

# ANALYSE DES ÉTATS FINANCIERS POUR LES CLUBS DE GOLF

## UNE ÉTUDE DE CAS

Bienvenue dans notre étude de cas sur les états financiers. Dans cet article, nous allons passer en revue les états financiers d'un parcours de golf et souligner les points que vous pouvez rechercher et auxquels vous devez être attentifs quand vous examinez vos états de fin d'année. Notre objectif ici est de vous aider à apprendre et à discuter de certaines des complexités soulevées lors de l'examen de vos états financiers - comment les chiffres vous parlent-ils?

Dans un autre article, nous parlerons des stratégies que vous pouvez mettre en œuvre en tenant compte de ce dont nous parlerons dans cet article. Ce que vous pouvez faire différemment, de la même façon, être novateur dans votre façon de penser et plus encore.

Tout d'abord, concentrez-vous sur ce qu'il faut rechercher dans vos chiffres. Voici les chiffres d'un exemple de club de golf sur lequel nous nous concentrerons pour le reste de l'article.

À partir de l'œil inexpérimenté, on peut regarder les états financiers de ce club de golf et voir que les revenus et les bénéfices sont en hausse, de sorte qu'il n'y a rien d'autre à voir ici. Mais en vérité, il existe des tendances inquiétantes dans ces chiffres. S'ils peuvent être repérés, recherchés et qu'un plan d'action pour eux puisse être créé, ils peuvent être atténués et modifiés de manière positive.

Dans ce document, nous allons choisir cette feuille de calcul financière et mettre en évidence les tendances que nous constatons ainsi que les prochaines étapes qui devraient être entreprises dans la prochaine saison de golf afin d'assurer la fin des tendances négatives et la continuité de celles qui sont positives. **COMMENÇONS.**

Revenus	2016	2015	2014
Droits de jeu	\$ 1,140,000	\$ 1,280,000	\$ 928,000
Adhésions - Adultes	\$ 156,000	\$ 168,000	\$ 173,000
Adhésions - Couples	\$ 31,000	\$ 20,000	\$ 13,200
Adhésions - Seniors	\$ 74,000	\$ 72,000	\$ 68,000
Adhésions - Juniors	\$ 22,000	\$ 32,000	\$ 38,000
Tournois	\$ 220,000	\$ 248,000	\$ 365,000
Salle à manger	\$ 400,000	\$ 240,000	\$ 280,000
Cantine	\$ 150,000	\$ 125,000	\$ 132,000
Bar	\$ 268,000	\$ 210,000	\$ 196,000
Boutique	\$ 505,000	\$ 485,000	\$ 482,000
Location	\$ 123,000	\$ 99,000	\$ 98,000
Leçons	\$ 22,000	\$ 33,000	\$ 37,000
Divers	\$ 33,000	\$ 32,000	\$ 33,000
	<u>\$ 3,146,016</u>	<u>\$ 3,046,015</u>	<u>\$ 2,845,214</u>
Coût des ventes	\$ 2,450,000	\$ 2,430,000	\$ 2,230,000
Marge brute	\$ 696,016	\$ 616,015	\$ 615,214
Dépenses	<u>\$ 2,016</u>	<u>\$ 2,015</u>	<u>\$ 2,014</u>
Publicité - Droits de jeu	\$ 21,000	\$ 28,000	\$ 32,000
Publicité - Adhésion	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 9,000
Publicité - Restauration	\$ 8,000	\$ 4,000	\$ 8,000
Comptabilité & Légal	\$ 32,000	\$ 31,000	\$ 29,000
Mauvaises créances	\$ -	\$ 900	\$ 450
Charges bancaires & Intérêt	\$ 4,200	\$ 3,500	\$ 2,900
Allocation véhicule	\$ 5,000	\$ 6,000	\$ 13,000
Cotisations, frais & transport	\$ 5,200	\$ 3,200	\$ 4,600
Intérêt & dette à long terme	\$ 98,000	\$ 87,000	\$ 82,000
Salaires bureau & Avantages	\$ 164,000	\$ 132,000	\$ 128,000
Sociaux Fournitures de bureau	\$ 21,000	\$ 18,900	\$ 39,000
Promotion & Autres	\$ 1,000	\$ 1,200	\$ 1,000
Téléphone	\$ 6,000	\$ 5,500	\$ 5,200
Taxes & Assurance	\$ 28,000	\$ 27,000	\$ 25,500
	<u>\$ 403,400</u>	<u>\$ 358,200</u>	<u>\$ 379,650</u>
Profit	<u>\$ 292,616</u>	<u>\$ 257,815</u>	<u>\$ 235,564</u>

