

"CONTROLLO DI GESTIONE PMI per STABILIMENTI BALNEARI" è acquistabile nel Business Center di FISCOeTASSE.com, la tua guida per un fisco semplice, accanto al professionista dal 1999, per assicurare l'aggiornamento professionale attraverso vari canali: [Portale per l'aggiornamento quotidiano](#), [Blog](#), [Forum](#), [Area Abbonamenti](#), [Business Center](#), [Site Center](#) e [Fisco Professionisti](#).

In particolare, nel [Business Center](#) troverai utili software, tools ed interessanti ebook dedicati al Professionista. E se ti [iscrivi alla newsletter](#) riceverai gratuitamente le notizie più interessanti sul fisco direttamente via mail.

CONTROLLO DI GESTIONE PMI

STABILIMENTI BALNEARI

Versione 1.0 del 12/06/2025

Autore: Nicola Napolitano

[Clicca qui per accedere alla scheda del prodotto: "CONTROLLO DI GESTIONE PMI per STABILIMENTI BALNEARI"](#)

CONTROLLO DI GESTIONE PMI STABILIMENTI BALNEARI		FISCO eTASSE  la tua guida per un fisco semplice
<i>Autore: Nicola Napolitano</i>		<i>Versione n. 1 del 12/06/2025</i>
IMPOSTAZIONI INIZIALI	Info & Credits	<i>Aggiornato al Codice della Crisi (D.Lgs. 14/2019)</i>
<i>Modulo 1</i>		<i>Modulo 2</i>
CONTROLLO STORICO <i>Analisi dei bilanci precedenti per la verifica degli equilibri gestionali</i>		CONTROLLO INTERMEDIO <i>Situazione contabile intermedia Indicatori chiave gestionali (Kpi) Break Even Analysis</i>
<i>Modulo 3</i>		CONTROLLO PROSPETTICO <i>Budget delle vendite Budget dei costi Budget economico generale Budget di tesoreria</i>

INDICE

Utilità e funzioni

La logica del controllo di gestione

Le funzionalità del tool:

- **Impostazioni iniziali**
- **Modulo 1: CONTROLLO STORICO**
 - Analisi dei bilanci precedenti per la verifica degli equilibri gestionali
- **Modulo 2: CONTROLLO INTERMEDIA**
 - Situazione contabile intermedia
 - Indicatori chiave gestionali (KPI)
 - Break Even Analysis
- **Modulo 3: CONTROLLO PROSPETTICO**
 - Budget delle vendite della stagione
 - Budget dei costi della stagione
 - Budget economico generale
 - Budget di tesoreria

Utilità e funzioni

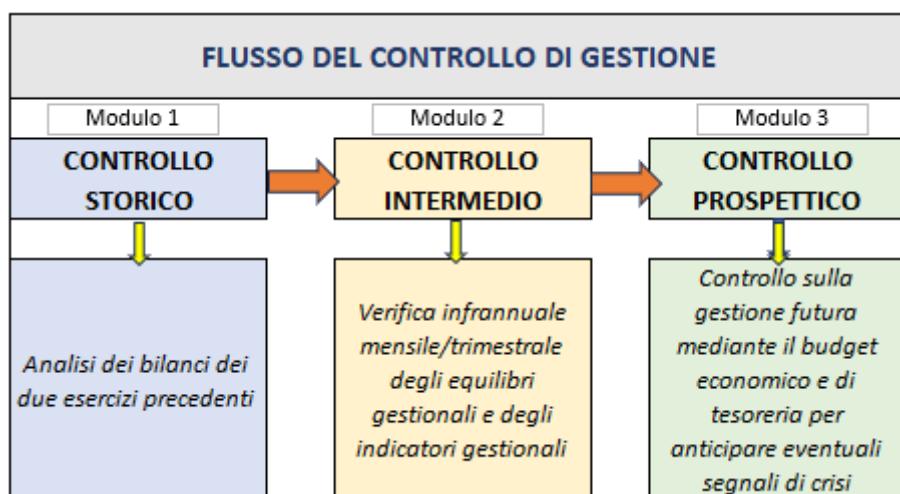
“CONTROLLO DI GESTIONE PMI STABILIMENTI BALNEARI” è un applicativo in Excel che permette di sviluppare in modo semplice e rapido un completo **processo di Controllo di Gestione** specifico per gli stabilimenti balneari a carattere stagionale.

Perché gli stabilimenti balneari devono utilizzare questo applicativo?

