all'inizio del progetto di investimento. i risultati non risultano molto differenti:

Q_D = (PC + PB) / MP → Q_D = (232.000,00 + 8.000,00) / 30000,00 → Q_D = 8

La società è nata con un capitale proprio eccessivamente basso rispetto alle passività consolidate di cui avrebbe dovuto farsi carico. L'Hyperion era a conoscenza dei propri debiti finanziari già dal calcolo del *Business Plan*, sapendo che sarebbe stato impossibile capitalizzare a sufficienza per una condizione di normalità[106], avrebbe dovuto valutare di collocarsi in una situazione che rendesse il rischio moderato o elevato ma in maniera sostenibile[107]. Volendo calcolare il capitale di cui avrebbe dovuto munirsi, considerando una situazione di rischio elevato ma sostenibile, si pone Q_D = 2,5 e si calcola MP:

MP = (PC + PB) / Q_D → MP = (232.000,00 + 8.000,00) / 2,5 → MP = 96000,00

Attualmente l'Hyperion dovrebbe mettere in atto politiche volte sia all'aumento del capitale che alla riduzione delle proprie passività totali, soprattutto rispetto alle passività consolidate che, come riportato dall'indice di indebitamento consolidato, risulta estremamente elevato (oltre il 90% delle fonti di finanziamento dipende dal capitale conferito da terzi a titolo oneroso).

- **Quoziente di indebitamento finanziario**

  Q_{DF} = Dfin / MP

  Q_{DF} = 232.000,00 / 15.738,00 → Q_{DF} = 14,69

  Mette in relazione i soli debiti di finanziamento con i mezzi propri, esprimendo quando l'azienda sia dipendente dalle risorse di terzi rispetto alle risorse proprie. Tanto più è grande questo valore, tanto più l'azienda risulterà indebitata verso banche e/o obbligazionisti. In questo caso i debiti finanziari sono uguali alle passività consolidate e quindi il quoziente di indebitamento risulta particolarmente elevato.

Analisi della liquidità:

[106] Volendo calcolare il capitale di cui avrebbe dovuto munirsi, considerando una situazione di normalità, si pone QD = 0,75 e si calcola MP: MP = (PC + PB) / QD → MP = (232.000,00 + 8.000,00) / 0,75 → MP = 320000,00

[107] Naturalmente bisogna valutare se ciò sarebbe stato possibile o meno e, di conseguenza, constatare se gli imprenditori avevano la possibilità economica per poter conferire un maggior capitale di rischio.

- **Quoziente di disponibilità**

  QD = AC / PB

  QD = 1.000,00 / 8.000,00 → QD = 12,5%

- **Attivo Circolante Netto**

  ACN = AC – PB

  ACN = 1.000,00-8.00,00 → ACN = - 7.000,00

- **Quoziente primario di tesoreria**

  Q_T = (LD + LI) / PB

  Q_T = (0 + 1000) / 8000 → Q_T = 12,5%

  Essendo il Quoziente secondario di tesoreria Q^{II}_T = LI / PB si può notare come il quoziente primario e secondario coincidano.

Da questa analisi si nota come sia presente un deficit di tesoreria di € 7000,00, ovvero la società avrebbe bisogno di questo importo a breve (con liquidità differite o immediate) per coprire la totalità delle Passività Correnti. La società inoltre, essendo sprovvista di un magazzino merci, non può neanche ricorrere allo stesso per tamponare tale deficit di tesoreria.

Analisi della produttività:

- **Indice di produttività economica**

  I_{PC} = VA / R

  I_{PC} = 124983,00 / 193867,00 → I_{PC} = 64,47%

  Misura il valore aggiunto dal processo di trasformazione e vendita rispetto al valore della produzione. Misura inoltre la capacità di contenimento dei costi esterni e, in tal senso, è un indicatore di efficienza che presenta affinità con la redditività delle vendite (ROS). Un indice di quasi 65% risulta rilevante anche se è fisiologico per una azienda che offre servizi e quindi priva del processo di trasformazione di materie prime e semilavorati in prodotti finiti.

- **Indice di produttività del personale**

  I_{PP} = VA / ND

  I_{PP} = 124983,00 / 42 → I_{PP} = 2975,78

  Esprime il valore aggiunto medio per ciascun lavoratore dipendente. Se si considera che tale valore è riferito a 6 mesi di attività si può affermare che un dipendente contribuisce mediamente su base

mensile I_{PP} / 6 = 495,96. La produttività del personale potrebbe sembrare non elevata ma prima di affermare ciò va valutato il Costo del lavoro pro capite.

- **Indice di produttività del costo del capitale**

  I_{PCC} = VA / CL

  I_{PCC} = 124983,00 / 88000,00 → I_{PCC} = 1,42

  Rileva il valore aggiunto medio per ciascuna unità di spesa relativa ai dipendenti.

- **Costo del lavoro pro capite**

  CL_{PC} = CL / ND

  CL_{PC} = 88000,00 / 42 → CL_{PC} = 2095,23

  Misura mediamente quanto costa un collaboratore nella società sportiva. Se si considera che tale valore è riferito a 6 mesi di attività si può affermare che un dipendente mensilmente costa all'azienda mediamente CL_{PC} / 6 = € 349,20. Il costo del lavoro risulta quindi sufficientemente contenuto.

  Facendo un confronto tra l'indice di produttività del personale ed il costo di lavoro pro capite si può valutare il margine medio di contribuzione sul valore aggiunto dei dipendenti.

  I_{PP} - CL_{PC} = 2975,78 - 2095,23 = 880,55 che su base mensile è uguale a 880,55 / 6 = 146,75.

  Ovviamente se si moltiplica il risultato ottenuto per il numero medio di dipendenti si ottiene la differenza tra il valore aggiunto ed il costo del lavoro ovvero il margine operativo lordo:

  MOL = (I_{PP} - CL_{PC}) * ND = 880,55 * 42 = 36983,1.

  E' interessante notare, mediamente e in percentuale, quanto un dipendente sia produttivo rispetto a quanto costi all'azienda. Per farlo si calcola la differenza tra l'indice di produttività del personale ed il costo del lavoro pro capite, e questo valore viene rapportato al costo del lavoro pro capite.

  (I_{PP} - CL_{PC}) / CL_{PC} * 100 = 880,55 / 2095,23 * 100 = 42,03%

3.6 – Misurazione della Performance

Attraverso l'analisi dei costi e la visione dei conti economici riclassificati e degli stati patrimoniali riclassificati si sono osservati una serie di valori negativi e si sono identificate delle possibili soluzioni. Per completare l'analisi aziendale si procede attraverso la valutazione degli indici di reattività. Essi possono essere calcolati nonostante la perdita poiché valutano non solo il risultato d'esercizio ma anche i risultati delle aree di gestione, in questo modo aiutano l'analista interno (o esterno) a comprendere aspetti particolarmente rilevanti circa il funzionamento dell'azienda oggetto d'esame. Saranno in seguito presentati

gli indici che, successivamente, saranno discussi con la visione d'insieme. I principali indicatori di redditività sono i seguenti:

- **Return On Sales**

  ROS = UO / R

  ROS = 15138,00 / 193.867,00 → ROS = 7,80%

- **Return On Investments (lordo)**

  ROI* = UO / CIOl

  ROI = 15138,00 / 255.783,00 → ROI* = 5,92%

- **Return On Investments (netto)**

  ROI = UO / CIOn

  ROI = 15138,00 / 248.783,00 → ROI = - 6,08%

- **Return On Net Assets (normalizzato)**

  RONAn = EBITn / CITn

  RONAn = 14283,00 / 255.783,00 → RONAn = 5,58%

- **Return On Net Assets (integrale)**

  RONAi = EBITi / CITn

  RONAi = - 3217,00 / 254.783,00 → RONAi = - 1,66%

- **Return On Debt**

  ROD = Of / Df

  ROD = 11000,00 / 232.000,00 → ROD = 4,74%

- **Return On Equity (netto)**

  ROEn = UN / MP

  ROEn = -14.217,00 / 15.783,00 → ROEn = -90%

Per comodità si riassumono i singoli valori in una tabella:

Tabella 41 - Indici di redditività Hyperion

Indici di redditività	Valori degli indici
ROS	7,80%
ROI (lordo)	5,92%
ROI (netto)	6,08%
RONA (normalizzato)	5,58%
RONA (integrale)	- 1,66%
ROD	4,74%
ROE (netto)	- 90%

Il ROS misura la percentuale dei ricavi del venduto che si trasforma in utile operativo. Solitamente un ROS positivo è la condizione di base di ogni azienda per poter conseguire un utile netto[108]. Si può dire che il ROS sia un indice di efficienza di vendita e l'Hyperion mostra di essere in grado di produrre ricavi dalla propria attività operativa. Il ROI (lordo) misura invece quale parte del capitale operativo impiegato (lordo) si trasforma in un utile operativo. Anche per questo indice l'Hyperion ha conseguito un risultato positivo, seppur contenuto. Il ROI (netto) è simile alla versione lorda ma, al denominatore considera il capitale operativo investito al netto delle passività commerciali. Per questo motivo risulta superiore e la differenza tra i 2 è direttamente proporzionale allo stock di debiti commerciali. E' interessante notare che il rapporto tra ROI (netto) e ROI (lordo) misura il grado di leva commerciale che esprime il fattore di crescita della redditività operativa dovuta alla presenza di passività commerciali a remunerazione implicita. Con questi 3 indici si conclude l'analisi della redditività della sola area operativa, per la quale l'Hyperion dimostra di avere valori positivi anche se contenuti.

