



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA**

**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT**

Corso di Laurea Magistrale in Strategia, Management & Controllo

TESI DI LAUREA

**L'INFORMATIVA SETTORIALE PER AREE STRATEGICHE D'AFFARI:  
DUE CASI A CONFRONTO.**

**Relatore:**

Prof.ssa Lucia Talarico

**Candidata:**

Sara Chessa

Anno Accademico 2014/2015





## Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>7</b>
<b>1. DEFINIZIONE DI ASA</b> .....	<b>9</b>
<b>2. INDIVIDUAZIONE E ANALISI DELLE ASA</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1. La matrice prodotti/mercati</b> .....	<b>21</b>
2.1.1. Dimensione reddituale .....	22
2.1.2. Dimensione finanziaria .....	25
2.1.3. Dalle combinazioni prodotto/mercato alle ASA.....	26
<b>2.2. Le matrici di portafoglio</b> .....	<b>32</b>
2.2.1. La matrice Boston Consulting Group .....	33
2.2.2. La matrice General Electric – McKinsey .....	35
2.2.3. La matrice Arthur D. Little .....	37
<b>2.3. L’analisi SWOT</b> .....	<b>40</b>
<b>3. L’INFORMATIVA DI SETTORE</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1. Articoli 2427 e 2428 del Codice Civile: cenni</b> .....	<b>48</b>
<b>3.2. Diversi approcci a confronto: cenni</b> .....	<b>50</b>
3.2.1. Risk-return approach.....	50
3.2.2. Management approach with a risks-and-rewards safety net.....	51
3.2.3. Full management approach .....	51
<b>3.3. Dal vecchio IAS 14 all’IFRS 8</b> .....	<b>52</b>
3.3.1. Differenze tra lo IAS 14 e lo IAS 14 R.....	52

<b>3.4. Confronto tra IAS 14 R e IFRS 8 .....</b>	<b>54</b>
3.4.1. Finalità: IAS 14 R .....	55
3.4.2. Finalità: IFRS 8.....	55
3.4.3. Ambito di applicazione: IAS 14 R.....	56
3.4.4. Ambito di applicazione: IFRS 8 .....	57
<b>3.5. Definizione e identificazione dei settori oggetto di informativa:</b>	
<b>IAS 14 R.....</b>	<b>59</b>
3.5.1. Definizione di settore d'attività e di settore geografico.....	60
3.5.2. Schemi primario e secondario di informativa settoriale .....	62
3.5.3. Settori di attività e settori geografici.....	64
3.5.4. Settori oggetto di informativa .....	65
<b>3.6. Definizione e identificazione dei settori oggetto di informativa:</b>	
<b>IFRS 8 .....</b>	<b>67</b>
3.6.1. Definizione di settore operativo.....	68
3.6.2. Settori oggetto di informativa .....	71
3.6.3. Criteri di aggregazione.....	72
3.6.4. Soglie quantitative .....	73
<b>3.7. Principi contabili di settore e informazioni da fornire: IAS 14 R. 78</b>	
3.7.1. Schema di presentazione primario .....	80
3.7.2. Informativa secondaria di settore.....	82
<b>3.8. Principi contabili di settore e informazioni da fornire: IFRS 8..... 85</b>	
3.8.1. Informazioni generali.....	86
3.8.2. Informazioni in merito a utili o perdite, attività e passività.....	87
3.8.3. Riconciliazioni .....	93
3.8.4. Rideterminazione di informazioni fornite in precedenza .....	94

<b>4. APPLICAZIONE DELL'INFORMATIVA DI SETTORE:</b>	
<b>I CASI FERRAGAMO E LUXOTTICA.....</b>	<b>97</b>
<b>4.1. Gruppo Salvatore Ferragamo: breve introduzione alla società ....</b>	<b>97</b>
4.1.1. Informativa di settore del gruppo.....	100
4.1.2. Cambiamenti nel bilancio del 2015 del Gruppo Ferragamo.....	108
<b>4.2. Luxottica Group S.P.A.: cenni sulla storia del gruppo .....</b>	<b>110</b>
4.2.1. Informativa di settore di Luxottica Group .....	111
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>121</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>123</b>



## **Introduzione**

Cosa spinge le aziende a operare su un determinato settore rivolgendosi ad una specifica clientela con un particolare prodotto? Come fa a scegliere le aree su cui operare e come rende conto di ciò ai propri stakeholder?

La seguente tesi cerca di rispondere a questi quesiti: vengono prima definite quelle che sono le aree strategiche d'affari in cui l'azienda opera (partendo dai vari contributi forniti in dottrina da autori come Ansoff, Abell, Coda), individuando alcuni strumenti utili per analizzarle e decidere se puntare sulle stesse oppure abbandonarle (strumenti come la matrice prodotto/mercato, le matrici di portafoglio).

In seguito viene descritto come i principi contabili internazionali IAS/IFRS si preoccupano di disciplinare le informazioni che le aziende devono fornire ai propri interlocutori circa le combinazioni tra i prodotti/servizi che offre e i settori in cui opera.

Infine si passa ad analizzare due casi pratici di applicazione dell'informativa separata prevista dall'IFRS 8: il caso del Gruppo Salvatore Ferragamo e il caso di Luxottica Group.





## 1. Definizione di ASA

In dottrina non esiste una definizione univoca di Area Strategica d’Affari (d’ora in poi ASA): numerosi studi si sono susseguiti, ma nessuno è in grado di darne una definizione uniforme.

Tra i primi autori ad abbandonare la visione unitaria dell’azienda, che la vedeva come unità elementare e inscindibile, ci fu Harry Igor Ansoff<sup>1</sup> che negli anni ’70 iniziò a rivolgere l’attenzione strategica non più solo all’azienda nel suo complesso ma ai diversi business che la compongono.

Egli individua le unità elementari nelle Strategic Business Unit (S.B.U.), che definisce come: “unità dell’azienda responsabili della posizione strategica in una o più S.B.A.”; dove le S.B.A. (Strategic Business Area o ASA) sono definite come “un preciso segmento dell’ambiente nel quale l’azienda svolge (o può svolgere) la sua attività”.

In questa impostazione Ansoff vede l’ASA come una singola combinazione prodotto/mercato verso cui l’azienda può indirizzare una specifica strategia di business.

Studi successivi svolti da un altro studioso, Derek F. Abell, si sono focalizzati sull’individuazione dei business incrociando tre dimensioni di base:

---

<sup>1</sup> H. IGOR ANSOFF, *Strategia aziendale*, 1965

- Le funzioni svolte per soddisfare i clienti o i bisogni che vengono soddisfatti;
- I clienti portatori dei bisogni;
- Le tecnologie (cioè i processi di trasformazione ed erogazione dei servizi con cui si soddisfano i bisogni dei clienti).

Questo nuovo approccio clienti/funzioni/tecnologie si sostituisce alla visione prodotto/mercato ansoffiana poiché un pericolo insito nell'adozione di quest'ultima potrebbe essere quello di definire il business guardando solo da un lato alla scelta di uno o più prodotti e dall'altro alla scelta di uno o più mercati.

Gli studi di Abell<sup>2</sup> permettono di definire le ASA come: “una combinazione tecnologia, prodotto, mercato caratterizzata da un sufficiente livello di autonomia strategica e da una sufficiente dimensione in termini di cifra d'affari”. Definizione che risponde a tre principali domande: (Figura 1)

- Quali sono le esigenze che devono essere soddisfatte? (COSA)
- Chi sono i clienti di cui bisogna soddisfare le esigenze o che devono essere serviti? (CHI)
- Con quali modalità l'azienda intende soddisfare i bisogni dei clienti? (COME)

---

<sup>2</sup>DEREK F. ABELL – JOHN S. HAMMOND, Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches, 1979, pp. 391 ss.

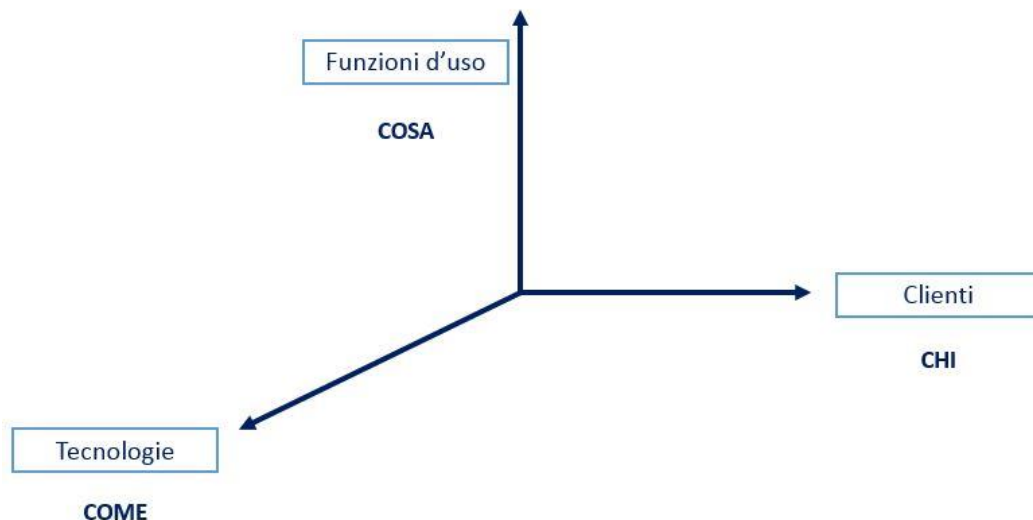


Figura 1 – Modello tridimensionale di Abell

Altri autori, tra cui Hax e Majluf<sup>3</sup>, sostengono che il concetto di ASA nacque negli anni '70 quando la General Electric, su suggerimento dell'azienda di consulenza McKinsey and Company, decise di trasformare i suoi business in una serie di attività autonome: da azienda che operava solo in pochi settori (motori elettrici e illuminazione) si era espansa in numerosi altri settori che portarono ad un aumento della complessità aziendale. Decise quindi di trasformare i business in unità da gestire come imprese a se stanti.