- ✓ Per implementare all'interno dell'azienda il “**Controllo di Gestione**”, ovvero un sistema di controllo sulla vita dell'impresa, indispensabile guida per una corretta e sana gestione aziendale;
- ✓ Per avere gli **Adeguati Assetti Amministrativi e Contabili** (o le “**Misure idonee**” se ditta individuale) richiesti in modo specifico dall'**art. 2086 del codice civile** e dall'art. 3 del D.Lgs. 14/2019 (**Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza**);
- ✓ Per prevenire un eventuale stato di crisi (**allerta precoce**) e intraprendere tempestivamente le opportune decisioni strategiche;
- ✓ Per avere un controllo sui margini generati progressivamente dai singoli reparti dell'impresa;
- ✓ Per avere sotto controllo la sostenibilità del debito per mezzo del budget di tesoreria a 12 mesi.

Quali sono le funzioni dell'applicativo?

Viene utilizzata una logica temporale per effettuare i controlli, mediante 3 moduli, come evidenziato nel seguente schema:



I singoli moduli contengono le seguenti funzioni:

- ✓ **Analisi dei bilanci** degli ultimi 2 esercizi;
- ✓ **Analisi della situazione contabile intermedia** da effettuare periodicamente (ad esempio mensilmente/trimestralmente) con verifica dell'equilibrio economico, come previsto dall'OIC 35 e dal Codice della Crisi;
- ✓ Monitoraggio di specifici **indicatori gestionali** (Key Performance Indicators) come previsto dalla Check List di controllo del Codice della Crisi;
- ✓ Elaborazione della **Break Even Analysis**, mediante il calcolo del **Punto di Pareggio** (numero minimo di giornate di affitto per ottenere il pareggio tra costi e ricavi) e del **Fatturato di Pareggio**;
- ✓ Elaborazione del **Budget delle vendite della stagione balneare** con analisi degli scostamenti a consuntivo;
- ✓ Elaborazione del **Budget dei costi stagionali della stagione balneare** con analisi degli scostamenti a consuntivo;
- ✓ Elaborazione del **Budget Economico Generale**, con calcolo degli indicatori di equilibrio e l'analisi degli scostamenti totali della stagione balneare;
- ✓ Elaborazione del **Budget di Tesoreria**, per la verifica della sostenibilità del debito e il calcolo del **D.S.C.R.** in base alle indicazioni di calcolo del Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (1° approccio) e come espressamente richiesto dal Codice della Crisi.

Chi può utilizzare questo applicativo?

Il tool è semplice da utilizzare e genera in automatico indispensabili Report per:

- ✓ Il management dell'impresa che deve prendere le opportune decisioni strategiche;
- ✓ Il reparto amministrativo interno;
- ✓ Il consulente o commercialista per incrementare il valore aggiunto della propria consulenza allineandosi allo stesso tempo alle disposizioni legislative.

Le funzionalità del tool

Utilizzando il tool l'impresa si allinea a quanto richiesto dalla legge per l'adeguamento degli **"assetti amministrativi e contabili"** (se impresa collettiva) o per le **"Misure idonee"** (se impresa individuale), adottando così un sistema di **"Controllo di gestione"** attraverso tutte le sue fasi.

L'applicativo è stato realizzato in modo specifico per le imprese che gestiscono stabilimenti balneari in quanto utilizza reparti e voci specifiche di tale tipologia di impresa.

IMPOSTAZIONI INIZIALI

In questo primo foglio vengono inseriti (nelle celle bianche) i dati richiesti, specificando anche i reparti dei quali si intende generare i budget (reparto balneazione/bar/ristorante/altro ad inserimento libero):

IMPOSTAZIONI INIZIALI		<i>Indietro</i>
DATI ANAGRAFICI		
Ragione sociale	<i>Inserire dati</i>	
Sede operativa	<i>Inserire dati</i>	
C.F. / Partita I.V.A.	<i>Inserire dati</i>	
Registro Imprese	<i>Inserire dati</i>	
IMPOSTAZIONE REPARTI (Business Unit)		Includere il Reparto? 1=SI 2=NO
Reparto 1	Reparto BALNEAZIONE	
Reparto 2	Reparto BAR	
Reparto 3	Reparto RISTORANTE/SELF SERVICE	
Reparto 4*	Reparto UNICO/ALTRO*	
<i>*Denominazione libera</i>		
IMPOSTAZIONE DEL PERIODO DELLA STAGIONE BALNEARE		
<i>dal</i>	<i>Inserire data formato gg</i>	
<i>al</i>	<i>Inserire data formato gg</i>	