Con il RONA (normalizzato) si considera la redditività, oltre all'area operativa, anche dell'area extra-caratteristica o accessoria. Il risultato di quest'area è negativo per € 855 ed è relativo alla gestione del bar e, parzialmente, alla vendita di prodotti sportivi. Per questa motivazione il RONAn è estremamente prossimo al ROI. Si suppone in futuro che, mantenendo il tasso di crescita degli iscritti e inalterato il tasso unitario degli acquisti al bar degli stessi, la gestione accessoria possa crescere e dare un valido supporto alla gestione caratteristica.

Il RONA (integrale) misura la redditività delle 3 aree, le precedenti più il risultato dell'area straordinaria. Nel corso del 2017 l'Hyperion ha dovuto far fronte ad una spesa straordinaria, pari ad € 17500,00, dovuta al

[108] E' possibile anche che un'azienda riesca a conseguire un utile anche con un ROS pari a 0 o negativo, in quel caso la gestione caratteristica è stata negativa ma i risultati delle altre gestioni (extra-caratteristica e straordinaria) devono essere largamente positive, tali da coprire i costi delle medesime aree più le adempienze contabili e normative (Svalutazioni, ammortamenti, tasse, ecc.).

subentro nella gestione. Essendo tale spesa particolarmente elevata e del tutto anomala[109], questa determina un tracollo vertiginoso per il risultato delle 3 aree, portandolo ad € -3217,00, e determinando un RONAi negativo e pari a - 1,66%.

Se al risultato delle 3 gestioni si vanno a sommare i risultati della gestione finanziaria (oneri finanziari pari ad € 11000,00) si spiega la perdita di esercizio pari ad € 14217,00. Tale valore viene utilizzato dal ROE (netto) per misurare la redditività del capitale investito che, di conseguenza, risulta negativo e pari a – 90%.

Infine il ROD misura in che quantità percentuale i debiti finanziari si trasformano in oneri da pagare nell'esercizio. Si ricorda che il bilancio d'esercizio dell'Hyperion è basato sui primi 6 mesi di attività e che in 6 mesi tali Oneri Finanziari sono stati di € 11000,00, ovvero ad un ROD pari 4,74%.

Analizzando gli indici di redditività risultano chiari 2 aspetti:

1. il risultato della gestione straordinaria (- € 17500) è stato particolarmente intenso e non ancora recuperato. In assenza di tale gestione l'Hyperion avrebbe chiuso l'esercizio con un utile lordo di € 3283[110].
2. L'incidenza degli oneri finanziari dovuti al finanziamento richiesto per la nuova attività e alla presenza di un mutuo pregresso incidono moltissimo sui risultati.

L'Hyperion, per sanare la propria situazione, e proiettarsi in un futuro più roseo, ha la necessità di ridurre l'incidenza del proprio debito.

[109] Nel mondo dei centri sportivi possono verificarsi voci di costo (o ricavi) di natura straordinaria, ma solitamente di importo estremamente minore.
[110] Utile lordo = - 14217 + 17500

CONCLUSIONI

Il settore sportivo dilettantistico è una realtà particolarmente interessante del panorama economico e sociale italiano. Sebbene dai dati ISTAT e CONI risulti florido ed in costante crescita, e il legislatore abbia introdotto novità significative con la legge di stabilità del 2018 per potenziarlo ulteriormente, esso nasconde grandi insidie. La crescita costante della domanda ha attirato tanti potenziali imprenditori ed investitori, facendo si che in pochi anni il numero di società sportive dilettantistiche ed associazioni sportive dilettantistiche crescesse a dismisura, causando inoltre delle tensioni continue sia sul livello dei prezzi che sull'intera strategia di Marketing. Ad aggiungersi a ciò in Italia sono giunte, sempre con maggior aggressività, grandi catene di palestre e centri sportivi internazionali che, forti delle ingenti risorse economiche e dell'esperienza internazionale, hanno contribuito sensibilmente a modificare il modo di fare *business* nel mondo sportivo. In questo scenario competitivo partecipano anche, direttamente o indirettamente, tanti enti regionali, nazionali e addirittura sovranazionali. Il CONI è l'organismo preposto al controllo ed alla supervisione di tutti gli enti, le società e le associazioni che operano nel settore sportivo italiano. Gerarchicamente subordinati al CONI si posizionano le federazioni, le discipline sportive associate, gli enti di promozione sportiva e le regioni in materia sportiva. Il legislatore ha garantito ampia autonomia al CONI nello svolgimento delle proprie funzioni e ha garantito che il settore sportivo avesse grandi agevolazioni in termini fiscali, burocratici e di contratti di lavoro, riconoscendo al settore una funzione sociale particolarmente importante. Con la legge di stabilità del 2018 ha introdotto inoltre una serie di novità che vanno ulteriormente a migliorare le condizioni delle società sportive dilettantistiche (SSD), delle associazioni sportive dilettantistiche (ASD) ed anche di altri enti.

In seguito ai rilevanti cambiamenti in ambito normativo e all'accanimento della concorrenza, le SSD ed ASD hanno dovuto aggiornare la propria offerta, sia in termini di innovazione che di strategia di *marketing* e, per la prima volta, hanno dovuto reindirizzare la propria attenzione sull'efficienza e l'efficacia, servendosi di strumenti propri del controllo di gestione. In questo modo una branca contabile ed analitica tipica delle grandi imprese manifatturiere e "sbarcata" in un settore molto diverso e fortemente legato ad una natura sociale. L'Hyperion T.G. SSD a RLS è una delle società che ha deciso di intraprendere tutte e 3 le strade: innovazione, marketing, controllo di gestione.

Essa ha strutturato il proprio progetto di investimento creando un *Business Plan* che tenesse conto della maggior parte della variabili che incidono sul rischio strategico d'impresa. Nello stesso ha svolto, in maniera preventiva, una analisi dei costi e dei ricavi potenziali, arrivando a redigere un conto economico prospettico. Questo *Business Plan* non solo, agli occhi della banca, è risultato particolarmente interessante e meritevole di un finanziamento diretto alla realizzazione, ma è risultato essere anche un valido strumento per orientare le scelte di gestione attraverso l'analisi SWOT e la strategia di *marketing*. Al contempo però, è risultato parzialmente non idoneo a valutare in maniera preventiva i costi ed i ricavi dell'investimento.

Attraverso un'analisi dei costi consuntiva e una misurazione della performance relativa primi 6 mesi di attività (16/06/2017 – 31/12/2017), l'Hyperion ha validi strumenti per correggere la propria rotta sia nelle singole aree che addirittura nell'offerta stessa.

Partendo dal bilancio d'esercizio del 2017 (relativo ai 6 mesi di cui sopra) si è proceduto ad effettuare le riclassificazioni sia del conto economico che dello stato patrimoniale. Il Conto economico è stato riclassificato per natura, per reattività dei costi (fissi e variabili) e per costi e ricavi del venduto; lo stato patrimoniale invece secondo il criterio finanziario (per esigibilità entro o oltre i 12 mesi) e secondo quello economico (per pertinenza gestionale). Queste riclassificazioni sono state strumentali sia all'analisi dei costi che alla misurazione della performance, nonché alle analisi di solidità, solvibilità, liquidità e produttività.

L'analisi dei costi ha infatti evidenziato che i centri di costo relativi ai pacchetti offerti e alle rispettive aree (Sala pesi & fitness, Piscina & scuola nuoto, Attività libere ginniche, Arti Marziali e Bar) si trasformano in centri di profitto solo per la prima area. Questa infatti deve farsi carico della parte di competenze di gestione che le altre non riescono a coprire, sia in termini assoluti (quota affitto generale, quota oneri finanziari generale, ecc.) che relativi. Ciò è dettato da diversi fattori, ovviamente la sala pesi è un centro di profitto anche per la storica clientela proveniente dalla vecchia palestra e confermatasi grazie ad una elevatissima *customer loyalty*. Sicuramente però anche il prezzo per il pacchetto è giusto, contrariamente a quello praticato per il nuoto libero e l'*acquagym* che risulta essere troppo basso poiché pari al prezzo di sala pesi & fitness ma con costi variabili di area molto più elevati. L'Hyperion aveva notato questo discostamento dai propri competitors diretti, attraverso la raccolta e la valutazione dei prezzi da loro praticati. Per le atre strutture infatti, munite sia di piscina che sala pesi e sale di pratica, il prezzo dell'abbonamento della prima era superiore a quello delle altre 2. Ciononostante l'Hyperion ha deciso di fare diversamente perseguendo la propria strategia di marketing. Solo l'analisi dei costi ha fatto emergere questa differenza che verrà presto corretta.