Un'altra definizione è quella che emerge dagli studi compiuti dalla società Arthur D. Little<sup>4</sup> che vede le ASA come: “un'area di business che dispone di un mercato esterno per i propri beni e servizi, per la quale potrebbero essere definiti

---

<sup>3</sup> HAX, MAJLUF, Strategic management, 1987

<sup>4</sup> MASSIMO CECCHI, Strategie e sistemi di controllo. Uno schema di analisi, 2001, p. 89

obiettivi ed applicate strategie indipendentemente dalle altre aree di business. È un'unità che potrebbe essere autosufficiente se scorporata dall'azienda di cui fa parte”.

Vittorio Coda<sup>5</sup> negli anni '80 dà una sua definizione delle ASA, secondo la sua impostazione “è costituita da una o più combinazioni prodotto/mercato/tecnologia configurantisi come una unità di sintesi e responsabilità reddituale, con una struttura economica sua propria e con esigenze di conduzione strategica differenziata derivanti dalle caratteristiche della sua arena competitiva”.

In questa definizione si nota come entrano in gioco altri concetti quali strategia, responsabilità e struttura economica.

In realtà gli studi sulle ASA si sono sviluppati a partire dagli studi sulla strategia aziendale: come detto in precedenza la maggior parte degli autori parte dal concetto di azienda vista come elemento inscindibile ma si sviluppa poi una concezione dell'azienda vista come un insieme di elementi da governare. Si svilupparono concetti che riguardavano la strategia non solo relativa all'azienda nel suo complesso ma relativa anche a “parti” di essa, questo perché le imprese si trovarono a dover competere in diversi contesti competitivi, ciascuno caratterizzato da uno specifico grado di attrattività, con una propria dinamica competitiva e con gradi di cambiamento tecnologico diversi. Per questo si rese

---

<sup>5</sup> VITTORIO CODA, L'orientamento strategico dell'impresa, 1988, p. 50

necessario separare l'azienda in una serie di elementi governabili e omogenei per cui si possa definire una specifica strategia competitiva. L'ASA divenne il centro dell'analisi strategica, poiché le attività incluse in una stessa ASA devono condividere gli stessi fattori chiave di successo.

Si giunge ad una classificazione delle strategie, sviluppata da Coda<sup>6</sup> (Figura 2):

- Strategie di portafoglio: sono definite a livello corporate cioè riguardano l'azienda nel suo complesso. Tale elemento è stato poi sviluppato da Porter che la definisce come “il piano globale di un'azienda diversificata”.
- Strategie a livello di ASA: riguardano le strategie competitive che si vogliono sviluppare all'interno di quello specifico business.
- Strategie funzionali interne a un ASA: sono lo sviluppo della strategia adottata per competere nel settore in cui l'impresa è presente con una certa ASA (ad esempio strategie di produzione, di R&S, di marketing di quella specifica ASA).

Secondo Coda infine attraverso queste e altre strategie (strategia organizzativa, sociale, economico-finanziaria) si concretizza l'orientamento strategico di fondo che è comune a tutte le strategie e viene definito come l'identità profonda dell'azienda, composta di idee guida, valori, convincimenti e atteggiamenti di

---

<sup>6</sup> VITTORIO CODA, L'orientamento strategico dell'impresa, 1988, pp. 53 ss.

fondo che non sono visibili direttamente ma fuoriescono dalle scelte e dai comportamenti posti in essere dagli attori chiave dell'azienda.

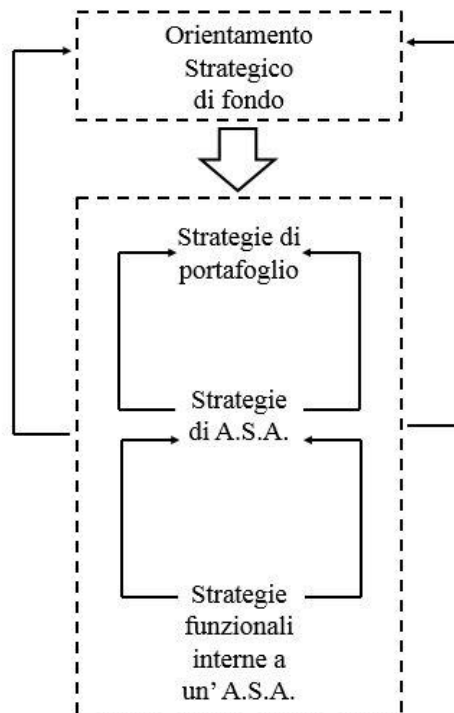


Figura 2 - Livelli di strategia secondo Coda

La definizione che appare più completa è quella proposta da Abell poiché non si fa riferimento solo alle dimensioni ma anche all'autonomia strategica: è necessario che le ASA per essere considerate tali debbano avere dimensioni economiche rilevanti e debbano soddisfare una cifra d'affari. L'autonomia strategica è allo stesso modo importante sia per analizzare le caratteristiche dell'ambiente competitivo in cui si inserisce l'ASA, sia per misurare i risultati di ogni area e poterli attribuire alle specifiche responsabilità manageriali.

In definitiva si può affermare che un'ASA è una realtà indipendente dell'azienda circoscritta dall'aver propri clienti, proprie risorse (umane,

tecnologiche), propri assets produttivi, propria area geografica per cui viene definita una strategia competitiva dalla SBU preposta.

La strategia dell'ASA deve essere coerente con le direttive definite a livello centrale poiché l'alta direzione si trova a dover decidere il comportamento dell'impresa all'interno del mercato:

- In quante e quali ASA operare (si allaccia al concetto di strategia a livello corporate perché più ASA formano il portafoglio ASA, cioè su quali business competere).
- Come operare in ciascuna ASA (la strategia competitiva da adottare all'interno di ogni ASA).
- Come implementare le strategie competitive (le strategie funzionali interne all'ASA da adottare per perseguire il vantaggio competitivo).

Gli studi di Abell sono stati successivamente influenzati dalle analisi condotte da Porter<sup>7</sup>: egli iniziò a guardare all'ambiente competitivo in cui si inserisce l'ASA come prodotto di diverse forze, le cosiddette cinque forze competitive, che determinano il grado di competitività dell'ambiente stesso.

Secondo Porter la competitività dell'ambiente dipende innanzitutto dai concorrenti attuali presenti nel settore: più sono numerose le aziende concorrenti,

---

<sup>7</sup> MICHAEL E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, 1987



meno sono differenziati i prodotti, più alte sono le barriere all'uscita e più la forza competitiva dei concorrenti sarà maggiore.

Un altro aspetto riguarda la presenza di prodotti sostitutivi che possono svolgere la stessa funzione d'uso del prodotto offerto dall'ASA: più i consumatori sono propensi ad acquistare prodotti sostitutivi e più avranno un guadagno economico da questo e più sarà maggiore la forza dei prodotti sostitutivi.

La competitività dipende anche dalla forza dei potenziali nuovi entranti che possono scegliere di entrare nell'ambiente dell'ASA, la loro forza sarà maggiore quanto meno ci saranno barriere all'ingresso e possibilità di reazione dai concorrenti già presenti (ad esempio con manovre di prezzo).

Infine vengono considerate anche la forza dei clienti e dei fornitori: i fornitori avranno maggior forza quanto più avranno potere contrattuale nei confronti delle aziende (ad esempio esigendo un certo prezzo per materie, macchinari ecc.); allo stesso modo i clienti avranno maggior forza contrattuale nel momento in cui sono in grado di influire sul comportamento dell'azienda (ad esempio un cliente con un peso rilevante per i ricavi di un'azienda cambia venditore).

Per definire un'ASA bisogna individuare:

- Le funzioni d'uso (quindi i bisogni da soddisfare, ad esempio un'azienda che produce calzature sportive si rivolge a particolari sport producendo calzature per jogging, calcio, tennis e così via);
- Il segmento di mercato portatore di quel bisogno (ad esempio particolari calzature come le sneakers vengono usate da teenagers);

- La tecnologia utilizzata (ad esempio per le scarpe sportive vedere se sono realizzate in tela, in pelle e così via).