Modulo 1: CONTROLLO STORICO

➤ Analisi dei bilanci precedenti per la verifica degli equilibri gestionali

È il Codice della Crisi D.Lgs. 14/2019 che all'art. 3 comma 3 lett. a) stabilisce che occorre rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa, mediante l'analisi dei bilanci degli esercizi precedenti, al fine di verificare che la gestione passata abbia prodotto risultati di equilibrio. In questo foglio di calcolo occorre inserire i dati degli **ultimi 2 bilanci** completi di Stato Patrimoniale (schema riclassificato finanziario) e Conto Economico (schema riclassificato a valore aggiunto), ottenendo in automatico gli specifici indicatori di bilancio che esprimono l'equilibrio o il disequilibrio (in rosso).

ANALISI DEI BILANCI PRECEDENTI PER LA VERIFICA DI EVENTUALI SQUILIBRI DI CARATTERE PATRIMONIALE O ECONOMICO-FINANZIARIO				
<i>Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza Art. 3, comma 3, lett. a) D.Lgs. 14/2019</i>				
STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO	Bilancio Anno n-1 al		Bilancio Anno n-2 al	
	Inserire data sopra gg/mm/aaaa		Inserire data sopra gg/mm/aaaa	
ATTIVO				
Attivo immobilizzato				
Immobilizzazioni immateriali				
Immobilizzazioni materiali				
Immobilizzazioni finanziarie				
Totale Attivo Immobilizzato	€	-	€	-
Attivo circolante				
Rimanenze				
Crediti esigibili entro 12 mesi				
Liquidità				
Totale Attivo circolante	€	-	€	-
Totale Attivo	€	-	€	-
PASSIVO				
Capitale proprio (Capitale Sociale + Riserve)				
Utile netto (norte non distribuita)/Perdita)				

INDICATORI DI BILANCIO PER GLI EQUILIBRI GESTIONALI	
EQUILIBRIO PATRIMONIALE	
Patrimonio Netto	
Margine di struttura globale	
EQUILIBRIO ECONOMICO	
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	
Reddito Operativo (EBIT)	
Reddito netto di esercizio	
EQUILIBRIO FINANZIARIO	
Capitale Circolante Netto	
Margine di tesoreria	

Modulo 2: CONTROLLO INTERMEDIO

➤ Situazione contabile intermedia

Per avere un completo controllo sull'andamento aziendale, occorre effettuare dei **controlli intermedi infrannuali** (ad esempio mensili/bimestrali/trimestrali) relativi agli equilibri gestionali, come previsto dal Codice della Crisi e dal **Principio Contabile OIC 35**. In questo foglio di calcolo vanno inseriti gli importi della situazione contabile economica intermedia, ottenendo in automatico il calcolo di specifici indicatori caratteristici degli stabilimenti balneari, anche per settore. A tale scopo si suggerisce di **adattare il piano dei conti** alle voci per reparto per avere un controllo di gestione più efficiente.

VERIFICA DI EVENTUALI SQUILIBRI DI CARATTERE ECONOMICO DELLA SITUAZIONE INTERMEDIA	
<i>Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza Art. 3, comma 3, lett. a) D.Lgs. 14/2019</i>	
<i>Principio Contabile O.I.C. 35</i>	
SITUAZIONE CONTABILE INTERMEDIA	<i>Conto Economico al</i>
CONTO ECONOMICO	
VALORE DELLA PRODUZIONE	
Reparto BALNEAZIONE	
Reparto BAR	
Reparto RISTORANTE/SELF SERVICE	
Reparto UNICO/ALTRO*	
Totale ricavi delle vendite	€ -
Altri ricavi.....	
<i>VALORE DELLA PRODUZIONE</i>	€ -
COSTI DELLA PRODUZIONE	
Reparto BALNEAZIONE	
Reparto BAR	
Reparto RISTORANTE/SELF SERVICE	
Reparto UNICO/ALTRO*	

INDICATORI GESTIONALI DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO	00/01/1900
Margini netti per reparto	
Reparto BALNEAZIONE	€ -
Reparto BAR	€ -
Reparto RISTORANTE/SELF SERVICE	€ -
Reparto UNICO/ALTRO*	€ -
Composizione dei ricavi per reparto	
Reparto BALNEAZIONE	0%
Reparto BAR	0%
Reparto RISTORANTE/SELF SERVICE	0%
Reparto UNICO/ALTRO*	0%
<i>Totali ricavi</i>	0%
Indicatori generali dell'equilibrio economico	
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	0%
Reddito Operativo (EBIT)	0%
Reddito netto	0%