Discorso simile può essere fatto per le "Altre Attività" considerate in relazione alle arti marziali. Entrambe le aree fanno parte della macro-area definita "Attività Extra" ed hanno notevoli somiglianze (1 istruttore per disciplina pagato in percentuale agli incassi, ed usura dell'attrezzatura) ma hanno una differenza essenziale che solo l'analisi dei costi è in grado di identificare. I costi relativi agli investimenti della prima area sono molto superiori a quelli della seconda, ciò si traduce in una percentuale dei costi rispetto ai ricavi d'area molto differente: oltre 80% per le altre attività e poco oltre il 40% per le arti marziali. Se si ha intenzione di continuare ad investire in attrezzature sportive funzionali alla prima area diventa necessario aumentare i prezzi dei relativi abbonamenti, a maggior ragione se si considera che l'indice percentuale riportato non comprende la quota proporzionale dei costi fissi di cui dovrebbe farsi carico. Considerando anche quella infatti i costi dell'area eccedono i relativi ricavi di oltre il 27%, determinando la peggiore area di costi del

centro sportivo (seconda solo al bar a cui però è riconosciuta solo una funzione di supporto alla gestione caratteristica).

Analizzando anche il bar come centro di costo si è notato che questo è tutt'altro che in positivo, come erroneamente ritenevano i dipendenti ed il *management* osservando l'andamento della cassa. Il bar infatti era solito contribuire ogni mese alle spese del centro con qualche centinaia di euro, dopo aver coperto sia i costi del personale che delle merci. Se però sullo stesso si caricano le quote relative dei costi fissi esso risulta in negativo. Ciò comporta la necessità di operare dei cambiamenti anche in questa area, fermo restando che il ruolo normativo riconosciuto ad un bar di un centro sportivo è quello di una attività non commerciale ed accessoria al raggiungimento degli scopi istituzionali.

L'analisi ha anche evidenziato quali sono i ricavi che garantiscono il pareggio contabile. Tuttavia il risultato era condizionato dall'impossibilità di distinguere gli abbonamenti offerti, sia per tipologia che per durata e non dava alcuna informazione circa il numero di iscritti frequentanti. Partendo da ciò è stata svolta un'analisi che facesse emergere i prezzi medi ponderati d'area ed i costi variabili ponderati d'area. Attraverso l'uso degli stessi è stata identificata la quantità di frequentanti attivi mensile che garantisce il raggiungimento del punto di pareggio operativo, contabile ed economico. Tale informazione risulterà particolarmente utile per orientare le proprie offerte e promozioni per tamponare l'effetto della stagionalità e garantirsi ogni mese un risultato quantomeno non negativo.

Avendo effettuato la riclassificazione dello stato patrimoniale con il criterio finanziario è stato possibile analizzare gli indici, i quozienti ed i margini relativi all'azienda per quanto attiene le aree di solidità, solvibilità, liquidità e produttività. Si è subito studiato che la società presenta grosse difficoltà strutturali circa il finanziamento dell'attivo fisso. Entrambi i quozienti di struttura (primario e secondario) sono risultati inferiori ad 1, dimostrando al contempo che non solo è necessario ricorrere alle passività a breve per coprire il proprio attivo fisso, ma che l'azienda è anche particolarmente sottocapitalizzata, per quanto attiene i mezzi propri. Questa considerazione è stata anche oggetto dell'analisi della composizione delle fonti, mostrando un indice di dipendenza finanziaria elevatissima che obbligherà l'azienda, nei prossimi esercizi, a ricapitalizzare o ad indirizzare le proprie scelte strategiche alla riduzione dei propri debiti finanziari per tendere ad una situazione meno rischiosa. L'analisi degli impieghi e delle fonti ha evidenziato al contempo una elevatissimi rigidità aziendale, dettata proprio dalla sottocapitalizzazione. Nonostante ciò il grado di ammortamento risulta ottimale, si suppone quindi che l'Hyperion non debba investire nei prossimi esercizi per sostituire le proprie immobilizzazioni. L'analisi della liquidità ha fatto emergere chiaramente un deficit di tesoreria che, per la natura dell'attività, non può neanche essere tamponata con le scorte del magazzino. In tal senso l'Hyperion risulta troppo proiettata all'attività di breve periodo, unico modo per coprire le passività correnti e tamponare le passività consolidate.

La misurazione della Performance mostra invece che l'azienda riesce a generare una redditività rispetto al capitale investito sia operativo che totale. Ciò però non risulta vero per tutti gli indici. I risultati della gestione operativa sono chiaramente positivi (ROS e ROI), se si considera la redditività dell'area operativa e della extra caratteristica il risultato non cambia di molto (RONAn). Al contrario se si prendono in considerazione anche la gestione straordinaria e finanziaria la situazione cambia drasticamente. Gli ingenti costi sostenuti per entrare nel centro sportivo acquisendo personale e *know how* dal vecchio gestore (spesa di natura straordinaria) non sono stati ancora ricuperati ed incidono in maniera massiccia sul risultato d'esercizio. Al contempo gli oneri finanziari, corrispondenti all'elevato grado di indebitamento finanziario, vanno ad aggravare la situazione. Più che la gestione straordinaria, che probabilmente non si presenterà nel corso dei futuri esercizi o in alternativa lo farà ma per importi estremamente più contenuti, a preoccupare è proprio l'incidenza degli oneri finanziari che, al contrario, saranno certi ed invariati per quantità. Occorre trovare una soluzione per questo problema che, se non coperto dai futuri ricavi, richiederà necessariamente una ricapitalizzazione. Quest'ultima sarebbe auspicabile anche per garantire una maggiore elasticità aziendale rispetto al capitale impiegato e per finanziare l'attivo fisso maggiormente con fonti proprie, migliorando così i quozienti primario e secondario di struttura.

L'applicazione del controllo di gestione ad una società sportiva dilettantistica è risultato particolarmente utile poiché è solo attraverso l'opera congiunta del controllo del rischio strategico, dell'analisi dei costi e della misurazione della performance, che si riesce a migliorare la propria efficienza produttiva ed efficacia organizzativa. Tali analisi devono essere svolte sia in maniera preventiva, per orientare le future scelte, che consuntiva, per misurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. In tal senso l'utilizzo congiunto del *business pla*n e degli strumenti del controllo di gestione possono garantire un impatto estremamente positivo sul *business*. In seguito alle analisi l'Hyperion ora è a conoscenza di quali macro-aree non riescono a contribuire al risultato finale e di come sia necessario intervenire, o cambiando i prezzi o contenendo i costi. Queste considerazioni sarebbero state irraggiungibili senza l'impiego dell'analisi dei costi. La società inoltre è a conoscenza di quanto sia effettivamente gravosa la gestione finanziaria che, sebbene fosse ritenuta una spesa marginale (circa € 3500 al mese) in realtà incide pesantemente sul risultato, impedendo alla società il raggiungimento di un utile d'esercizio.

Si può quindi concludere che l'applicazione degli strumenti propri del controllo di gestione ad un settore particolarmente complicato e caratterizzato dalla natura *no profit*, sia stata fondamentale per la comprensione dei propri errori/limiti e delle politiche di gestione da attuare per superare questi problemi. In tal senso la tesi ha raggiunto il suo scopo.

Occorre però estendere questi mezzi considerandoli sia rispetto alle medie dei competitors geograficamente diretti ed indiretti (Benchmark), che all'analisi dei risultati in ambito sociale ed ambientale. Per quanto riguarda la prima considerazione, pur impattando per il 2% del PIL europeo e garantendo il 3,5%

dell’occupazione europea, l'impatto economico delle industrie dello sport è spesso sottovalutato. Non sono disponibili sufficienti dati per effettuare confronti, per quanto attiene le società e le associazioni, né per fare una programmazione chiara e strutturata per quanto attiene la politica di governo. Il CONI ha creato CONI Servizi SPA per analizzare e fornire dati in materia, ottenendo anche grandi ricavi per questo operato, e grandi società di servizi internazionali come Deloitte forniscono dati interessanti ma ancora troppo contenuti. Per quanto attiene la seconda considerazione c’è da dire che la natura del settore sportivo dilettantistico e delle società ed associazioni che vi operano infatti è da ricondurre agli enti del terzo settore (inclusivo delle società definite *no profit* negli anni), a cui tra l’altro e richiesta la registrazione nell’apposito registro a partire dal 1 luglio 2018 (legge di stabilità 2018).

L’aspetto caratteristico del settore, ed anche affascinante in un certo senso, è proprio quello di coadiuvare il risultato economico al raggiungimento di risultati positivi in campo sociale ed ambientale. Lo sport infatti conserva una natura di attività di socializzazione e miglioramento della propria persona, oltre che di raggiungimento dei propri traguardi, che non può non essere considerata dalle società sportive dilettantistiche e dalle associazioni, così come non è tralasciata dal legislatore che garantisce enormi sgravi fiscali e una grande snellezza nella gestione dei contratti di lavoro proprio per agevolare il raggiungimento di tale fine. Sarebbe utile per questo fine integrare il bilancio d’esercizio con l cosiddetta “*Triple Bottom Line*” che accosta i risultati economici a quelli sociali ed ambientali.