# QUE RECHERCHER

## CHERCHER LES TENDANCES À LA HAUSSE

L'augmentation des chiffres d'affaires d'une année à l'autre est un bon signe pour toute entreprise, mais l'augmentation des dépenses peut être un problème. Il arrive parfois que les dépenses augmentent à mesure que les revenus augmentent, mais ce n'est pas toujours le cas.

Dans ce bilan financier, nous constatons d'excellentes augmentations des ventes de droits de jeu, des ventes en boutique et des locations, et enfin des ventes du secteur de la restauration. C'est génial à voir, mais pourquoi cela se passe-t-il ainsi? Les conditions météorologiques ou du parcours étaient-elles particulièrement bonnes cette année? Avez-vous eu une offre très réussie cette saison? Quels bâtons avez-vous offerts en boutique cette saison? Qu'en est-il des lignes de vêtements? Vos membres ont-ils acheté plus de produits en boutique ou les ventes se sont-elles faites surtout au niveau du public, pourquoi? Qu'est-ce qui a marqué la différence énorme dans les ventes en restauration cette année comparativement à l'année dernière? En posant ces questions, vous pouvez être certain de trouver les raisons derrière les tendances que vous voyez. Était-ce un hasard? Ou est-ce qu'il y a réellement des changements qui ont conduit à ce revenu supplémentaire. En creusant un peu plus profondément et en posant quelques questions, vous pouvez être certain que vous faites un plan solide pour la saison suivante.

## RECHERCHEZ LES TENDANCES EN BAISSÉ

La diminution des revenus est un signe inquiétant ou une opportunité d'amélioration, selon la façon dont vous la gérez. Dans cet exemple, nous pouvons constater que les ventes d'adhésion dans leur ensemble diminuent constamment, même si les couples et les membres seniors affichent des augmentations. Les membres adultes et juniors ont enregistré des baisses régulières d'une année à l'autre au cours des trois dernières années.



C'est un problème qui nécessite une attention immédiate. Les revenus des tournois et des cours ont également diminué. De 2014 à 2016, les revenus des tournois ont chuté de près de 40%, les leçons se situent dans le même bateau avec une baisse d'environ 40%. Ces indicateurs montrent qu'il y a un problème ici que vous devriez résoudre. Il est temps de passer en revue les offres de votre concurrent dans ce domaine et de parler à vos membres / organisateurs de tournois pour déterminer la cause principale de la baisse.

## RECHERCHEZ LES ANOMALIES

Les anomalies en termes financiers sont les chiffres qui se distinguent ou les tendances qui se distinguent. Dans ce tableau, il y a quelques éléments étranges qui se produisent parce que soit qu'ils a) n'ont pas de sens logique ou b) sont beaucoup plus élevés ou inférieurs à ce qu'on pourrait s'attendre.

Examinons d'abord certaines des singularités logiques. Dans ce graphique, nous avons constaté des revenus croissants pour les droits de jeu, bien que les frais de publicité pour les droits de jeu tombent constamment. C'est étrange, habituellement, plus vous faites de la publicité, plus vous générerez de ventes. C'est le moment de demander comment fonctionne votre publicité dans cet espace? Comment les gens ont-ils entendu parler de vous et qui a décidé de venir jouer sur votre parcours?

L'autre singularité que nous avons constatée est le fait que les revenus de la boutique et de la restauration ont considérablement augmenté malgré les chutes d'adhésion et de tournois. Pourquoi les membres et les joueurs de tournoi n'achètent-ils pas dans la boutique et au restaurant? C'est une question qui vaut la peine d'être demandée, car les « meilleures hypothèses » ne vous amènent nulle part.