Ma non basta, l'ASA deve anche:

- Determinare propri obiettivi specifici, coerenti con gli obiettivi globali;
- Definire e implementare una propria strategia;
- Configurarsi con una struttura economica propria;
- Essere responsabile dei propri risultati reddituali e avere un'autonomia organizzativa propria;
- Essere caratterizzata da un proprio sistema competitivo;
- Essere contraddistinta da opportunità, minacce, ecc.

Abbiamo detto che l'ASA deve essere coerente con le direttive assegnate a livello centrale, tale concetto si ricollega a quello di mission che viene definita da Coda<sup>8</sup> come *“un enunciato definito in termini ampi e duraturi dello scopo che contraddistingue l'impresa e identifica il suo campo di attività in termini di prodotto e mercato”*: l'azienda definisce una propria mission ma anche all'interno dell'ASA deve essere definita la cosiddetta *“mission del business”*.

Ad esempio la mission dell'azienda Miele, produttrice di elettrodomestici, è la seguente: *“Miele è sinonimo di soddisfazione del cliente, di servizi e distribuzione orientati al futuro. Miele è sinonimo di top brand”*. L'azienda ha al suo interno

---

<sup>8</sup> VITTORIO CODA, L'orientamento strategico dell'impresa, 1988, p. 45

un'area strategica d'affari che si occupa di “produrre lavatrici di qualità da vendere ad una clientela privata particolarmente esigente”; in questo modo l'ASA ha definito una propria mission coerente con quella decisa a livello corporate.

Dunque completando l'analisi possiamo dire che l'ASA deve avere una propria strategia che interagisce con la strategia a livello corporate (Figura 3).

Diverso è il caso delle ASA che si configurano con una propria autonomia giuridica, in questo caso si parla di holding: un'azienda possiede diverse ASA diverse tra loro e decide di creare delle aziende con propria autonomia giuridica detenendo però una quota di partecipazione in ognuna tale da esercitare una direzione unitaria. Per questo lavoro non viene presa in considerazione tale situazione.



**Figura 3 - Interazioni tra strategia aziendale e strategia di ASA**

## **2. Individuazione e analisi delle ASA**

Prima di iniziare ad analizzare e valutare un'ASA è necessario individuare le aree in cui un'azienda vuole operare. Esiste una tecnica per definire le ASA composto da alcuni step utili per classificarle:

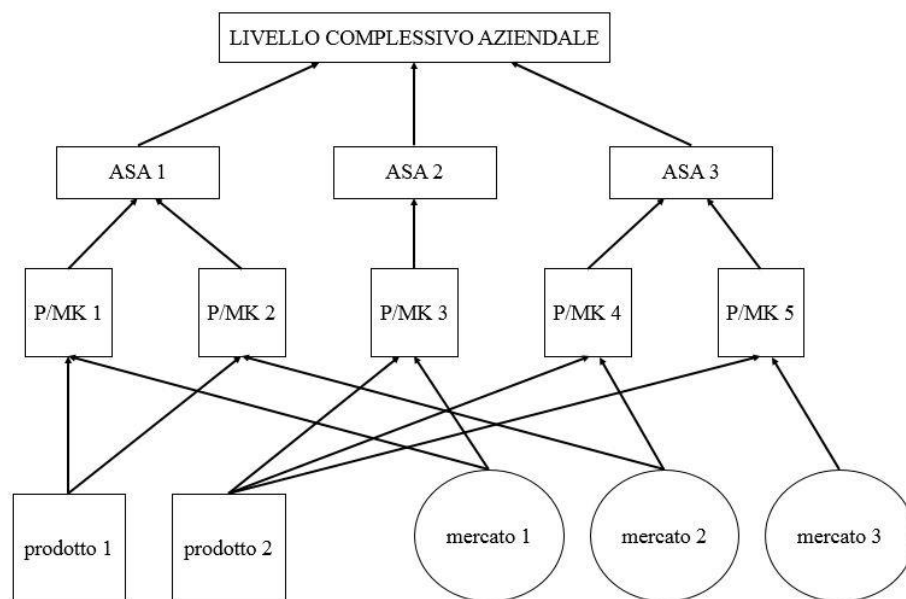
1. Individuare i criteri di classificazione;
2. Selezionare i criteri di classificazione;
3. Costruire la matrice prodotti/mercati;
4. Raggruppare le combinazioni prodotti/mercati e definire ogni ASA

Una volta individuati i criteri desiderati si procede ad analizzare gli aggregati parziali che riguardano il segmento di mercato o la linea di prodotto, successivamente si analizzano le diverse combinazioni prodotto/mercato e infine si passa ad analizzare le diverse ASA composte da specifiche combinazioni.

Esistono alcuni criteri di classificazione delle attività di un'impresa che sono utili per definire in che aree strategiche questa vuole inserirsi; tali criteri riguardano sia i mercati, ad esempio in base ai gruppi di clienti (dettaglianti, grossisti, giovani, adulti) oppure in base ai settori serviti (bancario, alimentare), sia i prodotti, ad esempio i beni o servizi offerti (assistenza, prodotti per la casa) oppure le tecnologie utilizzate (macchine meccaniche, elettriche ecc.).

Più in dettaglio, i criteri di classificazione dei segmenti di mercato riguardano dimensioni come l'area geografica coperta, i canali distributivi utilizzati, la tipologia di clientela; mentre per le linee di prodotto si utilizzano criteri relativi ad esempio alla natura del prodotto offerto, al ciclo di vita del prodotto, alle modalità di commercializzazione dello stesso o agli input necessari per la sua produzione.

Lo step successivo riguarda la costruzione della matrice prodotti/mercati utile per definire il contributo di ogni prodotto e mercato alla redditività complessiva<sup>9</sup>: ogni prodotto e mercato ha una dimensione reddituale e patrimoniale finanziaria da studiare, solo così si giunge a definire il peso di ogni combinazione sui risultati complessivi aziendali. Il primo studio riguarda dunque le linee di prodotto e i segmenti di mercato come aggregati parziali poiché questi sono la base elementare di partenza da analizzare per poi giungere alle ASA: ogni linea di prodotto e ogni segmento di mercato formano delle combinazioni prodotto mercato, più combinazioni prodotto/mercato costituiscono le ASA, più ASA (appartenenti a medesimi o diversi settori) formano il livello complessivo aziendale. (Figura 4).



**Figura 4 - Sequenza dei livelli di analisi**

---

<sup>9</sup> MARCHI L., PAOLINI A., QUAGLI A., *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico*, 2003

## 2.1. La matrice prodotti/mercati

La matrice si costruisce inserendo i valori economici relativi ad ogni aggregato parziale (che sia segmento di mercato o linea di prodotto) per individuare quelli che sono i margini di contribuzione; tale matrice si dice ad articolazione crescente poiché considera prima solo i costi variabili e i ricavi, poi i costi fissi e infine anche gli oneri finanziari.

Le colonne della matrice rappresentano i diversi segmenti di mercato mentre le righe rappresentano le linee di prodotto (Figura 5).

		R I C A V I			CVI	1° MCI	CFI	2° MCI	OFS	MNI
		MKT 1	MKT 2	TOT. MKT						
R I C A V I	PROD. A									
	PROD. B									
	TOT. PROD.			Rt						
	CVC				CVt					
	1° MCC					1° MCO				
	CFC						Cft			
	2° MCC							2° MCO		
	OFC								Oft	
	MNC									MNO

Figura 5 - Matrice prodotto/mercato

### 2.1.1. Dimensione reddituale<sup>10</sup>

Per studiare la dimensione reddituale viene fatta una distinzione tra costi speciali e comuni, i primi presuppongono attribuzioni oggettive, mentre i secondi necessitano di ripartizioni soggettive che rendono meno certa l'analisi, perciò ne vengono esclusi. Per calcolare i margini si necessita di ricavi e costi (perché il margine si può definire in generale come differenza tra ricavi e costi); questi ultimi si dividono in:

- Variabili (che consideriamo sempre speciali dunque inclusi nell'analisi);
- Fissi (che possono essere speciali o comuni, e solo i primi vengono considerati nell'analisi).

Per individuare i ricavi invece non sussistono particolari problemi poiché vengono presi direttamente dalla contabilità generale, se esistono ad esempio tecniche di vendita che li ripartiscono sui diversi elementi. Calcolando i margini è possibile definire il contributo di ogni linea di prodotto e segmento di mercato al reddito complessivo aziendale, quindi valutare se è conveniente per l'azienda mantenere una certa linea di prodotto o continuare ad operare su certo un mercato.

I costi variabili vengono poi suddivisi in costi relativi all'area commerciale (che dipendono dal mercato in cui sono collocati i prodotti, ad esempio sono costi per provvigioni, trasporti, sconti) e in costi relativi all'area industriale (che

---

<sup>10</sup> MARCHI L., PAOLINI A., QUAGLI A., *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico*, 2003

dipendono dalla linea di prodotto, ad esempio costi per materie prime, lavoro diretto, lavorazioni esterne).