Il business dello sport quindi risulta particolarmente interessante sia per i possibili introiti che al contempo, per la sua natura no profit e ciò sta cambiando velocemente i modelli di business delle società che vi operano. Occorre però continuare a produrre ed analizzare dati, non solo per rendere sempre più efficace il controllo di gestione e conseguentemente migliorare l’aspetto economico-finanziario, ma anche per garantire risultati rilevanti nel sociale e nell’ambientale. Solo con l’impegno costante degli operatori, degli enti e del legislatore sarà possibile portare il settore sportivo ad incrementare i benefit per la società e a trasformarsi in fonti di reddito sempre più cospicue sia per gli imprenditori che per lo stato attraverso il gettito fiscale.

BIBLIOGRAFIA

Blando F. (2009), “Evoluzione e prospettive del rapporto tra Stato Regioni e Coni in materia di sport” in www.rdes.it

Blando F. (2016), “Rivista di diritto ed economia dello sport” in www.rdes.it

Bronconi G. e Cavacciocchi S., (2013), “La guida del Sole 24 Ore al Business plan. Come redigere un piano d'impresa efficace e completo”, gruppo 24 ore

Centro Studi del CONI (2017), “I numeri della pratica sportiva in Italia”

CONI (2016), “Bilancio di Sostenibilità”

Consiglio nazionale dei dottori commercialisti (2017), “Circolare Riforma del terzo settore”

Corteselli E. (2017), “Aspetti civilistici delle SSD. Società Sportivo-Dilettantistiche”, Primiceri Editore

De Stefanis C. e Quercia A. (2017), “Associazioni sportive dilettantistiche (ASD) e società sportive (SSD)”, Maggioli Editore

Di Lazzaro F. e Musco G., (2014), “Casi svolti di analisi di bilancio”, Giappichelli Editore

Di Lazzaro F. e Musco G., (2015), “Analisi Aziendale, metodi e strumenti”, Giappichelli editore

Ferrandina A., (2017), “Business plan - Casi pratici”, Editore Ipsoa

Floriddia M., (2015), “Sport marketing. Analisi, strumenti e strategie per gestire una società sportiva”, Editore Hoepli

Ford F., Bornstein J., Pruitt P. Debernardi M., (2008), “Come si prepara un business plan. La guida Ernst & Young”

Gizzi E. (1988), “Regioni e sport”, in Riv.dir. sport., 35

Ispettorato nazionale del Lavoro (2016), “Circolare 1/2016”

Manzotti A., (2014), “Pianificazione e controllo di gestione per impianti sportivi, fitness club e piscine” Editore Il Campo

Martinelli G., Romei F., Russo E. (2016), “Lo sport e le sue regole, manuale per la gestione di una società sportiva”, Edizioni Scuola dello Sport

Rigo L. (1986), “Storia della normativa del CONI. Dalle sue origini alla legge istitutiva del 1942 (Prima Parte)”, in Riv.dir.sport., p. 565 e ss

SITOGRAFIA

http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-432_it.htm

http://www.nonprofitoggi.it/2013/06/21/regime-agevolato-ex-legge-3981991-come-funziona/

https://www.wired.it/economia/business/2017/09/12/palestre-italia-business/

http://www.coni.it/en/institutional-activities/36-primo-piano/13079-un-italiano-su-4-fa-sport-malag%C3%B2-come-vincere-una-medaglia-olimpica.html

http://www.laici.va/content/laici/it/sezioni/donna/notizie/le-donne-alle-olimpiadi.html

https://it.wikipedia.org/wiki/Comitato_Italiano_Paralimpico

https://www.disabili.com/sport/speciali-sport/sport-per-disabili

https://www.disabili.com/sport/articoli-qsportq/sport-e-integrazione-la-vittoria-piu-bella

https://sportmilanomagazine.it/sistema-organizzativo-dello-sport-italiano/

http://www.coni.it/images/Libro_Bianco_-_Sito.pdf

http://www.rdes.it/RDES_3_09_Bof_Venturini.pdf

www.ecnews.it articoli di Guido Martinelli

www.nonprofitoggi.it tabelle riassuntive

https://www.investireoggi.it/fisco/quanto-costa-la-palestra-lattivita-sportiva-nel-20172018/

http://www.uniba.it/docenti/muserra-anna-lucia/attivita-didattica/04_SchemiecontenutoC.E..pdf

http://www.accademiaromanaragioneria.it/it/sites/default/files/02-03-2010.pdf

http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1241/Esposito__management_1.pdf

http://www00.unibg.it/dati/corsi/6623/25468-Il%20sistem%20di%20misurazione%20delle%20prestazioni%20aziendali.pdf

http://www.conticiani.it/Classe_5/Lezioni%20classe%20V/Indici_di_bilancio/Gli%20indici%20di%20bilancio.pdf

http://www.marchegianionline.net/appro/appro_1256.htm

https://www.to.camcom.it/sites/default/files/promozione-territorio/GSF_4-2.pdf

http://www00.unibg.it/dati/corsi/32010/35557-6%C2%B0%20gruppo%20note%20lezioni.pdf

http://www.studiopolli.it/riclassificazione/conto-economico-ricavi-costo-del-venduto.html

RIASSUNTO

Analisi dei costi e misurazione della performance nel settore sportivo dilettantistico: il caso Hyperion.

Con il termine "analisi" si indica un metodo di ricerca basato sulla scomposizione, nelle sue parti, di un oggetto di studio, così da poterne descrivere tutte le componenti sia in modo assoluto sia in relazione al sistema di cui fanno parte.

L'aumento del livello di competitività dei mercati, in correlazione alla crescente complessità delle imprese dettata da fattori dimensionali ed organizzativi, ha reso insufficienti i tradizionali modelli di *business* e di analisi contabile, spingendo le aziende a cercare nuovi modelli nonché nuovi strumenti di controllo preventivo e consuntivo del proprio operato. Ciò ha contribuito ad un progressivo orientamento del soggetto economico verso obiettivi di lungo medio e termine, spesso non coincidenti con le sole logiche del profitto.

Diventa quindi necessario analizzare congiuntamente l'orientamento strategico dell'impresa, prima caratteristica aziendale richiesta ad una impresa che mira al conseguimento di obiettivi di valore, con gli indici che misurano il grado di solidità, di efficienza, di efficacia, di redditività e di produttività dell'azienda. L'obiettivo della tesi è dimostrare come gli strumenti propri del controllo di gestione possano dare un considerevole valore aggiunto alle società operanti nel settore sportivo dilettantistico, nonostante la natura sociale e *no profit* alla base del settore stesso. In particolare l'analisi dei costi, con particolare attenzione sui centri di costo, e la misurazione della performance, attraverso noti indici ottenuti dalle riclassificazioni del conto economico e dello stato patrimoniale, possono far comprendere gli elementi di criticità dell'azienda, sia in termini assoluti che relativi al settore, ed orientare le scelte di gestione al superamento di tali criticità. Ciò, in automatico, conduce al raggiungimento di maggiori livelli di efficacia ed efficienza e quindi al miglioramento del proprio modello di business. Per fare ciò la tesi si servirà di un caso concreto.

Alcuni Settori, come quello sportivo, hanno una naturale predisposizione ad un modello di *business* ed a una catena del valore che ponga in una posizione rilevante l'aspetto sociale. Fare sport infatti non è solo un modo per tenersi in forma, ma anche un modo di socializzare, controllare lo stress e raggiungere grandi traguardi, sia personali che di gruppo. Lo sport rappresenta un elemento fondamentale del piano emotivo e sociale, i luoghi dove esso si pratica sono ambienti multidimensionali, dinamici, ludici, adatti ad intensificare la coscienza di sé e del proprio corpo; lo sport è uno strumento educativo e formativo e, spesso, è anticipatore dei mutamenti sociali e comportamentali.

Importante, nel settore, diventa quindi informarsi e informare, valutare, decidere, addestrare e allenare costantemente il management ed i collaboratori. Qualsiasi organizzazione deve saper innovare, progettare e programmare attività che valorizzino le risorse disponibili, a cominciare da quelle umane.

Ciò ha spinto i centri sportivi, le società e le associazioni di settore ad impiegare risorse per il perseguimento di maggiori risultati economici e non, attraverso l'utilizzo di:

- Innovazione ed ampliamento della propria offerta.
- Adattamento del proprio Marketing Mix.
- Controllo di gestione ed analisi dei costi per ricercare margini di efficienza.

Capitolo 1 - Il controllo di gestione nel settore sportivo dilettantistico

La sola analisi economico-finanziaria può essere insufficiente a racchiudere e spiegare tutti i fattori da cui dipendono le politiche di controllo e di governo dell'impresa. A queste tradizionali variabili di tipo finanziario vanno abbinate ulteriori variabili di tipo non finanziario che permettano di analizzare e cogliere in anticipo, rispetto agli indicatori contabili, eventuali situazioni di rischio.

Occorre quindi aggiungere un terzo strumento di analisi che colga gli aspetti del "rischio strategico", rappresentativo della possibilità che l'azienda non riesca a raggiungere, mantenere ed accrescere la propria posizione competitiva nel mercato nel medio lungo periodo. Tale rischio è estremamente difficile da identificare e valutare poiché dipende da una molteplicità di variabili che trasversalmente hanno a che fare con tutte le attività dell'impresa e che, a loro volta, sono condizionate da altri fattori.