Une autre anomalie à mettre en évidence est l'augmentation des dépenses ou des revenus qui sont hors norme. Dans cet état financier, il y a quelques chiffres qui se distinguent. En 2016, les ventes de 400 000 \$ dans la salle à manger sont intéressantes, de même que l'augmentation des salaires de bureaux de 164 000 \$ - est-ce que cela pourrait être lié? Un nouveau chef a-t-il été embauché? Il y a quelques autres chiffres bizarres sur ce graphique, la plupart dans les années précédentes où vos données étaient peut-être limitées. Cependant, en regardant le grand portrait comme celui-ci, vous pouvez mieux constater si les chiffres sont hors de l'ordinaire.

## RECHERCHEZ LES AUGMENTATIONS DE POURCENTAGE

Une autre anomalie moins notable cette année est le gain en pourcentage de la marge brute par rapport à l'année précédente. Il y a eu une augmentation de 13% d'une année à l'autre en marge (chiffre d'affaires moins coût des ventes) - c'est incroyable, mais pourquoi? Qu'est-ce qui a changé? Avons-nous été plus profitable? Comment pouvons-nous poursuivre sur cette lancée? Un autre exemple dans ce tableau est celui de la vente totale en restauration. En regardant 2016 par rapport à 2015, nous constatons une augmentation de 42% des ventes totales de la salle à manger, de la cantine et du bar. C'est une énorme augmentation, mais qu'est-ce qui l'a générée? En identifiant ces augmentations de pourcentage, vous pouvez obtenir une perspective supplémentaire dans ce qui ajoute vraiment à votre résultat.



## RECHERCHEZ LES BAISSÉS DE POURCENTAGE

En ce qui concerne les sources de revenus, les diminutions sont généralement très mauvaises. Pour ce bilan financier, nous constatons des baisses de revenus dans les adhésions pour adultes et juniors, ainsi que pour les tournois et les leçons. Bien que, à la fin de la journée, nos ventes totales aient augmenté, ces quatre sources de profit affichent un déclin important. Si ce n'était de nos fortes ventes en restauration, il est fort probable que cette année aurait connu une baisse générale

des revenus. C'est pourquoi examiner de plus près les états financiers vous aidera à mieux comprendre votre performance pour l'année. C'est votre travail d'élaborer une stratégie visant à inverser ces tendances troublantes. Comment pouvez-vous obtenir plus d'adhésion ?

Qu'en est-il des tournois et des leçons? Avec un peu d'effort supplémentaire, vous pourriez pouvoir transformer ces chiffres et faire de 2017 une année incroyable combinée à vos fantastiques ventes en restauration et revenus du parcours. Un dernier point ici, en termes de diminution en% des dépenses, cela peut être bon et mauvais. Si vos dépenses publicitaires diminuent pour des sources de revenus qui diminuent également, vous devriez y voir. Si vos coûts de dotation en personnel diminuent ainsi que les ventes en restauration, cela peut être dû à l'insuffisance de personnel et à une baisse de la qualité de service. L'analyse de vos états financiers et la recherche de corrélations entre les chiffres sont souvent une excellente façon d'identifier les domaines d'amélioration, ce qui nous conduit également à notre prochain point.



**PODCAST**

## ÉCOUTEZ UNE BALLADO DIFFUSION DE LA PGA

Créer et maintenir un budget équilibré  
avec Wayne Middaugh

Membre de la PGA du Canada depuis 25 ans et professionnel cadre au Port Carling Golf & Country Club, Wayne Middaugh discute de son expérience dans la création et le maintien d'un budget réussi avec Kevin Layte, membre de la PGA et Matt Allen, directeur de la formation et des programmes à la PGA du Canada. Wayne parlera de son installation unique à Port Carling, de la façon dont il gère le budget avec ses cadres supérieurs, de la planification de projets majeurs et, surtout, de la façon de maintenir un budget réussi tout au long de l'année.