Sottraendo dai ricavi i costi variabili commerciali (CVC) si ottiene il primo margine di contribuzione commerciale (1° MCC), che indica qual è la capacità di ogni segmento di mercato di coprire i costi industriali e garantire un certo margine; invece sottraendo dai ricavi i costi variabili industriali (CVI) si ottiene il primo margine di contribuzione industriale (1° MCI), che è importante per quelle aziende che hanno un ridotto ciclo di produttivo e che hanno un'alta incidenza dei costi per materie prime (ad esempio aziende che acquistano semilavorati e apportano poche lavorazioni prima di venderli).

Sottraendo dai ricavi totali (Rt) entrambe le tipologie di costi variabili (CVt)) si ottiene il primo margine di contribuzione operativo (1° MCO), destinato alla copertura dei costi fissi sostenuti dall'impresa. Tale margine di riferisce alle funzioni operazionali caratteristiche dell'impresa.

Questa prima analisi dei margini permette di supportare la politica di fissazione dei prezzi perché si individua il livello al di sotto del quale non è possibile scendere, o non si avrebbe alcun margine. Questi dati dovrebbero essere inoltre individuati per periodi inferiori all'esercizio amministrativo in modo da verificare costantemente l'andamento economico di ogni aggregato e di conseguenza di ogni combinazione prodotto/mercato.

Nel caso in cui l'incidenza dei costi fissi (commerciali e industriali) sia alta, la matrice viene ampliata includendo questi ultimi nell'analisi. Come detto in



precedenza si parla di costi fissi speciali, che presuppongono un'attribuzione oggettiva.

I costi fissi speciali industriali si riferiscono alla fase di trasformazione fisico-tecnica (ad esempio ammortamenti tecnici, stipendi per personale non operativo) riferiti ad una specifica linea di prodotto. I costi fissi speciali commerciali si riferiscono al segmento di mercato (ad esempio ammortamenti di strutture commerciali, personale commerciali, pubblicità).

Sottraendo dal primo margine di contribuzione commerciale (1° MCC) i costi fissi commerciali (CFC) si ottiene il secondo margine di contribuzione commerciale (2° MCC) che indica il contributo offerto da ogni segmento di mercato alla copertura dei costi rimanenti.

Se dal primo margine di contribuzione industriale (1° MCI) si sottraggono i costi fissi industriali (CFI) si ottiene il secondo margine di contribuzione industriale (2° MCI) che indica invece il contributo offerto da ogni linea di prodotto alla copertura dei costi rimanenti.

Infine sottraendo dal primo margine di contribuzione operativo (1° MCO) il totale dei costi fissi (CFt) si ottiene il secondo margine di contribuzione operativo (2° MCO) che indica ciò che residua dai ricavi una volta sottratti i costi relativi alle funzioni caratteristiche (produzione e commercializzazione).

### **2.1.2. Dimensione finanziaria<sup>11</sup>**

La matrice costruita fino ad ora non consente di valutare i riflessi finanziari dei diversi investimenti che sia le linee di prodotto che i segmenti di mercato richiedono. Bisogna includere gli investimenti in capitale circolante operativo e indurre l'analisi a considerare anche i riflessi finanziari derivanti dalla gestione corrente (produzione e commercializzazione). Il capitale circolante operativo è composto in maggioranza da crediti e scorte di prodotti: l'investimento in scorte di prodotti finiti è attribuito alle linee di prodotto in modo semplificato supponendo che esista una relazione univoca tra prodotto e mercato (cioè quel prodotto è destinato unicamente a un mercato), se così non fosse si renderebbero necessari complessi calcoli.

Si può poi calcolare l'investimento in crediti, che per semplicità vengono attribuiti ad ogni segmento di mercato.

Dopo aver individuato i vari investimenti si passa a calcolare gli oneri finanziari relativi a scorte e crediti: innanzitutto è necessario l'investimento medio in scorte per ogni linea di prodotto e in crediti per ogni segmento di mercato, tale dato può derivare da medie periodiche o essere ottenuto dalla contabilità di magazzino. Poi è necessario il tasso medio dei finanziamenti ricevuti che indichi il costo per oneri finanziari sostenuto dall'impresa per ogni linea e segmento, che

---

<sup>11</sup> MARCHI L., PAOLINI A., QUAGLI A., *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico*, 2003

può essere ottenuto dividendo gli interessi passivi espliciti per il passivo finanziario esplicitamente oneroso.

Una volta ottenuti gli oneri finanziari per scorte e crediti si passa a completare la matrice: sottraendo gli oneri finanziari su scorte per prodotti finiti (OFS), relativi ad ogni linea di prodotto, dal secondo margine di contribuzione industriale (2° MCI) si ottiene il margine netto industriale (MNI) e sottraendo gli oneri finanziari su crediti (OFC), relativi ad ogni segmento di mercato, dal secondo margine di contribuzione commerciale (2° MCC) si ottiene il margine netto commerciale (MNC).

Infine sottraendo dal secondo margine di contribuzione operativo (2° MCO) il totale degli oneri finanziari (OFt) si ottiene il margine netto operativo (MNO) che permette un'analisi dei riflessi economici della gestione caratteristica (ricavi, costi industriali e commerciali, oneri finanziari riferibili ad investimenti in capitale circolante operativo) che consente di valutare la redditività di separati rami di gestione apprezzandone anche l'onere finanziario correlato.

### **2.1.3. Dalle combinazioni prodotto/mercato alle ASA<sup>12</sup>**

Avendo analizzato grazie alla matrice le marginalità degli aggregati parziali (linee di prodotto e segmenti di mercato) e successivamente le diverse combinazioni è possibile utilizzare tale strumento per analizzare le ASA, che come

---

<sup>12</sup> MARCHI L., PAOLINI A., QUAGLI A., *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico*, 2003

detto in precedenza sono composte da “*aggregazioni di prodotto/mercato configurabili come unità elementari di sintesi e responsabilità*”<sup>13</sup>. Ogni ASA ha un proprio indirizzo strategico e operativo che causa il successo o l’insuccesso dell’azienda in quella specifica area. Grazie alla matrice si arriva ad un piccolo conto economico per ogni combinazione prodotto/mercato (Figura 6) e questo permette di poter giungere a scelte riguardanti l’impostazione di politiche commerciali utilizzando come indicatore fondamentale il margine di contribuzione.

Ricavi $ij$	-
Costi variabili commerciali $ij$	=
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>	
Primo margine di contribuzione commerciale $ij$	-
Costi variabili industriali $ij$	=
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>	
Primo margine di contribuzione operativo $ij$	

**Figura 6 - Conto economico combinazione prodotto/mercato**

Per focalizzare l’attenzione sulla singola ASA è però è necessario separare dal totale dei ricavi, dei costi e del capitale investito aziendali le parti che riguardano ogni specifica ASA e le parti comuni all’insieme delle ASA: in questo modo si giunge ad una evoluzione del conto economico precedente in cui si individuano

---

<sup>13</sup> VITTORIO CODA, L’orientamento strategico dell’impresa, 1988, p. 50

ricavi, costi variabili e costi fissi specifici di ASA e successivamente anche costi fissi comuni fino a giungere al reddito operativo. (Figura 7)

Ricavi netti delle vendite di ASA	-
Costi variabili di ASA	=
<hr/>	
Primo margine di contribuzione	-
Costi fissi speciali di ASA	=
<hr/>	
Secondo margine di contribuzione	
<hr/>	
Margini totali di contribuzione delle ASA	-
Costi fissi comuni	
<hr/>	
Reddito operativo	

**Figura 7 - Conto economico ASA**

Tale conto economico costituisce il punto di partenza per calcolare indici per analizzare la redditività delle ASA: partendo dal ROI (Figura 8a) complessivo aziendale, questo viene scomposto in ROS (Figura 8b) e in rotazione del capitale investito complessivo (Figura 8c).

Avendo a disposizione i margini di contribuzione di ogni ASA si può calcolare l'indice che esprime il tasso di incidenza dei margini di contribuzione del totale delle ASA (Figura 8d) e arrivare all'indicatore che esprime tale incidenza solo riguardo una specifica ASA (Figura 8e). Tale indicatore è utile per calcolare l'incidenza delle vendite della singola ASA sul totale delle vendite (Figura 8h) e la redditività delle vendite della singola ASA (Figura 8i).

Allo stesso modo avendo a disposizione grazie alla matrice le vendite totali di tutte le ASA si può calcolare la rotazione del capitale investito nelle ASA (Figura

8f) e la rotazione del capitale investito nelle ASA rispetto alle vendite di singola ASA (Figura 8g). Quest'ultimo permette di calcolare la rotazione del capitale investito nella specifica ASA (Figura 8l) e l'incidenza di tale capitale sul totale del capitale investito nelle ASA (Figura 8m).

