



Gestion de l'entreprise de tennis au temps des crises: Comment naviguer en pleine tempête sans chavirer.

Francisco Ávila et David Sanz.

Fédération Royale Espagnole de Tennis.

RÉSUMÉ

Le présent article expose une série de mesures en vue de gérer la situation dans laquelle se trouvent bien des clubs de tennis et des entreprises de services sportifs de tennis due à la crise mondiale qui concerne, dans une plus ou moindre mesure, toute la société. Quelques lignes directrices appliquées à redresser l'économie et les finances des clubs de tennis y seront décrites.

Mots clés: Gestion, Crise, Economie, Finances, Club de tennis.

Article reçu: 27 Mai 2009.

Article accepté: 30 Juillet 2009.

Auteur correspondant: Francisco Ávila, Fédération Royale Espagnole de Tennis.

Email: dsanz@rfet.es

INTRODUCTION

Nous sommes plongés dans la crise la plus grande vécue à l'échelle mondiale depuis les années 70. Par exemple, dans le cas de l'Espagne, le journal Expansión affirmait en février 2009 : " La morosité financière avance de pair avec la détérioration économique, les hauts et les bas du marché résidentiel. Une combinaison de facteurs qui a ralenti le marché de crédit et déclenché les impayés... mais le pire est à venir avec la prévision d'un taux de retard en 2009 qui, au mieux des cas, sera doublé."

Nous qui nous consacrons, dans le secteur des services, au domaine de l'activité physique et sportive, et au tennis, nous nous demandons: Sommes-nous dans une situation où nous n'y pouvons rien ? Avons-nous une marge de manœuvre ? La crise, peut-elle devenir une chance ? Nous décrivons ci-dessous une série de fondements groupés en deux volets :

1.- La position économique de notre club.

2.- La position financière de notre club.

Il existe deux optiques pour comprendre la crise, en tant qu'un mal endémique, peu prévisible mais cyclique ; et en tant qu'un scénario, dans lequel les entreprises doivent améliorer leur adresse et leur créativité afin d'optimiser leur efficacité et leur efficacité. Tels sont les mots d'Einstein : " La naïveté et la folie sont de toujours se comporter de la même manière et de s'attendre à un résultat différent." Il faut agir, car " en attendant que la tempête passe ", notre navire chavira sans doute.

Mais avant d'agir, nous devons réaliser une analyse rigoureuse et réaliste de notre organisation en général et de nos produits en particulier, par rapport aux différentes forces du marché. Il faut examiner en profondeur notre entreprise, notre gestion, car si nous faisons des analyses superficielles, cela pourra nous mener à prendre des décisions erronées.

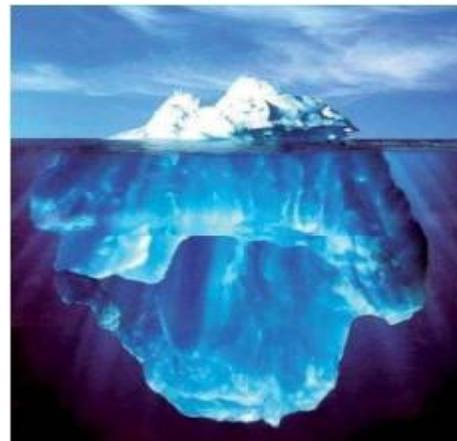


Figure 1. Reconstruction of an iceberg's real size

MESURES POUR AMÉLIORER LA POSITION ÉCONOMIQUE DE NOTRE ENTREPRISE DE TENNIS

a) Améliorer la productivité

Les coûts de personnel constituent plus de 60% des coûts totaux de la plupart des clubs sportifs. Il faut optimiser la

productivité de chaque employé. Dans le cas de l'Espagne, les rapports indiquent qu'elle occupe l'avant-dernière position en matière de productivité et de compétitivité de travail entre les pays de l'Union Européenne, en outre, c'est le pays où les journées de travail sont les plus longues et la performance par heure travaillée est la plus basse de l'UE-15.