➤ Indicatori chiave gestionali (KPI)

La Check list particolareggiata allegata al Codice della Crisi, al punto 1.4 fa specifico riferimento alla stima dell'andamento gestionale mediante indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività. Trattasi dei **Key Performance Indicators (KPI)**, che l'impresa dovrà scegliere e seguirne l'andamento in questo foglio di calcolo. Esempi di KPI tipici per l'impresa balneare possono essere: *numero medio di ombrelloni occupati rispetto alla capienza, numero clienti per mese, numero scontrini bar per mese, numero coperti ristorante per mese, ecc.*

➤ Break Even Analysis

Con questa funzione l'impresa può determinare il **Punto di Pareggio** (n. di giornate minimo di affitto per ottenere il pareggio tra costi e ricavi) e il **Fatturato di Pareggio**, dopo aver distintamente indicato e valorizzato i costi fissi della stagione balneare e i costi variabili. La funzione di calcolo può essere utilizzata anche per simulare diversi scenari (aumento dei costi fissi, dei prezzi, ecc.).

BREAK EVEN ANALYSIS			
Punto di equilibrio e Fatturato di equilibrio			
Inseire il n. postazioni ombrelloni			
N. POSTAZIONI OMBRELLONI		Stagione balneare dal	00/01/1900
		al	00/01/1900
PREZZO MEDIO GIORNALIERO PER POSTAZIONE OMBRELLONE		Inseire il prezzo medio giornaliero	
COSTI FISSI DELLA STAGIONE		COSTI VARIABILI DELLA STAGIONE	
Canone demaniale	€ -	Materie e merci	€ -
Costo del personale	€ -	Utenze varie	€ -
Assicurazioni	€ -	Consumi acqua	€ -
Imposte	€ -	Materiale d'uso	€ -
...altri costi fissi	€ -	Compensi per attività varie	€ -
...altri costi fissi	€ -	Altri costi variabili..	€ -
...	-	...	-

Modulo 3: CONTROLLO PROSPETTICO

Per implementare un completo controllo di gestione, oltre al controllo della gestione passata (**controllo storico**) e a quella infrannuale (**controllo intermedio**), occorre definire le linee guida della gestione futura (**controllo prospettico**), mediante l'elaborazione di Budget, come previsto anche dal Codice della Crisi. Il controllo prospettico si sviluppa in successivi fogli di calcolo così sequenziati:

- *Budget delle vendite della stagione per reparto*
- *Budget dei costi della stagione per reparto*
- *Budget Economico Generale della stagione per reparto*
- *Budget di Tesoreria a 12 mesi per la verifica della sostenibilità dei debiti mediante il calcolo del DSCR.*

➤ Budget delle vendite della stagione

In base ai reparti dell'impresa previsti nelle impostazioni iniziali (reparto balneazione/bar/ristorante/altro) occorre inserire in questo foglio di calcolo i dati richiesti:

Reparto BALNEAZIONE	Periodo della stagione:		dal	al	IMPORTI A CONSUNTIVO DI FINE STAGIONE	SCOSTAMENTI
	Quantità	N. periodi di affitto	00/01/1900	00/01/1900		
Esempio..Affitti ombrelloni giornalieri			€	-	€	-
Affitti ombrelloni mensili			€	-	€	-
Affitti ombrelloni stagionali			€	-	€	-
.....			€	-	€	-
			€	-	€	-
			€	-	€	-
			€	-	€	-
			€	-	€	-
			€	-	€	-
Totali ricavi di reparto programmati			€	-	€ -	€ -

Il foglio di calcolo prevede anche l'inserimento degli importi a consuntivo al fine di analizzare gli scostamenti tra programmato e realizzato.

➤ Budget dei costi della stagione

Stesso procedimento per i costi programmati per singolo reparto, con possibilità di analisi degli scostamenti:

Reparto BALNEAZIONE	Periodo	00/01/1900	00/01/1900	IMPORTI A CONSUNTIVO DI FINE STAGIONE	SCOSTAMENTI
Descrizione dei costi operativi del reparto	Quantità	Costo unitario	Totale Costi programmati	Totale Costi consuntivi	Consuntivo - Budget
Esempio...Retribuzione linda bagnino 1			€ -	€ -	€ -
Retribuzione linda bagnino 2			€ -	€ -	€ -
Retribuzione linda spiaggista 1			€ -	€ -	€ -
Retribuzione linda spiaggista 2			€ -	€ -	€ -
Vigilanza area balneazione			€ -	€ -	€ -
.....			€ -	€ -	€ -
.....			€ -	€ -	€ -
			€ -	€ -	€ -
			€ -	€ -	€ -
Totali costi di reparto programmati			€ -	€ -	€ -