Il punto di arrivo di questa analisi è il collegamento tra la redditività delle vendite della specifica ASA (Figura 8i) e la rotazione del capitale investito nell'ASA (Figura 8l) per individuare la redditività del capitale investito nella specifica ASA (Figura 8p).

Altri indicatori utili sono quello che esprime l'incidenza dei costi fissi comuni (Figura 8n) che sottratto al tasso di incidenza dei margini di contribuzione delle ASA (Figura 8d) dà vita al ROS (Figura 8b); e quello che indica il tasso di incidenza del capitale investito nelle ASA (Figura 8o) che moltiplicato per la rotazione del capitale investito nelle ASA (Figura 8f) forma la rotazione complessiva del capitale investito (Figura 8c).

Tutte queste relazioni sono espresse nella (Figura 8).

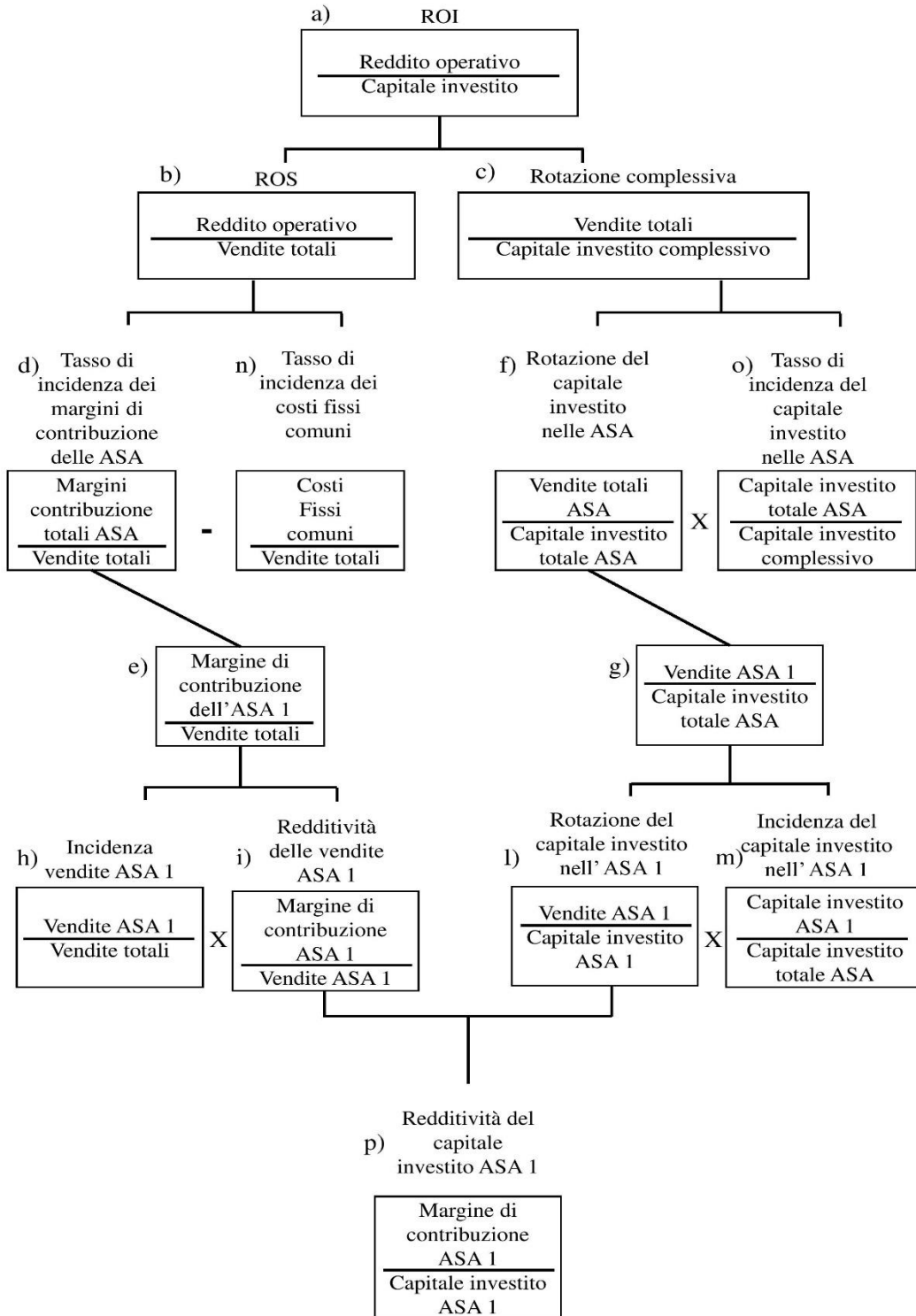


Figura 8 - Relazioni tra indici per l'analisi di redditività delle ASA

Poter iniziare il percorso di analisi dal ROI, che esprime l'economicità della gestione caratteristica, cioè quanto rende il capitale investito in azienda a prescindere dal fatto che sia capitale proprio o di terzi, permette di individuare indicatori specifici di ASA e analizzare la redditività di queste in maniera più dettagliata; ciò è possibile grazie alla scissione di costi, ricavi e investimenti aziendali in speciali e complessivi: partendo dal ROI si arriva a determinare la redditività del capitale investito nella specifica ASA.



## 2.2. Le matrici di portafoglio

Altro strumento utile per analizzare le ASA sono le matrici di portafoglio che rappresentano in maniera sintetica tutti i business aziendali e permettono di ottenere informazioni per definire la strategia di ogni singolo business. Dato che una ASA è vista come un insieme di combinazioni prodotto/mercato che operano in un certo settore, è utile definire i punti di forza e di debolezza di quello specifico segmento/settore in modo da poter avviare le opportune azioni di allocazione delle risorse.

Per poter apprezzare ogni ASA vengono usati due criteri base: il profilo del settore di appartenenza e il profilo competitivo di ciascun business. Il primo riguarda elementi non controllabili, almeno direttamente, dall'azienda, mentre il secondo attiene ad elementi di responsabilità del management.

Tra le matrici con tali caratteristiche possiamo individuare<sup>14</sup>:

- La matrice BCG;
- La matrice General Electric-McKinsey;
- La matrice Arthur D. Little.

---

<sup>14</sup> COLLIS, MONTGOMERY, INVERNIZZI, MOLTENI, Corporate level strategy - Generare valore condiviso nelle imprese multi business, 2012

### **2.2.1. La matrice Boston Consulting Group**

La matrice BCG è stata creata negli anni Settanta dalla società di consulenza Boston Consulting Group, nata grazie all'unione di dipendenti fuoriusciti da un istituto di credito di Boston e dalla società di consulenza Arthur D. Little. La rapida crescita dell'azienda ne permise il successo e la capacità di influire sensibilmente sugli sviluppi degli studi e della pratica in campo strategico, soprattutto grazie a tale matrice.

La matrice BCG si basa su due variabili incrociate tra loro<sup>15</sup>: il profilo settoriale (per cui utilizza il tasso di crescita del mercato) e il profilo competitivo del business (per cui utilizza la quota di mercato relativa detenuta dall'impresa nel settore considerato); e considera tre assunti di base, ossia:

- Le ASA di successo sono quelle che detengono un'alta quota di mercato relativa;
- Le ASA gestite in maniera efficace generano crescita se il settore di appartenenza è in sviluppo, generano flusso di cassa se il settore è maturo;
- Un portafoglio ASA equilibrato è composto da ASA che generano cassa (che assicurano all'azienda una certa autonomia finanziaria) e da ASA in crescita (che assicurano all'azienda un soddisfacente tasso di sviluppo).

---

<sup>15</sup> COLLIS, MONTGOMERY, INVERNIZZI, MOLTENI, Corporate level strategy - Generare valore condiviso nelle imprese multi business, 2012

Combinando tra loro queste variabili si ottiene la matrice in Figura 9 composta da quattro quadranti:

- Star (quadrante I): sono ASA inserite in un settore in forte crescita e caratterizzate da un'alta quota di mercato relativa detenuta. Tale posizione assicura risultati reddituali positivi, ma i flussi di cassa netti possono essere negativi poiché è necessario mantenere la quota di mercato minacciata da nuovi concorrenti che vengono attirati dalla situazione favorevole del settore;
- Question Mark (quadrante II): denominati “dilemma” a causa delle incerte prestazioni future. Sono caratterizzate da un settore in forte crescita ma una bassa quota di mercato detenuta: l'azienda deve decidere in questi casi se investire in tali ASA per migliorare la posizione competitiva o conquistare maggiori quote di mercato (dunque assorbirebbero molta liquidità, senza certezze di successo poiché non è detto che si trasformino in Star) oppure disinvestire ed utilizzare le risorse per ASA più sicure;
- Cash Cow (quadrante III): letteralmente “vacche da mungere” caratterizzate da un settore non in crescita e da una quota di mercato detenuta alta. Queste condizioni assicurano flussi di cassa positivi a fronte di bassi investimenti, poiché il mercato è ormai maturo e la posizione competitiva acquisita e la rendono perciò poco vulnerabile;
- Dog (quadrante IV): queste ASA presuppongono una bassa quota di mercato relativa e un basso tasso di crescita del settore. Possono essere Question Mark che l'azienda non è riuscita a sviluppare: non assicurano

profitti anzi spesso generano perdite ma dall'altro lato non richiedono investimenti. L'azienda in questo caso deve scegliere se cedere il business oppure cercare di realizzare profitti nel breve termine prima di abbandonare il settore.