Tali variabili di natura non finanziarie possono essere così riassunte:

- grado di orientamento strategico dell'impresa;
- rapporto con gli *stakeholders* e quindi con il mercato, con il cliente e con l'ambiente;
- posizionamento competitivo dei prodotti;
- assetto organizzativo;
- processo produttivo;
- attitudine al cambiamento;
- cultura amministrativa aziendale;
- politica della proprietà e *corporate governance*.

Ovviamente tali variabili sono ridotte, sia in numero che per impatto prodotto sul sistema aziendale. per le piccolissime e piccole realtà di cui il settore sportivo dilettantistico è pieno. Per riassumere queste variabili, in un'ottica di medio lungo periodo, e le politiche di gestione, uno strumento particolarmente utile risulta essere il *Business Plan.*

Questo è un documento che vuole modellizzare in un'ottica prospettica, il progetto di investimento che c'è nell'idea imprenditoriale, in termini di risultati economici finanziari attesi e flussi di cassa, che sempre più

acquisiscono una rilevante importanza per evitare crisi di indebitamento. Il modello di *business plan* deve contenere sia gli aspetti qualitativi che quantitativi caratterizzanti l'idea progettuale al fine di valutare la sua convenienza economica e la sua sostenibilità. Perché questo strumento esplichi pienamente la sua efficacia, è necessario che raccolga le informazioni necessarie a:

- conoscere le caratteristiche dell'azienda di riferimento;
- illustrare i contenuti del progetto che si intende realizzare;
- dimostrarne la fattibilità, cioè il perseguimento degli obiettivi stabiliti;
- analizzare tutte le sue possibili ricadute sull'azienda.

Il Business Plan costruisce la sua realtà di analisi partendo da dati storici, ragion per cui deve essere accompagnato dall'analisi dei bilanci (dove disponibili) e delle strategie aziendali degli ultimi anni, necessari a comprendere la compatibilità dei nuovi progetti con la situazione corrente e futura.

La stesura del documento scritto ha in se inoltre altri numerosi vantaggi. In *primis*, qualora venga redatto in funzione della creazione di una nuova attività, quello di valutare approfonditamente se quel progetto sia effettivamente realizzabile, con quali mezzi, tempi e costi. La compilazione dello stesso in modo completo e rigoroso, può costituire anche un utile strumento per la valutazione "a posteriori" dei risultati raggiunti e fare così un'attenta analisi degli scostamenti e verificare se si stia andando o meno nella giusta direzione ed, eventualmente, aggiornare le strategie aziendali. Non ultimo, risulta essere un documento indispensabile di valutazione per finanziatori e/o investitori. Il *Business Plan* è uno strumento che si lega in modo stringente al sistema di *budget e reporting* o, più in generale, al sistema di controllo di gestione.

Esso infatti viene integrato a valle con il piano economico-finanziario, destinato a contenere i numeri del *business plan* e relativo alle redazione di bilanci previsionali, composti da conto economico e stato patrimoniale, ed apre alla valutazione più accurata dei costi, degli indici e della redditività del progetto. Questi 3 aspetti, sebbene possano essere effettuati anche in maniera preventiva, perdono la propria efficacia se vengono calcolati con dati di presumibile realizzo, devono piuttosto essere valutati in maniera consuntiva così da garantire valutazioni sulla gestione che possano essere un utile strumento per la correzione delle scelte strategiche e di *marketing*.

Con il termine "analisi dei costi" si indica l'individuazione e l'analisi degli elementi di costo che determinano il grado di efficienza ed efficacia aziendale e che sono necessari per fissare il prezzo di vendita di un prodotto. Successivamente, tale sistema serve per rilevare l'andamento economico dell'azienda consentendo di tenere "sotto controllo" i fatti di gestione. Inoltre, la contabilità industriale (anche conosciuta come contabilità analitico-gestionale) consente all'imprenditore di effettuare alcune importanti valutazioni. Si tratta di valutazioni che l'imprenditore non potrebbe fare analizzando solamente i dati provenienti dalla contabilità generale (CO.GE.).

A tal proposito è estremamente utile riclassificare il conto economico secondo il criterio della pertinenza gestionale dei costi e dei ricavi in funzione della determinazione, ed interpretazione, del rendimento o del valore del capitale nelle sue diverse configurazioni. Ciò è possibile utilizzando uno dei tre modelli con i quali vengono riclassificati i costi della gestione operativa. Questi infatti possono essere distinti in base alla loro:

- Natura: interna o esterna;
- Destinazione: produzione, ricerca e sviluppo, amministrazione e commercializzazione;
- Reattività: costi fissi e variabili.

Sebbene siano alternativi tra loro, il primo criterio è quello maggiormente impiegato sia per la facilità di applicazione che per la rilevanza del suo contenuto.

La gestione aziendale è un fenomeno complesso che analizza operazioni di natura differente ed assimilabili alle seguenti aree di:

- operazioni inerenti alla produzione caratteristica;
- operazioni di investimento in attività accessorie;
- operazioni straordinarie;
- operazioni di finanziamento;
- tassazione.

L'analisi dei costi garantisce ulteriori parametri di valutazione se viene effettuata per centri di costo e centri di ricavo. Nell'analisi aziendalistica è alquanto mai necessario individuare delle entità cui sono riferibili delle aggregazioni di costi che hanno una omogeneità di riferimento organizzativa o produttiva. Queste unità possono essere un reparto dell'azienda oppure una unità organizzativa.

I centri di costo si suddividono in centri di servizi e centri di produzione. I centri di servizi non contribuiscono direttamente alla produzione ma forniscono un servizio agli altri centri di costo e sono trasversali a tutta l'attività aziendale, esempi di un centro di servizi sono il reparto manutenzione o gli uffici amministrativi dell'azienda. I centri di produzione sono quelli che contribuiscono direttamente alla realizzazione del prodotto e sono facilmente individuabili.

Il centro di costo è quindi il livello minimo su cui si esercita in modo effettivo il controllo economico della gestione in quanto sono direttamente imputabili costi di produzione e direttamente riferibili i ricavi della produzione. Se i ricavi sono maggiori dei costi il centro di costo ha un profitto ("variazione favorevole") e di conseguenza sarà riconosciuto come un centro di profitto. Se i costi sono maggiori dei ricavi si ha una perdita ("variazione sfavorevole").

Conoscere il livello di quantità da vendere per portare l'attività in pareggio o il tempo necessario per il recupero del capitale investito inizialmente è un fattore cruciale per la valutazione economico-finanziaria di un progetto di investimento. Le relazioni tra i volumi di attività, i costi ed i risultati economici vengono approfondite dall'analisi del *Break Even Point* e dal modello delle leve del reddito allo scopo di:

- verificare l'andamento degli utili in funzione dei costi
- individuare i livelli minimi di produzione al di sotto dei quali l'attività risulterà in perdita
- orientare le scelte di gestione alla massimizzazione dei risultati attraverso il perseguimento di politiche di efficienza ed efficacia
- definire l'entità del grado di rischio operativo e finanziario dell'azienda

Il punto di pareggio individua i volumi della produzione venduta che realizzano la condizione di uguaglianza tra costi e ricavi. Può altresì identificare il livello dei ricavi che garantiscono il punto di pareggio. In base alla natura dei costi che vengono presi in considerazione si possono avere 3 differenti tipi di punti di pareggio:

4. Operativo: uguaglianza tra costi e ricavi della gestione caratteristica
5. Contabile: ricavi d'esercizio uguali ai costi totali
6. Economico: ricavi d'esercizio uguali alla somma dei costi totali effettivi e degli oneri figurativi.

Affinché sia possibile effettuare la misurazione delle performance delle attività e dei processi aziendali è necessario definire un sistema di indicatori che permetta di rappresentare, in un quadro unitario e prospettico, la capacità dell'impresa di perseguire i propri obiettivi di breve, medio e lungo periodo.

Gli indicatori permettono di misurare l'andamento aziendale in quanto sono rappresentati da variabili quantitative o qualitative confrontabili e, inoltre, ad ogni indicatore è associata una variabile che ne dia la misura. Grazie ad essi, il management non solo può misurare i fenomeni aziendali nel tempo e nello spazio (nei confronti della concorrenza, del settore, etc.), ma può pianificare e programmare le attività aziendali (definendo obiettivi misurabili nel breve e medio periodo), misurare gli scostamenti (*gap*) tra obiettivi attesi e risultati ottenuti, e intraprendere le azioni necessarie per correggere i *gap*, ovvero può gestire con metodo (pianificazione → controllo → correzioni tempestive) l'azienda o la parte di essa di cui è responsabile. Un buon sistema di indicatori per misurare le prestazioni permette la rilevazione tempestiva di criticità che altrimenti, con la sola contabilità, potrebbero essere rilevate troppo tardi.

I risultati conseguiti per il successo di una generica impresa sono di tre tipologie:

- Risultati economico-finanziari. Determinati ricorrendo ai noti indicatori ricavabili dai dati della contabilità generale ed analitica (indicatori di economicità, redditività, di solidità patrimoniale, di liquidità).

- Risultati competitivi. Si possono esprimere riferendosi ad opportuni indicatori che misurino il "peso" dell'impresa nell'ambito del sistema competitivo in cui opera.
- Risultati sociali. Riguardano il livello di soddisfazione dei partecipanti (lavoratori dipendenti, proprietari del capitale di rischio) e il grado di fiducia che l'impresa acquisisce nei confronti degli *stakeholders*, dei finanziatori, degli esponenti politici, delle organizzazioni di categoria, delle pubbliche amministrazioni.