Pour cette raison, nous devons mettre au point des procédés qui établissent le nombre de personnes et leurs fonctions selon les différents services. Nous pouvons regrouper des horaires, offrir des activités parallèles pour les jeunes et leurs parents, à travers les classes de tennis adressées aux deux groupes, proposer les dernières heures de la journée pour des classes individuelles ou en groupe réduit, consacrer le matin à des groupes du troisième âge, entreprises, etc.

b) Améliorer les coûts de ravitaillement

Une bonne négociation avec vos fournisseurs peut réduire vos coûts de ravitaillement environ 15% (Mills, 1998). Il est essentiel d'analyser la convenance économique du règlement anticipé et d'éviter le financement de fournisseurs hors des conditions normales. Lorsque les valeurs sont reportées sur le taux annuel équivalent (TAE), le règlement anticipé devient intéressant, et le financement de fournisseurs a un coût très élevé. Nous tiendrons compte aussi bien des fournisseurs en général (restauration, maintenance des aménagements) que des fournisseurs spécifiques (balles, cordages, raquettes, matériel alternatif). Étant donné que beaucoup d'entreprises ont des prix très compétitifs, nous pouvons nous servir de la concurrence pour en obtenir de meilleurs.

c) Rapprochement du point d'équilibre

Pour ce faire, nous devons passer tous les possibles coûts fixes à variables afin d'améliorer notre position économique. En nous rapprochant du seuil de rentabilité, nous optimiserons le bénéfice et diminuerons les risques de l'opération. Même si ce n'est pas très usuel, la plupart des services devraient être externalisés, aussi bien les services sportifs (école de tennis) que les autres, par exemple, restauration, maintenance, nettoyage. Image 2.

Il faudrait utiliser la formule suivante :

Équilibre en Vente = Coûts fixes / 1 - (Coûts variables/ Vente).

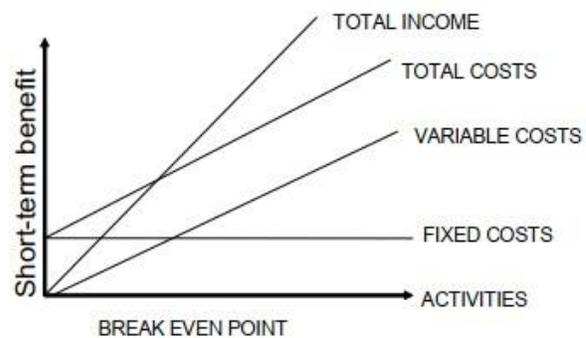


Figure 2. Towards a break even point.

d) Analyser l'efficacité de chaque famille de services

Nous devons analyser la rentabilité par famille de produits pour savoir combien de produits « parasites » nous en avons. Dans un club de tennis, nous offrons généralement plusieurs types de produits, tels que les classes en groupe et individuelles, les classes par niveau ou par âges (mini-tennis, avancés, compétitions, adultes) et nous connaissons bien la demande et le nombre d'élèves par court et par professeur. Nous devons donc appliquer les coûts (directs, indirects et généraux) de chaque service. Il est plus facile de partir du service et d'intégrer la chaîne en amont en calculant le coût unitaire des activités de chacun. Il est nécessaire de connaître très bien le service en considérant les coûts des espaces spécifiques (court, éclairage, maintenance), les coûts généraux (vestiaires, nettoyage) et aussi ceux du matériel et des ressources humaines.

Après avoir analysé l'efficacité de l'opération et détecté les plus grands générateurs de bénéfices, nous devons étudier la marge de contribution de chaque service au club (efficacité) afin de déterminer s'il faut réduire, modifier, augmenter ou éliminer certains services car parfois, les activités se maintiennent par inertie. Par exemple, les classes de mini-tennis sont généralement les plus rentables dues au nombre d'élèves/court et le ratio professeur-élève.

Si le prix unitaire du service moins les coûts variables est supérieur à zéro, le service peut continuer. Mais s'il est inférieur à zéro, il faut le supprimer tout de suite.

e) Veiller aux opérations commerciales extraordinaires

Les recettes des opérations extraordinaires, telles que les événements spéciaux, compétitions, cliniques ou certains investissements financiers du club, apportent une valeur au résultat final de l'exercice fiscal, mais elles ne sont pas propres à l'opération, voilà pourquoi notre activité ne doit pas être basée sur elles.