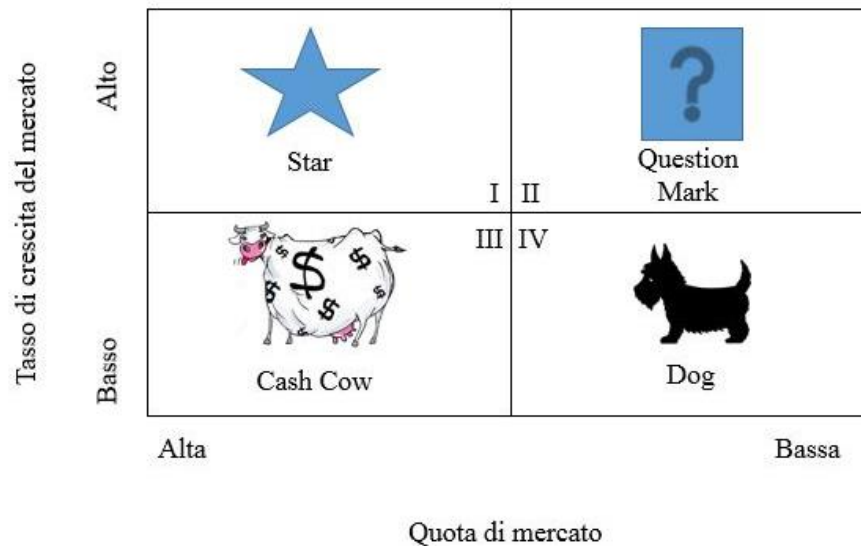


Figura 9 - Matrice BCG

### 2.2.2. La matrice General Electric – McKinsey

La matrice GE – McKinsey è stata creata dalla società di consulenza McKinsey per l'azienda General Electric come alternativa alla matrice BCG. Quest'ultima si basa su variabili semplici mentre la GE si avvale di variabili aggregate che sintetizzano i diversi fattori che si trovano alla base dell'attrattività di un settore (profilo settoriale) e della competitività di un business (profilo

competitivo del business). Per valutare l'attrattività del settore vengono presi in considerazione fattori che riguardano<sup>16</sup>:

- Mercato (ad esempio ampiezza, tasso di sviluppo);
- Concorrenti (possibilità di nuovi entranti);
- Redditività (presenza di economie di scala);
- Tecnologia (grado di maturità o di innovazione);
- Fattori socio-politici (presenza o meno di controlli governativi).

Per definire il grado di competitività di un business vengono considerati parametri quali:

- Mercato (come la quota di mercato relativa detenuta);
- Concorrenti (capacità di reazione di questi, differenziazione dei prodotti);
- Redditività (livello rispetto ai concorrenti);
- Tecnologia (presenza di investimenti in ricerca e sviluppo);
- Fattori socio-politici (capacità di gestire l'immagine aziendale).

Attraverso queste dimensioni viene costruita una matrice composta da 9 quadranti (Figura 10), in cui la posizione competitiva e il grado di attrattività del settore possono essere Alto, Medio o Basso.

Le tre celle verdi che si trovano in alto a sinistra sono nella posizione migliore, l'azienda dovrebbe investire e creare sviluppo. Le tre celle presenti sulla diagonale

---

<sup>16</sup> COLLIS, MONTGOMERY, INVERNIZZI, MOLTENI, Corporate level strategy - Generare valore condiviso nelle imprese multi business, 2012

(colore giallo) sono in una posizione intermedia, l'azienda dovrebbe continuare ad investirvi ma facendo attenzione. Le tre celle in basso a destra (colore rosso) sono ASA per cui l'azienda dovrebbe valutare se abbandonare il business.

		Grado di attrattività del settore		
		Alto	Medio	Basso
Posizione competitiva	Alta	Investimento e Crescita	Crescita Selettiva	Selettività
	Media	Crescita Selettiva	Selettività	Mietitura o abbandono
	Bassa	Selettività	Mietitura o abbandono	Mietitura o abbandono

Figura 10 - Matrice General Electric – McKinsey

### 2.2.3. La matrice Arthur D. Little

La matrice Arthur D. Little è stata elaborata dall'omonima società di consulenza durante gli anni Settanta. Come variabile per analizzare il profilo del settore utilizza il ciclo di vita del settore che comprende cinque stadi: embrionale, crescita, sviluppo, maturità e declino.

La posizione competitiva viene espressa nel seguente modo:

- Dominante (indica una posizione di quasi monopolio);
- Forte (consente di non considerare gli altri concorrenti);
- Favorevole (presenza in settori frammentati);
- Sostenibile (posizione redditizia e di nicchia);
- Debole (presenza di concorrenti più forti).

L'incrocio di queste dimensioni crea la matrice in Figura 11 costituita da 20 tipologie di ASA:

- Le ASA verde chiaro sono quelle per cui sono previste diverse strategie possibili: se ad esempio ci troviamo in un ASA il cui mercato è in crescita e la posizione che copriamo è dominante una soluzione potrebbe essere quella di crescere insieme al mercato; oppure se la posizione è favorevole all'interno di un mercato che sta nascendo una strategia potrebbe essere l'acquisizione graduale di una posizione dominante;
- Le ASA verde scuro sono quelle in cui è necessario uno sviluppo selettivo: la strategia suggerita in questi casi in cui si prova a migliorare la posizione competitiva nel periodo di crescita del mercato è di trovare un mercato di nicchia da sfruttare e mantenerlo finché rimane profittevole;
- Le ASA grigie sono invece quelle per cui è prevista una strategia di mietitura o di abbandono: quindi per questi business incerti viene suggerito di cercare di rinnovarli per prolungare l'esistenza oppure disinvestire o abbandonare il settore.

	<b>Fasi del ciclo di vita del settore</b>			
<b>Posizione Competitiva</b>	<i>Embrionale</i>	<i>Crescita</i>	<i>Maturità</i>	<i>Declino</i>
<i>Dominante</i>				
<i>Forte</i>				
<i>Favorevole</i>				
<i>Sostenibile</i>				
<i>Debole</i>				

**Figura 11 - Matrice Arthur D. Little**



### 2.3. L'analisi SWOT

Un altro strumento utile per analizzare le ASA è l'analisi SWOT<sup>17</sup> che permette di individuare le opportunità e le minacce che provengono dall'ambiente in cui è inserita l'ASA (analisi esterna) e i punti di forza e di debolezza di quest'ultima (analisi interna).

L'analisi deve considerare elementi quali la situazione attuale e di tendenza del settore, le strategie dei concorrenti, le caratteristiche dei clienti e i punti di forza e di debolezza interni; l'output di questa analisi è la matrice SWOT.

In particolare riguardo l'ASA vengono individuati:

- **Punti di forza (Strength):** sono elementi dell'ASA su cui puntare, da potenziare che permettono all'azienda di essere in vantaggio rispetto ai concorrenti. Riguardano solitamente risorse e competenze (ad esempio l'elevata capacità comunicativa);
- **Punti di debolezza (Weaknesses):** sono elementi che vanno migliorati o corretti riguardo sempre risorse o competenze in cui l'ASA è carente rispetto ai concorrenti e che la espongono a minacce e le impediscono di cogliere opportunità (ad esempio una ancora giovane esperienza in quel settore);

Riguardo l'ambiente in cui l'ASA opera vengono individuati:

---

<sup>17</sup> PETER, DONNELLY, PRATESI, *Marketing*, 2013

- **Opportunità (Opportunities):** fattori positivi individuati attraverso l'analisi dell'ambiente che se sfruttati correttamente possono portare l'ASA ad un vantaggio competitivo (ad esempio la scoperta di nuovi bisogni da soddisfare);
- **Minacce (Threats):** eventi negativi individuati nell'ambiente che, se non fronteggiati correttamente, possono ostacolare le strategie (ad esempio concorrenza agguerrita in crescita).

Successivamente per i punti di forza (**S**) e di debolezza (**W**) viene definito il peso di ognuno in base a due elementi (Figura 12):

- **La performance:** cioè la capacità dell'azienda riguardo quell'elemento (ad esempio se il punto di forza è la capacità di innovazione si assegna un punteggio che può andare da -3 a +3 per valutare come l'azienda valorizza quell'elemento);
- **L'importanza:** cioè si valuta quanto quell'elemento incide sulla capacità dell'azienda di acquisire un vantaggio competitivo (se ad esempio un punto di debolezza è la gestione delle risorse umane, si assegna un punteggio per l'importanza che va da 1 a 3 per definire quanto questo incide sull'azienda).

Variabile	Performance (da -3 a +3)	Importanza (da 1 a 3)	Tipologia
Capacità di innovazione	+2	2	S
Risorse umane	-1	3	W
...	...	...	...