Misurare la performance significa:

- definire degli obiettivi quantificabili;
- esplicitare i risultati attesi;
- associare agli obiettivi degli indicatori adeguati alla valutazione degli stessi.

Valutare la performance significa invece:

- interpretare il risultato conseguito e le relative modalità di raggiungimento;
- spiegare come tale contributo abbia impattato sull'organizzazione.

Il sistema degli indici è riconducibile principalmente a cinque parametri di analisi:

- solidità: intesa come capacità dell'azienda di perdurare nel tempo in modo autonomo;
- sviluppo: focalizzato sulla crescita aziendale nel duplice profilo strutturale ed operativo;
- liquidità: intesa come capacità dell'azienda di generare flussi finanziari e monetari tali da mantenere un costante bilanciamento tra attivo e passivo a breve;
- produttività: attinente all'analisi della capacità di produrre in maniera efficacia ed efficiente confrontando il valore aggiunto con il costo del lavoro ed il numero dei dipendenti;
- redditività: l'analisi della redditività si pone l'obiettivo di valutare la capacità dell'impresa di generare nel tempo risorse sufficienti a remunerare i fattori produttivi impiegati nella gestione: investimenti, capitale di terzi e capitale proprio.

Capitolo 2 – Il settore sportivo dilettantistico in Italia

Tutti gli Stati considerano la pratica sportiva, come un'attività strategica che viene regolamentata da leggi nazionali, con le quali viene regolato il "sistema sportivo" e vengono attribuiti ruoli diversi a soggetti simili. Le varie normative nazionali si attengono al massimo rispetto dei principi guida indicati nei regolamenti degli organismi internazionali: primo fra tutti il Comitato Olimpico Internazionale (CIO), le Federazioni

Sportive Internazionali e altri soggetti preminenti. In ogni caso, gli Stati membri dell'Unione Europea adottano comportamenti diversi per quanto attiene:

• le modalità di erogazione del sostegno finanziario pubblico;

• la regolamentazione ordinaria;

• l'utilizzo delle leve fiscali disponibili;

tanto che si può identificare una significativa correlazione tra il livello di diffusione dell'attività sportiva e la spesa dedicata allo sport e, in un contesto europeo in cui la spesa sportiva è sostenuta prevalentemente dagli individui, ciò implica un forte legame tra capacità di reddito delle nazioni e livello di diffusione della pratica sportiva.

Contrariamente a quanto avviene nel resto del mondo, il settore sportivo in Italia presenta particolarità che devono essere analizzate specificatamente per comprendere le dinamiche che guidano il modo di fare *business*, ma anche gli sportivi, le società sportive, gli enti governativi di controllo e, ultimi ma non per importanza, i tifosi. Come prima cosa devono essere distinti ed analizzati i singoli attori del settore, con un focus particolare sugli enti governativi e le federazioni che guidano il mondo sportivo italiano e, entrando più nello specifico, garantiscono i benefici fiscali del settore attribuiti in forza al ruolo che appunto allo sport viene riconosciuto.

Il CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) è l'organismo preposto al controllo ed alla supervisione di tutti gli enti, le società e le associazioni che operano nel settore sportivo italiano. Il 17 febbraio 2017, a norma della legge 124/2015, il CIP (Comitato Italiano Paralimpico) viene trasformato in Ente autonomo di diritto pubblico e di conseguenza scorporato dal CONI; a vigilare sul nuovo Ente sarà direttamente la Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il CONI ed il CIP, in quanto Enti autonomi di diritto pubblico soggetti al controllo diretto della Presidenza del Consiglio dei Ministri, rappresentano gli attori maggiormente rilevanti nel mondo sportivo italiano. Il riconoscimento degli stessi e la registrazione negli appositi registri sono essenziali per ogni altro attore presente nel settore per poter operare economicamente e socialmente all'interno del settore sportivo.

Gerarchicamente subordinati al CONI si posizionano le federazioni, le discipline sportive associate, gli enti di promozione sportiva e le regioni in materia sportiva. Il legislatore ha garantito ampia autonomia al CONI nello svolgimento delle proprie funzioni e ha garantito che il settore sportivo avesse grandi agevolazioni in termini fiscali, burocratici e di contratti di lavoro, riconoscendo al settore una funzione sociale particolarmente importante. Con la legge di stabilità del 2018 ha introdotto inoltre una serie di novità che vanno ulteriormente a migliorare le condizioni delle società sportive dilettantistiche (SSD), delle associazioni sportive dilettantistiche (ASD) ed anche di altri enti.

Nel 2016 il “dilettantismo sportivo” definito nel “Registro nazionale delle associazioni e Società sportive dilettantistiche” evidenzia un numero complessivo di ASD e SSD pari a 118.812 soggetti e un totale di iscrizioni conseguite nella qualità di affiliate alle FSN, DSA ed EPS pari a 145.095. La differenza tra il numero delle ASD e SSD (soggetti distinti) e il Le Associazioni e le Società sportive iscritte al Registro vengono inserite nell’elenco che il CONI, annualmente, deve trasmettere al Ministero dell’Economia e delle Finanze ed all’Agenzia delle Entrate per la verifica dei legittimi fruitori delle agevolazioni fiscali riservate all’associazionismo sportivo.

L’art. 29 dello Statuto del CONI individua le associazioni e le società sportive e ne detta la totale assenza dello scopo di lucro e sono rette da statuti e regolamenti interni ispirati al principio democratico e di pari opportunità, anche in conformità ai principi fondamentali emanati dal Consiglio Nazionale. Possono individuarsi e costituirsi in quattro tipologie:

- associazioni riconosciute ai sensi degli artt. 14 e ss. del codice civile dotate di personalità giuridica;
- associazioni non riconosciute ai sensi degli artt. 36 e ss. dello stesso codice;
- società cooperative;
- società di capitali.

Tutte queste società devono inserire nella propria denominazione sociale la dicitura di “sportiva dilettantistica” e devono altresì inserire nel proprio statuto o atto costitutivo i dettati propri dell’art. 90 (Statuto CONI) per garantire l’assoluta assenza delle finalità lucrative ed un pieno rispetto di una reale partecipazione democratica. In particolare lo statuto dovrà necessariamente contemplare al proprio interno i seguenti principi:

- Assenza di scopo di lucro e previsione che i proventi delle attività non possono, in nessun caso, essere divisi fra gli associati, anche in forme indirette o rispetto del principio di democrazia e di uguaglianza dei diritti di tutti gli associati con la previsione dell’elettività delle cariche sociali. Ovviamente il principio della democrazia interna non può trovare applicazione nel caso delle società di capitali.
- Oggetto sociale esclusivamente sportivo che preveda anche lo svolgimento di attività didattiche connesse all’attività sportiva dilettantistica.
- Attribuzione espressa del soggetto a cui spetta la rappresentanza legale dell’ente o obbligo di redazione di rendiconti economico-finanziari.
- Modalità di scioglimento dell’associazione e obbligo di devoluzione unicamente ai fini sportivi del patrimonio.
- Obbligo di conformarsi alle norme e alle direttive del CONI nonché agli statuti e ai regolamenti delle Federazioni sportive nazionali o dell’Ente di promozione sportiva cui l’associazione intende

affiliarsi. (ricordiamo che tale requisito, seppur non contenuto nell'art. 90, è ritenuto indispensabile a seguito della delibera del Consiglio Nazionale del CONI n. 1273/2004)

La legge di Bilancio 2018 (L. 205/2017), ha introdotto nel nostro ordinamento sportivo la società sportiva "lucrativa". Anzi, più precisamente, ha previsto che "le attività sportive dilettantistiche possono essere esercitate con scopo di lucro in una delle forme societarie di cui al titolo V del libro quinto del codice civile".

Ciò comporta, come conseguenza, che alle categorie di enti collettivi indicati dall'articolo 90, comma 17, L. 289/2002, (associazioni riconosciute e non, società di capitali e cooperative) alle quali possono fare riferimento le associazioni e società sportive dilettantistiche "senza scopo di lucro", ora si debbano aggiungere tutti i tipi societari previsti dal quinto libro del codice civile, ivi comprese le società di persone per le quali non sussisterà il limite del divieto di scopo di lucro e/o della distribuzione di utili ai soci.

Le associazioni sono distinte in riconosciute e non riconosciute, quelle riconosciute devono essere costituite con atto pubblico in quale deve contenere la denominazione dell'ente, l'indicazione dello scopo, del patrimonio e della sede, le norme sull'ordinamento e sull'amministrazione, sull'estinzione e sulla devoluzione del patrimonio, i diritti, gli obblighi degli associati, nonché le condizioni per la loro ammissione. Il riconoscimento, comporterà l'acquisto della personalità giuridica.

Terminato l'inquadramento giuridico e l'analisi degli attori presenti nel settore sportivo dilettantistico, si passa all'analisi degli aspetti gestionali, del lavoro e aspetti fiscali. La materia è complessa e riguarda l'inquadramento dei rapporti di lavoro nel mondo dello sport sia sotto l'aspetto fiscale e tributario, sia sotto quello previdenziale-contributivo, nonché la distinzione tra attività commerciale e non.