## RECHERCHEZ LA RELATIVITÉ

Beaucoup de vos sources de revenus ont une incidence sur vos autres revenus et aussi sur les dépenses. Essayez de ne pas regarder chaque revenu et dépense individuellement, mais aussi par rapport aux autres. En 2016, nous avons vu une forte baisse des revenus de tournois, mais une forte augmentation des droits de jeu - cela a-t-il été engendré simplement parce que le parcours était plus disponible pour le jeu public, ou y avait-il une autre raison? Les augmentations importantes des dépenses de salaire ont-elles eu une incidence sur les ventes dans un autre secteur? Le coût supplémentaire du personnel hautement qualifié a-t-il une incidence positive sur le résultat net? Comment vos dépenses de publicité sont-elles liées au montant des ventes générées par chaque élément que vous avez publicisé?

Votre budget publicitaire s'harmonise-t-il avec vos revenus prévus par source? Ce ne sont là que quelques exemples de questions que vous pouvez poser lorsque vous prenez en compte l'ensemble de vos dépenses.

## RECHERCHEZ LA STABILITÉ

La stabilité des dépenses est souvent un bon signe (en particulier avec un profit croissant), mais lorsque vous regardez les sources de revenus, cela pourrait signifier que vous avez atteint un plateau et que vous êtes en proie à un déclin. Pour ces états financiers, il y a deux éléments dans les revenus qui démontrent l'atteinte d'un plateau et ce sont l'ensemble des membres et les sources de revenus diverses. Divers dans ce cas pourraient être des revenus comme le nettoyage des bâtons, les ventes publicitaires, les intérêts provenant d'investissements ou d'autres sources de revenus. À notre avis, seules les adhésions sont préoccupantes en termes de tendances. Je voudrais garder un œil attentif sur les ventes d'adhésion dans la saison prochaine pour m'assurer que cette légère tendance à la hausse se poursuit / s'améliore. En termes de dépenses, nous en voyons quelques-unes qui sont stables - comme la publicité concernant l'adhésion et les cotisations, les frais et les dépenses de voyage et de promotion. C'est agréable à voir, mais seulement lorsque les sources de revenus directement liées ne souffrent pas à cause de cela. Nous suggérons, dans ce cas, que plus d'argent doit être mis dans la publicité d'adhésion et peut-être de manière différente, pour compenser le déclin que nous avons vu dans les ventes dans des types d'adhésion spécifiques.



## RECHERCHEZ LES REBONDS

Si vous êtes régulièrement au courant des finances de votre entreprise, il est assez facile de repérer les tendances et de mettre en œuvre des modifications pour les améliorer. En recherchant des reprises d'une année à l'autre dans des catégories de revenus et de dépenses spécifiques, vous disposez d'informations précieuses à savoir si les modifications que vous avez mises en œuvre ont eu un effet sur le résultat net. Dans cet exemple, il y a beaucoup d'exemples d'éléments de reprise qui devraient faire l'objet d'une enquête plus approfondie et des éléments d'action spécifiques que vous avez mis en œuvre et ayant pu provoquer le changement devraient être identifiés. Par exemple l'augmentation importante des ventes en salle à manger en 2016 et enfin la forte augmentation des salaires du bureau en 2016. En identifiant les reprises et les moyens que vous avez pris pour les provoquer, vous pouvez avoir une meilleure idée de l'impact de vos «réparations».

Nous espérons que cela vous aidera à comprendre certaines des subtilités des états financiers et la façon dont ils racontent une histoire approfondie de la santé de votre club de golf. Nous vous encourageons à prendre le temps d'identifier autant de tendances que possible dans vos états financiers, car ce devrait être ce qui stimule vos stratégies de marketing pour chaque année à venir. Après tout, l'argent parle, alors écoutez ce qu'il a à dire pour vous aider à amener votre club de golf au prochain niveau.

*Restez à l'écoute de notre prochain article qui permettra d'identifier les stratégies de marketing spécifiques que vous devriez adopter pour améliorer les domaines préoccupants dans vos états financiers.*



**STRONG COFFEE** est une entreprise de formation en marketing numérique, installée à Edmonton, Alberta. Nous éduquons et entraînons nos clients afin qu'ils puissent développer des stratégies de marketing numériques dans le but d'atteindre leurs objectifs d'affaires. Visitez notre site au [strongcoffeemarketing.com](http://strongcoffeemarketing.com)