Figura 12 - Esempio di analisi di punti di forza e di debolezza

Per quanto riguarda opportunità (**O**) e minacce (**T**) queste vengono valutate considerando (Figura 13):

- Gravità o attrattività dell'evento: la prima se si tratta di una minaccia e la seconda di un'opportunità. Anche in questo caso viene assegnato un punteggio in base a gravità/attrattività.
- Probabilità: un punteggio per determinare con quale probabilità quell'evento potrà verificarsi.

Variabile	Gravità/Attrattività (da 1 a 3)	Probabilità (da 1 a 3)	Tipologia
Crescita della domanda	3	1	O
Intensità competitiva	2	3	T
...	...	...	...

Figura 13 - Esempio di analisi di opportunità e minacce

Il risultato di questa analisi è raffigurato in Figura 14, in cui sono presenti quattro quadranti:

- Quadrante Strategie S-O: sono comprese strategie dirette a sviluppare e sfruttare i punti di forza dell'ASA e le opportunità del mercato;
- Quadrante Strategie W-O: comprende strategie dirette a eliminare i punti di debolezza che impediscono di sfruttare le opportunità dell'ambiente;
- Quadrante Strategie S-T: si tratta di strategie che mirano a sfruttare i punti di forza dell'ASA per fronteggiare le minacce provenienti dall'ambiente esterno;
- Quadrante Strategie W-T: sono strategie finalizzate ad implementare dei piani di azione per evitare che le minacce esterne rafforzino i punti di debolezza dell'ASA.

MATRICE SWOT		ANALISI INTERNA	
		Strength	Weaknesses
ANALISI ESTERNA	Opportunities	Strategie S-O	Strategie W-O
	Threats	Strategie S-T	Strategie W-T

Figura 14 - Matrice SWOT



### 3. L'informativa di settore

L'informativa di settore sta assumendo un ruolo sempre più centrale riguardo la rendicontazione economico finanziaria di un'azienda: oltre ai principi nazionali sono stati introdotti negli anni principi internazionali per disciplinare la presentazione di informazioni su base settoriale. Tali principi sono stati introdotti per permettere ai vari stakeholder dell'azienda di comprendere la situazione gestionale della stessa nei diversi settori in cui questa opera: senza tali norme infatti è difficile per l'interlocutore trarre le informazioni di cui necessita dal bilancio tipico. In particolare si tratta di norme e regolamenti emanati sia in Italia che nel resto del mondo<sup>18</sup> (ad esempio Inghilterra, Stati Uniti e a livello di Unione Europea):

- Articoli 2427 e 2428 del codice civile: il primo disciplina il contenuto della nota integrativa (tale articolo afferma che la nota integrativa deve indicare, se significativa, la ripartizione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni per area geografica e categorie di attività); il secondo disciplina la relazione sulla gestione, secondo l'art. 2428 in tale relazione gli amministratori devono riferire, con particolare riguardo a ricavi, costi e investimenti, sulla situazione dell'azienda e sull'andamento della gestione sia nel suo complesso che in relazione ai settori in cui questa opera;

---

<sup>18</sup> CANE, L'evoluzione dell'informativa settoriale nei bilanci dei gruppi quotati italiani, 2012

- SSAP 25: Statement of Accounting Standard Practice 25 emanato dallo UK ASB nel 1990 (Accounting Standards Board, vecchia forma del Accounting Standards Committee che si occupa di elaborare, rettificare e ritirare i Financial Reporting Standards). Tale principio è stato introdotto in Inghilterra per permettere ai vari utenti dell'azienda di comprendere quali sono i risultati di quest'ultima nei vari settori in cui opera e riguardo le diverse attività che svolge: viene richiesto dunque all'azienda di fornire in bilancio informazioni circa i risultati, il fatturato e il patrimonio netto segmentato per attività e/o area geografica. Un primo passo verso un'informativa di settore più chiara.
- SFAS 131: Statement of Financial Reporting Standard 131 intitolato "Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information" emanato dal FASB (Financial Accounting Standards Board). Principio emanato negli Stati Uniti nel 1997 (sostituisce il SFAS 14) che disciplina il Segmental Reporting.
- IFRS 8: International Financial Reporting Standard 8 intitolato "Operating Segments" emanato dallo IASB (International Accounting Standards Board) per l'Unione Europea nel 2006, che va a sostituire lo IAS 14 del 1981 (International Accounting Standard) rivisto nella sostanza con lo IAS 14 Revised nel 1997.

Si procede ora ad analizzare l'evoluzione dello standard internazionale IFRS 8, partendo dallo IAS 14 passando per lo IAS 14 R (Revised).

Gli IAS (*International Accounting Standards*) sono principi contabili internazionali emanati dall'*International Accounting Standards Committee* (IASC) e sono stati il primo tentativo di armonizzazione mondiale delle regole contabili. All'interno dello IASC si ha lo IASB (*International Accounting Standards Board*), l'organo incaricato di emanare dei principi contabili chiamati IFRS (*International Financial Reporting Standards*) che convivono insieme ai principi IAS, perciò spesso quando ci si riferisce ai principi contabili internazionali si parla di principi IAS/IFRS. Tali principi non vengono recepiti in automatico nell'Unione Europea ma passa per una prima analisi di tipo tecnico presso un organo chiamato EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) composto da un comitato di esperti e per una seconda analisi di tipo politico presso un comitato di rappresentanti dei diversi governi chiamato ARC (*Accounting Regulatory Committee*). Solo dopo questi esami lo standard viene approvato con regolamento dai ministri dell'Unione Europea ed acquista efficacia di legge in tutti gli stati membri.

Ogni standard ha una specifica funzione, lo IAS 14 R e l'IFRS 8 riguardano le informazioni settoriali: in generale possiamo definire l'informativa settoriale come una serie di informazioni aggiuntive, che possono essere di vari tipi (qualitative, quantitative, descrittive) derivanti da informazioni appartenenti al bilancio. La presenza di tali informazioni permette di rappresentare l'andamento economico,



patrimoniale e finanziario dei vari settori in cui l'azienda opera: tali settori possono essere suddivisi in base a criteri ad esempio geografici o merceologici<sup>19</sup>.

In questo modo i vari stakeholders (investitori, soci, dipendenti, clienti, finanziatori, fornitori ecc.) possono compiere le loro valutazioni sul profilo di rischio/rendimento associato alle diverse attività e ai diversi business dell'azienda: valutazioni di tipo:

- Temporale: chiamata "analisi evolutiva" perché permette di comparare le prestazioni economico-finanziarie dell'azienda nei diversi settori considerando più esercizi;
- Spaziale: chiamata "analisi comparativa", permette di confrontare le prestazioni di diverse aziende operanti nello stesso settore per un esercizio;
- Spazio-temporale: confrontare le performance economico-finanziarie nei diversi settori di più aziende per più esercizi (analisi evolutiva-comparativa).

### **3.1. Articoli 2427 e 2428 del Codice Civile: cenni**

A livello nazionale gli articoli del codice civile che più si avvicinano all'informativa di settore sono il 2427 e il 2428. In particolare il primo disciplina il contenuto della nota integrativa e dispone che oltre a quanto stabilito da altre disposizioni deve contenere l'indicazione di varie informazioni (tra cui i criteri

---

<sup>19</sup> CANE, L'evoluzione dell'informativa settoriale nei bilanci dei gruppi quotati italiani, 2012

applicati nella valutazione delle voci del bilancio, nelle rettifiche di valore e nella conversione dei valori non espressi all'origine in moneta avente corso legale nello Stato; il movimento delle immobilizzazioni; la composizione delle voci; l'elenco delle partecipazioni).

Quello che a noi interessa è che al comma 6 specifica che va indicato in nota integrativa l'ammontare dei crediti e dei debiti di durata residua superiore a cinque anni, e dei debiti assistiti da garanzie reali su beni sociali, con specifica indicazione della natura delle garanzie e con specifica ripartizione secondo le aree geografiche; e al comma 10 specifica che va indicata se significativa, la ripartizione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni secondo categorie di attività e secondo aree geografiche. Vediamo dunque che a livello nazionale viene prospettata una situazione in cui viene data facoltà ai redattori di bilancio di fornire informazioni disaggregate per aree di attività o aree geografiche qualora ritengano che ciò renda più chiara la lettura del bilancio. Possiamo vederla come un tentativo iniziale di fornire agli utilizzatori del bilancio degli strumenti che gli permettano di comprendere la situazione gestionale dell'azienda non solo a livello complessivo.

L'altro articolo che si occupa, seppur in maniera superficiale, dell'informativa di settore è il 2428 che disciplina la relazione sulla gestione. Nel comma 1 indica che il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali

rischi e incertezze sui la società è esposta. Anche questo articolo tenta di fornire maggiore chiarezza al bilancio, infatti non si limita a indicare cosa deve contenere la relazione sulla gestione ma specifica che deve essere strutturata in base anche ai settori in cui l'azienda opera, in modo da fornire agli utilizzatori del bilancio tutti gli strumenti di cui necessitano per comprendere meglio l'andamento aziendale.