Da questo quadro normativo si evince una specificità riservata ai rapporti di collaborazione sportivi-dilettantistici volta a favorire lo sport dilettantistico.

Gli aspetti da considerare preliminarmente sono:

1. qualifica del soggetto che eroga il compenso;
2. la natura delle prestazioni svolte dal collaboratore;
3. luogo in cui il lavoro viene svolto.

Su il primo aspetto è determinante la qualifica di soggetto riconosciuto dal CONI verso il quale viene erogata la prestazione che deve perseguire finalità sportive dilettantistiche, e che per essere riconosciuto deve essere iscritto presso l'apposito registro del CONI, la cui iscrizione viene segnalata annualmente all'Agenzia delle Entrate, quindi le agevolazioni sono applicabili solo alle ASD e SSD che perseguono finalità sportivo dilettantistiche senza fine di lucro ed è demandata al CONI la funzione di "unico certificatore della effettiva attività sportiva svolta dalle società e dalle associazioni sportive dilettantistiche"

(art.7 del D.L. n. 136/2004, conv. Da L. n. 186/2004). Per quanto attiene alla prestazione questa deve essere riconducibile all'art. 67 c. 1 lettera m del TUIR: "*le indennità di trasferta, i rimborsi forfetari di spesa, i premi e i compensi erogati ai direttori artistici ed ai collaboratori tecnici per prestazioni di natura non professionale da parte di cori, bande musicali e filodrammatiche che perseguono finalità dilettantistiche, e quelli erogati nell'esercizio diretto di attività sportive dilettantistiche dal CONI, dalle Federazioni sportive nazionali, dall'Unione Nazionale per l'Incremento delle Razze Equine (UNIRE), dagli enti di promozione sportiva e da qualunque organismo, comunque denominato, che persegua finalità sportive dilettantistiche e che da essi sia riconosciuto. Tale disposizione si applica anche ai rapporti di collaborazione coordinata e continuativa di carattere amministrativo-gestionale di natura non professionale resi in favore di società e associazioni sportive dilettantistiche;*"

Il comma 3 dell'articolo 90 delle legge 289/2002 ha stabilito che la disposizione di cui all'articolo 67, comma 1, lettera m), del TUIR, si applica anche ai rapporti di collaborazione coordinata e continuativa di carattere amministrativo-gestionale di natura non professionale, resi in favore di società e associazioni sportive dilettantistiche. Di conseguenza, anche i compensi erogati per tali collaborazioni costituiscono redditi diversi per il percipiente. i compensi erogati dalle associazioni per le prestazioni riconducibili all'esercizio diretto dell'attività sportiva dilettantistica e per le collaborazioni coordinate e continuative di carattere amministrativo-gestionale di natura non professionale, oltre a costituire redditi diversi per chi li percepisce, sono assoggettati a un regime di tassazione agevolato.

L'ultima legge di stabilità ha apportato delle modifiche attinenti all'imponibile del primo scaglione, passato da 7.500,00 a 10.000,00. Emerge chiaramente un trattamento di maggior favore per chi collabora con piccole realtà dilettantistiche (magari come secondo lavoro) come riassunto nella seguente tabella:

Scaglioni Irpef 2018	**Aliquota Irpef 2018**	**Imposta dovuta**
Fino ad € 10.000	Esclusi	No
Da € 10.001 fino ad € 15.000	23%	23% del reddito che supera € 10.000,00
Da € 15.001 fino ad € 28.000	27%	3.450,00 + 27% sul reddito che supera € 15.000,00
Da € 28.001 fino ad € 55.000	38%	6.960,00 + 38% sul reddito che supera € 28.000,00
Da € 55.001 fino ad € 75.000	41%	17.220,00 + 41% sul reddito che supera € 55.000,00
Oltre € 75.000	43%	25.420,00 + 43% sul reddito che supera € 75.000,00

Relativamente all'attività svolta dalla società, è fondamentale l'inquadramento ai fini fiscali-tributari. L'argomento particolarmente delicato, può essere trattato con riferimento alla:

1. forma giuridica del soggetto contribuente;

2. configurazione della imponibilità degli eventuali proventi ai fini IVA e ai fini delle imposte dirette ossia la natura commerciale o meno delle attività previste nello statuto o atto costitutivo.

Un particolare riferimento va fatto all'introduzione del modello EAS, un elemento prettamente fiscale introdotto dall'art. 30 del D.L. 185/2008 convertito con la L. 2/2009, che obbliga le ASD e SSD alla comunicazione di dati e notizie rilevanti all'Agenzia delle entrate.

L'analisi si conclude con gli adempimenti particolari delle ASD:

- Le ricevute rilasciate.
- Le agevolazioni in materia di imposte indirette diverse dall'Iva.
- La ritenuta del 4% sui contributi erogati.
- Certificazione dei corrispettivi per assistere alle manifestazioni sportive dilettantistiche.
- Pubblicità all'interno degli impianti sportivi.
- Tracciabilità dei pagamenti.

Capitolo 3 - Il caso Hyperion: una analisi preventiva e consuntiva

In seguito ai rilevanti cambiamenti in ambito normativo e all'accanimento della concorrenza, le SSD ed ASD hanno dovuto aggiornare la propria offerta, sia in termini di innovazione che di strategia di marketing e, per la prima volta, hanno dovuto reindirizzare la propria attenzione sull'efficienza e l'efficacia, servendosi di strumenti propri del controllo di gestione. In questo modo una branca contabile ed analitica tipica delle grandi imprese manifatturiere è "sbarcata" in un settore molto diverso e fortemente legato ad una natura sociale. L'Hyperion T.G. SSD a RLS è una delle società che ha deciso di intraprendere tutte e 3 le strade: innovazione, marketing, controllo di gestione.

L'obiettivo di questo *case study* è quello di valutare un progetto di investimento in una prospettiva dinamica: analizzare i piani economici elaborati dall'Hyperion a marzo 2017, osservare i cambiamenti che la società si è trovata costretta ad effettuare per le contingenze affrontate e valutare l'impatto che il controllo di gestione, tramite le sue analisi e misurazioni, ha avuto ed avrà sulle strategie inizialmente preparate. Il lavoro sarà guidato da una analisi del rischio strategico desumibile dal Business Plan, da un'analisi dei costi ed il calcolo del *Break Even Point,* da una misurazione della performance attraverso gli indici di redditività incrociata con gli altri indici aziendali.

Il settore sportivo dilettantistico è una realtà particolarmente interessante del panorama economico e sociale italiano. Sebbene dai dati ISTAT e CONI risulti florido ed in costante crescita, e il legislatore abbia introdotto novità significative con la legge di stabilità del 2018 per potenziarlo ulteriormente, esso nasconde

grandi insidie. La crescita costante della domanda ha attirato tanti potenziali imprenditori ed investitori, facendo si che in pochi anni il numero di società sportive dilettantistiche ed associazioni sportive dilettantistiche crescesse a dismisura, causando in oltre delle tensioni continue sia sul livello dei prezzi che sull'intera strategia di marketing. Ad aggiungersi a ciò in Italia sono giunte, sempre con maggior aggressività, grandi catene di palestre e centri sportivi internazionali che, forti delle ingenti risorse economiche e dell'esperienza internazionale, hanno contribuito sensibilmente a modificare il modo di fare business nel mondo sportivo. In questo scenario competitivo partecipano anche, direttamente o indirettamente, tanti enti regionali, nazionali e addirittura sovranazionali.

La valutazione mostra una buona attenzione dell'Hyperion alle variabili che condizionano il rischio strategico d'impresa, in particolare per:

- rapporto con gli *stakeholders* (principalmente con: mercato, clienti, dipendenti, fornitori e locatario)
- posizionamento competitivo dei prodotti;
- processo produttivo;

Il posizionamento geografico garantisce vantaggi competitivi rilevanti che vengono controbilanciati dallo stato di deterioramento della struttura che genera elevati costi di manutenzione. L'analisi SWOT Hyperion si è rivelata particolarmente affidabile ed è così riassunta:

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
• Ampio parcheggio • Posizione vantaggiosa • Contenimento costi piscina • Esperienza • Team eterogeneo • Frequentatori della vecchia palestra	• Investimento elevato sulla struttura • Posizione debitoria aggravata da vecchi finanziamenti • Spese di manutenzione continue, ingenti e talvolta impreviste
OPPORTUNITA'	**MINACCE**
• Bar con ristorazione • Nuove attività ludico-motorie • Attività di intrattenimento ed Eventi • Sviluppo del centro medico polispecialistico interno • Partecipazione attiva alla vita del consorzio • Prossimità con il Policlinico Tor Vergata, l'Università di Tor Vergata ed il suo Campus	• Tempo limitato per far partire tutte le attività • Guerra dei prezzi con i competitors diretti • Presenza di un regolamento consortile

Inoltre i prezzi risultano in linea con la media dei competitors diretti, così come gli abbonamenti offerti:

		Media	Hyperion
Sala Pesi & Fitness	Mensile	55,00	55
	Trimestrale	153,75	155
	Semestrale	333,33	300
	Annuale	583,33	580
Piscina & Acquagym	Mensile	65,00	55
	Trimestrale	185,00	155
	Semestrale	355,00	300
	Annuale	650,00	580
Scuola Nuoto	Trimestrale	190,00	180
	Stagionale	515,00	510
Attività Extra	Mensile	53,33	55
	Trimestrale	147,50	155

La strategia di marketing ha prodotto inizialmente i risultati attesi, aiutando la società sportiva dilettantisti ad avvicinarsi al proprio *Break Even Point* economico in 6 mesi, successivamente si è dimostrata inefficace, soprattutto di attirare potenziali iscritti dall'esterno delle mura consortili.