➤ Budget economico generale

I due precedenti budget generano in automatico il **Budget Economico Generale** per reparto, con i rispettivi scostamenti se inseriti:

BUDGET ECONOMICO GENERALE E INDICATORI DI EQUILIBRIO	Budget della stagione balneare	Consuntivo della stagione balneare	Scostamenti Consuntivo-Budget
Ricavi operativi			
Reparto BALNEAZIONE	€ -	€ -	€ -
Reparto BAR	€ -	€ -	€ -
Reparto RISTORANTE/SEL SERVICE	€ -	€ -	€ -
Reparto UNICO/ALTRO*	€ -	€ -	€ -
Totali ricavi operativi	€ -	€ -	€ -
Costi operativi			
Reparto BALNEAZIONE	€ -	€ -	€ -
Reparto BAR	€ -	€ -	€ -
Reparto RISTORANTE/SEL SERVICE	€ -	€ -	€ -
Reparto UNICO/ALTRO*	€ -	€ -	€ -
Costi operativi comuni ai reparti	€ -	€ -	€ -
Totali costi operativi	€ -	€ -	€ -
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	€ -	€ -	€ -
Ammortamenti			€ -

Il foglio di calcolo determina anche diversi **indicatori gestionali di equilibrio**:

INDICATORI GESTIONALI DI EQUILIBRIO	Budget	Consuntivo	Scostamenti Consuntivo-Budget
Margini netti per reparto			
Reparto BALNEAZIONE	€ -	€ -	€ -
Reparto BAR	€ -	€ -	€ -
Reparto RISTORANTE/SEL SERVICE	€ -	€ -	€ -
Reparto UNICO/ALTRO*	€ -	€ -	€ -
Composizione dei ricavi per reparto			
Reparto BALNEAZIONE	0%	0%	0%
Reparto BAR	0%	0%	0%
Reparto RISTORANTE/SEL SERVICE	0%	0%	0%
Reparto UNICO/ALTRO*	0%	0%	0%
<i>Totali ricavi</i>	0%	0%	
Indicatori generali dell'equilibrio economico			
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	0%	0%	0%
Reddito Operativo (EBIT)	0%	0%	0%
Reddito netto	0%	0%	0%

➤ Budget di tesoreria

Infine, il sistema permette di generare un **Budget di Tesoreria** per la verifica della **sostenibilità del debito**, come previsto espressamente dall'art. 3 comma 3 lett. b) del Codice della Crisi. I periodi di budget sono 12 in quanto la normativa fa espresso riferimento ai 12 mesi successivi. Inoltre, la sostenibilità del debito è determinata con il calcolo dell'indicatore **D.S.C.R. (Debt Service Coverage Ratio)**, calcolato in base alle indicazioni del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e Esperti Contabili (1° approccio):

BUDGET DI TESORERIA A 12 MESI Per la verifica della sostenibilità del debito (Art. 3 comma 3 lett. b) D.Lgs. 14/2019)		
Disponibilità liquide iniziali del mese		€ -
ENTRATE PROGRAMMATE		
....Entrate dei reparti		
....Entrate dei reparti		
....Entrate dei reparti		
.....		
....Altre entrate finanziarie		
Totale (A) ENTRATE PROGRAMMATE	€ -	€ -
USCITE PROGRAMMATE		
.....Uscite dei reparti		
I.V.A. periodica		

CALCOLO DEL D.S.C.R. a 12 mesi In base alle indicazioni del CNDCEC (1° approccio)	
Disponibilità iniziali	€ -
+ Flusso di cassa netto (tot. 12 mesi)	€ -
- Quote capitale rimborso finanziamenti (tot. 12 mesi)	€ -
C = Totale Numeratore	€ -
D Denominatore: Quote capitale rimborso finanziamenti (tot. 12 mesi)	€ -
C/D D.S.C.R. a 12 mesi (adeguato se > 1)	Dati incompleti
	<i>Flusso di cassa adeguato</i>

Fine guida

Disclaimer

L'utilizzatore di questo foglio di calcolo è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza dei risultati. L'autore e l'editore non si assumono alcuna responsabilità per danni diretti o indiretti subiti dal cliente o da terzi in dipendenza dall'uso del presente foglio.

Altri prodotti in Excel e ebook dello stesso autore, visionabili a questo link:

<https://www.fiscoetasse.com/autore/121-napolitano-dott-nicola>