Mesures pour améliorer la position financière de notre entreprise de tennis

Dans le but d'analyser l'état financier de notre club, nous devons contrôler constamment six paramètres financiers généraux séparés en 3 groupes (Tableau 1) :

1. Paramètres à court terme	Formule	Ratio raisonnable de sécurité
Liquidité générale	Actif circulant / Passif circulant	1,2-1,3 ou ,5 et 2 (Oriol, 2008) Il nous permettra de faire face à nos obligations de règlement dans un an.
Liquidité immédiate	(Actif circulant - Magasins et Stock) / Passif circulant	0,75 pour garantir nos obligations de règlement mensuellement.
Trésorerie	(Actif circulant - Magasins et Stock - Crédit commercial) / Passif circulant	Il ne faut pas dépasser 0,15% et, généralement, il tend à zéro.
2. Paramètre général	Formule	Ratio raisonnable de sécurité
Solvabilité	Actif total / Passif total	Supérieur à l'unité, mais inférieur à la valeur de marché
3. Paramètre de contrôle de Risque de la Position Financière	Formule	Ratio raisonnable de sécurité
Endettement Général	Ressources d'autrui / Ressources propres	2,5 mais il peut arriver à 7 et 8 points
Couverture de la Dette	Flux de trésorerie de l'opération / Flux de trésorerie de la dette	1,3 à 1,5

Tableau 1. Paramètres financiers, formule et ratio raisonnable de sécurité

Dans la situation actuelle, la liquidité immédiate constitue le paramètre clé de contrôle pour que les clubs sportifs affrontent leurs obligations de règlement dans le court terme. Il faut réaliser une planification financière adéquate de notre club, reporter la plus grande dette possible du court au long terme afin d'optimiser notre flux de trésorerie de l'opération et augmenter l'écart entre la sécurité et la liquidité générale en détendant temporairement la tension financière de notre organisation.

CONCLUSIONS

Dans le contexte économique actuel, les hommes d'affaires, cadres supérieurs et moyens, entrepreneurs et participants du marché du tennis doivent être sages et éviter les grosses dettes avec l'excuse du bas coût de l'argent. Le piège a été de penser que l'accroissement du marché nous permettrait d'être automatiquement plus solvables grâce à l'amélioration continue de nos actifs.

Cela a provoqué une méfiance envers l'octroi des crédits et une diminution du marché immobilier et, pour cette raison, la

couverture de la dette a fortement chuté en générant une grande morosité et un changement radical dans le scénario macroéconomique. Aujourd'hui, bien que la demande de places vacantes dans les écoles de tennis, au moins en Espagne, continue d'être élevée (probablement due au phénomène Nadal et l'Armée espagnole), la crise agit sur nos décisions et tel que disait le célèbre écrivain Francisco de Quevedo « Il faut posséder un fort esprit pour rester modéré lorsque les choses roulent bien. » Nous espérons que cette situation nous sert d'expérience et que nous en tirons profit. Maintenant, ce qui nous reste à faire, c'est travailler beaucoup et bien. Bonne chance !!

RÉFÉRENCES

- Amat, O. (2008). Análisis económico-financiero. Barcelona. Gestión 2000.
- Aspachs, O. (2009) Consecuencias económicas de los ciclos del precio de la vivienda. Documentos de economía de la Caixa. N°12.
- Martinez, E. (2005). Finanzas para directivos. Madrid. Mc Graw Hill Interamericana.
- Soriano, B; Pinto, C. (2008). Finanzas para no financieros. Madrid. Fundación Confemetal.
- Bover, O. (2005). Wealth effects on consumption: Microeconomic estimates from a new survey of household finances. Banco de España Working Paper 0522.
- Carroll, C.D., Otsuka, M., Slacalek, J.; (2006). How Large is the housingwealth effect? A new approach. NBER working paper, 12746. <https://doi.org/10.3386/w12746>
- Mills, H. (1991). Negociar: el arte de ganar. Barcelona. De Vecchi

SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF TENNIS ICOACH (CLIQUEZ)



Droits d'auteur (c) 2009 Francisco Ávila; David Sanz.



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vous êtes autorisé à Partager — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats — et Adapter le document — remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation, y compris commerciale, tant qu'il remplit la condition de:

Attribution: Vous devez créditer l'Œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'Œuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'Offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son Œuvre.

[Résumé de la licence](#) - [Texte intégral de la licence](#)