Il giudizio sul rischio strategico è sufficientemente positivo, L'Hyperion mostra di avere un'ottima conoscenza del mercato e dei possibili clienti, garantisce una elevata *customer care* che si riflette in una elevata *customer loyalty*, e sembra riuscire ad accrescere costantemente i propri iscritti ed i propri vantaggi competitivi. Le analisi dei costi e le misurazioni della performance denotano invece un risultato tutt'altro che positivo, evidenziando alcune criticità a cui sarà opportuno porre rimedio.

Una volta riclassificati conto economico e stato patrimoniale si può osservare come solo la sala pesi, intesa come forma di abbonamento, sia un centro di profitto e come da sola debba farsi carico degli altri centri di costo:

Centro di Profitto	**Totale Costi**	**Totale Ricavi**	**Differenza**	**% Profitti**
Sala Pesi	€ 24.023,00	€ 63.227,00	€ 39.204,00	163,19%
Piscina	€ 66.368,00	€ 65.760,00	-€ 608,00	-0,92%
Altre Attività	€ 46.812,00	€ 33.910,00	-€ 12.902,00	-27,56%
Arti Marziali	€ 24.425,00	€ 20.170,00	-€ 4.255,00	-17,42%
Bar & Ristorazione	€ 28.956,00	€ 10.800,00	-€ 18.156,00	-62,70%
Totale al netto O.S.	€ 190.584,00	€ 193.867,00	€ 3.283,00	1,72%

Le altre aree non risultano centri di profitto, pur essendo centri di ricavo, poiché gli incassi operativi di ogni area superano i relativi costi ma, suddividendo sulle stesse i costi dei centri di costo di servizio (che non producono direttamente incassi), la quota di costi fissi di pertinenza (es: affitto) e gli oneri finanziari, essi non riescono a produrre profitti.

Il *Break Even Point* è stato calcolato sia per ricavi che per volume di produzione (frequentanti con abbonamento attivo su base mensile):

Abbonamento	Prezzi Ponderati	C.V. Unitari per abbonamento	Coefficiente di Contribuzione	Quantità %	Denominatore	CF	Ricavi operativi di pareggio
Tessera Club Terra	€ 50,13	€ 11,24	0,78	33,29%	0,26	€ 130.917,00	€ 167.657,03
Tessera Club Acqua	€ 50,17	€ 16,65	0,67	17,89%	0,12		
Scuola Nuoto	€ 59,10	€ 9,88	0,83	16,50%	0,14		
Extra Club	€ 57,17	€ 9,38	0,84	22,33%	0,19		
E.C. - Arti marziali	€ 54,54	€ 11,39	0,79	9,99%	0,08		

Abbonamento	Prezzi Ponderati	C.V. Unitari per abbonamento	Differenza	Quantità %	Differenza media ponderata	Q* mensile operativa
Tessera Club Terra	€ 50,13	€ 11,24	€ 38,88	33,29%	€ 42,04	519
Tessera Club Acqua	€ 50,17	€ 16,65	€ 33,52	17,89%		
Scuola Nuoto	€ 59,10	€ 9,88	€ 49,22	16,50%		
Extra Club	€ 57,17	€ 9,38	€ 47,79	22,33%		
E.C. - Arti marziali	€ 54,54	€ 11,39	€ 43,15	9,99%		

Sebbene il numero di frequentanti attivi al 31/12 (721) superi in numero quello previsto dal pareggio operativo (519), esso non supera la quantità prevista dal *Break Even Point* economico e la società risulta in perdita. Ciò è da attribuire non alla gestione operativa, bensì al risultato della gestione finanziaria e straordinaria ma, in particolare, dalla prima delle 2.

Come dimostra l'analisi degli indici di solidità, degli impieghi e delle fonti, e di redditività, l'Hyperion è vittima di una situazione finanziari molto gravosa e, sebbene i risultati operativi siano buoni, essi non sono ancora sufficienti per farsi carico delle altre aree. In particolare risultano allarmanti gli indici relativi ai quozienti primario e secondario di struttura, all'indebitamento complessivo e finanziario. I primi 2 denotano l'insufficienza dei mezzi propri a copertura dell'attivo fisso, denotando una sottocapitalizzazione, gli altri 2 espongono come siano rilevanti e condizionanti le passività consolidate ed i debiti finanziari, tali da condizionare l'operato presente e futuro della società.

Gli indici di redditività, riassunti nella seguente tabella, riassumono quanto riportato:

Indici di redditività	Valori degli indici
ROS	7,80%
ROI (lordo)	5,92%
ROI (netto)	6,08%
RONA (normalizzato)	5,58%
RONA (integrale)	- 1,66%
ROD	4,74%
ROE (netto)	- 90%

Conclusioni

L'analisi dei costi ha infatti evidenziato che i centri di costo relativi ai pacchetti offerti e alle rispettive aree (Sala pesi & fitness, Piscina & scuola nuoto, Attività libere ginniche, Arti Marziali e Bar) si trasformano in centri di profitto solo per la prima area. Questa infatti deve farsi carico della parte di competenze di gestione che le altre non riescono a coprire, sia in termini assoluti (quota affitto generale, quota oneri finanziari generale, ecc.) che relativi. In base a tale analisi sarà necessario correggere i prezzi praticati per le singole tipologie di abbonamento e/o ridurre i costi dei relativi centri di costo, in modo tale da trasformare ogni singola area in un centro di profitto o, quantomeno, di ridurre la perdita e gravare meno sulla sola sala pesi. Nello specifico occorre:

- aumentare i prezzi degli abbonamenti attinenti all'area della piscina;
- aumentare gli iscritti relativi alla scuola nuoto, avvicinando così i risultati preventivi a quelli consuntivi;
- considerare le aree non solo relativamente alla contribuzione delle stesse in termini di differenza tra ricavi e costi, ma considerare anche la pertinenza dei costi fissi;
- aumentare i prezzi medi delle "attività extra", tanto più se si ritiene di dover sostenere spese di investimento in attrezzature funzionali a suddette attività;
- mettere in atto promozioni e pubblicità che, considerato il *Break Even Point*, permettano di attenuare gli effetti della stagionalità sui ricavi;
- posticipare la realizzazione di nuovi investimenti strutturali fintanto che non si sia migliorata la situazione economico-finanziaria.

La misurazione della Performance e degli indici di struttura mostra invece che l'azienda riesce a generare una redditività rispetto al capitale investito sia operativo che totale. Ciò però non risulta vero per tutti gli indici. L'area operativa risulta produttiva di ricavi, l'area extra-caratteristica riscontra una piccola perdita, trascurabile vista la natura non commerciale di un bar per una società sportiva dilettantistica. La gestione finanziaria e straordinaria affossano il risultato totale, rendendo la redditività addirittura negativa. In particolare gli oneri finanziari, corrispondenti all'elevato grado di indebitamento finanziario, vanno ad aggravare la situazione. Infatti più che la gestione straordinaria, che probabilmente non si presenterà nel corso dei futuri esercizi o in alternativa lo farà ma per importi estremamente più contenuti, a preoccupare è proprio l'incidenza di tali oneri che, al contrario, saranno certi ed invariati per quantità. Grazie all'analisi consuntiva svolta con gli strumenti del controllo di gestione, l'Hyperion risulta essere in grado di correggere la rotta, per farlo sarà necessaria una politica volta al miglioramento della situazione finanziaria e degli indici strutturali. Nello specifico occorre:

- effettuare una ricapitalizzazione ed al contempo mettere in atto politiche di gestione volte all'eliminazione progressiva della dipendenza dal capitale di terzi;
- aumentare l'indice di elasticità, aumentando i mezzi propri;
- mettere in atto politiche di gestione volte ad evitare il finanziamento dell'attivo fisso con le passività a breve, così da non incappare in problemi di insolvenza;
- calcolare gli indici in maniera preventiva, ponendoli come obiettivi, e confrontarli successivamente con gli indici ottenuti in maniera consuntiva;
- incrementare l'efficienza, agendo in concomitanza su l'incremento del *gap* tra produttività del lavoro e costo del lavoro pro capite e l'abbattimento dei costi considerati non rilevanti;

Solo attraverso una politica gestionale volta all'abbattimento ed al superamento di questi limiti sarà possibile orientare la società verso l'efficienza produttiva e l'efficacia organizzativa e sfruttare al massimo i vantaggi competitivi di cui evidentemente dispone.

L'analisi dei costi e la misurazione della performance sono risultate infine un validissimo strumento per la comprensione di dove (e come) agire per migliorare il proprio modello di *business*, a prova del fatto che queste analisi risultano estremamente utili anche nel settore sportivo dilettantistico che, si ricorda, è caratterizzato da una natura sociale e *no profit*.