### **3.2. Diversi approcci a confronto: cenni**

I diversi principi che si sono susseguiti a livello internazionale hanno seguito diversi criteri guida per l'individuazione dei settori, in particolare in questo paragrafo tratteremo di quegli approcci chiamati risk-return approach, management approach with a risks-and-rewards safety net e full management approach.

#### **3.2.1. Risk-return approach**

Questo primo approccio è ciò che guidava lo SFAS 14, lo IAS 14 e lo SSAP 25 e conduce all'individuazione di settori merceologici e geografici: secondo tale approccio i diversi fenomeni aziendali hanno differenti gradi di rischiosità, redditività e crescita perciò i settori vengono rappresentati da beni/servizi offerti e dalle aree geografiche in cui l'azienda opera che si caratterizzano per differenti profili di rischiosità, redditività e crescita. Si ammette dunque una rappresentazione solo per settori merceologici (industry segments) o solo per settori geografici (geographic segments) che rispecchiano un certo profilo di rischio/rendimento.

### **3.2.2. Management approach with a risks-and-rewards safety net**

Secondo tale approccio che guida lo IAS 14 R i settori dovevano essere individuati sulla base della struttura organizzativa interna e del reporting interno dell'azienda e dovevano soddisfare le specifiche definizioni di settore di attività e settore geografico fissate dal principio stesso. Partendo dalla struttura organizzativa, dal sistema informativo e dal reporting interno potevano nascere due situazioni: una in cui i settori individuati internamente erano compatibili con le definizioni di settore fornite dal principio (in questo caso tali settori sarebbero stati oggetto di informativa settoriale), e una in cui i settori individuati internamente non erano coerenti con le definizioni del principio (in questo caso gli amministratori dovevano provvedere a ridefinire i settori ai fini dell'informativa settoriale attenendosi alle definizioni fornite dal principio).

### **3.2.3. Full management approach**

Questo approccio ha guidato lo SFAS 131 e l'IFRS 8: i settori operativi oggetto di informativa devono essere individuati in base alla struttura organizzativa e al flusso informativo interno previsto dal sistema di reporting direzionale. Dunque l'informativa settoriale è la stessa utilizzata dai manager per misurare i risultati raggiunti e per decidere un'efficace ed efficiente allocazione delle risorse: questo permette risparmio di tempo e nessun onere aggiuntivo per l'impresa poiché possiede già i dati da pubblicare che sono disponibili internamente. Inoltre non viene richiesto di uniformare i settori individuati con le definizioni fornite dal principio (come succedeva nello IAS 14 R) e questo porta a maggiore disomogeneità tra le informative di diverse aziende: potrebbe non essere

facile fare delle comparazioni poiché ogni azienda ha una propria struttura e un proprio sistema di reporting interno. Con le indicazioni del management approach with a risks-and-rewards safety net invece tutte le aziende dovevano giungere a fornire un informativa di settori individuati in base a criteri comuni.

### **3.3. Dal vecchio IAS 14 all'IFRS 8**

Nel passaggio dallo IAS 14 allo IAS 14 R fino ad arrivare all'IFRS 8 le modifiche apportate sono state numerose. Procediamo ora ad elencare le differenze tra lo IAS 14 e lo IAS 14 R e successivamente tra lo IAS 14 R e l'IFRS 8.

#### **3.3.1. Differenze tra lo IAS 14 e lo IAS 14 R**

Le differenze tra lo IAS 14 e lo IAS 14 R riguardano prima di tutto l'ambito di applicazione: il primo veniva applicato alle imprese i cui titoli erano negoziati pubblicamente e ad altre entità economiche economicamente rilevanti. Lo IAS 14 R si applicava alle imprese le cui azioni o titoli di debito sono negoziate pubblicamente, comprese le imprese che stanno per emettere azioni o titoli di debito in un mercato mobiliare pubblico, ma non ad altre entità pur economicamente rilevanti.

La seconda differenza riguarda la tipologia di settori: nello IAS 14 venivano individuati settori merceologici e settori geografici e veniva fornita solo una direttiva generale per individuarli. Lo IAS 14 R individuava invece settori di attività e geografici e forniva una guida più specifica per individuare tali settori rispetto allo IAS 14 originario.

Un'altra differenza riguarda l'informativa da presentare: nello IAS 14 veniva richiesta la stessa quantità di informazioni per i settori merceologici, nello IAS 14 R veniva richiesta un'informativa primaria e una secondaria come spiegato nei paragrafi successivi.

Nello IAS 14 non veniva data indicazione di dover seguire gli stessi principi contabili utilizzati per il bilancio per redigere l'informativa di settore, cosa che invece veniva specificata nel paragrafo 44 dello IAS 14 R.

Lo IAS 14 originario consentiva differenze nella definizione di risultato del settore tra le imprese. Lo IAS 14 R forniva una guida più specifica dello IAS 14 originario per le voci specifiche di ricavo e costo da includere o escludere dai ricavi e per i costi del settore.

Lo IAS 14 non si pronunciava sul fatto che i settori considerati troppo piccoli per una separata presentazione potessero essere aggregati. Lo IAS 14 R indicava che i piccoli settori per i quali non è richiesta separata presentazione potevano essere aggregati con altri se avevano in comune un sostanziale numero di fattori che definiscono un settore d'attività o un settore geografico.

Lo IAS 14 non indicava che i settori geografici dovessero essere determinati guardando alla collocazione dei beni dell'impresa (origine delle vendite) o in base alla collocazione dei clienti (destinazione delle vendite), cosa che invece veniva distinta nello IAS 14 R (parr. 13-14).

Lo IAS originario richiedeva alcune tipologie di informazioni da comprendere nell'informativa, e cioè:

- Ricavi o altri proventi operativi, distinguendo tra ricavi da clienti esterni all'impresa e ricavi derivanti da altri settori;
- Risultato del settore;
- Attività impiegate per settore;
- Base per la determinazione dei prezzi tra settori.

Lo IAS 14 R oltre queste informazioni nell'informativa primaria richiedeva:

- Le passività del settore;
- Il costo di immobili, impianti e macchinari e di attività immateriali acquisite nel periodo;
- Le svalutazioni e gli ammortamenti;
- I costi non monetari diversi da svalutazioni e ammortamenti; e
- La quota di utile o perdita netta in una società collegata, joint venture, o altra partecipazione contabilizzata con il metodo del patrimonio netto.

Lo IAS 14 R indicava poi che se vengono modificati i principi contabili di riferimento, l'informativa precedente doveva essere rideterminata a fini comparativi, mentre lo IAS 14 originario non richiedeva tale operazione.

Un'ulteriore differenza sta nel fatto che lo IAS 14 R specificava che se il totale ricavi da clienti esterni per tutti i settori aggregati oggetto di informativa è inferiore al 75% del totale dei ricavi d'impresa, allora devono essere identificati ulteriori settori da presentare fino a che il livello del 75% non sia raggiunto.

### **3.4. Confronto tra IAS 14 R e IFRS 8**

Procediamo ad un'analisi dei due principi IAS 14 R e IFRS 8, cercando di individuarne le differenze, esponendo per ognuno:

1. Finalità;
2. Ambito di applicazione;
3. Definizione e identificazione dei settori oggetto di informativa;
4. Principi contabili di settore;
5. Informazioni da fornire.

#### **3.4.1. Finalità: IAS 14 R**

L'informativa di settore prevista dallo **IAS 14 R** aveva come scopo quello di stabilire regole da seguire per presentare le informazioni economico-finanziarie dell'azienda operante in diverse aree geografiche e relativa ai diversi tipi di prodotti e servizi realizzati dall'impresa. Tale informativa aiuta gli utilizzatori del bilancio a<sup>20</sup>:

- a) Comprendere meglio i risultati passati dell'impresa;
- b) Determinare meglio i rischi e la redditività dell'impresa;
- c) Effettuare giudizi più aggiornati sull'impresa nel suo insieme.

#### **3.4.2. Finalità: IFRS 8**

Per quanto riguarda l'**IFRS 8**<sup>21</sup>, le finalità attengono al fatto che l'azienda debba fornire agli utilizzatori del bilancio informazioni che gli consentano di valutare la natura e gli effetti sul bilancio stesso sia delle attività che intraprende

---

<sup>20</sup> IAS 14 R, *Finalità*, 1997

<sup>21</sup> IFRS 8, *Principio base*, 2006



sia dei contesti economici nei quali opera. Dunque non c'è più solo l'indicazione di alcune regole da seguire per fornire tali informazioni ai vari interlocutori, come previsto nello IAS 14 R, ma viene dato come un obbligo per l'azienda di dotare gli utilizzatori di queste informazioni necessarie per poter esprimere un loro giudizio sull'impresa.

### **3.4.3. Ambito di applicazione: IAS 14 R**

Lo IAS 14 R<sup>22</sup> si applicava a:

- Entità con azioni o titoli di debito negoziati in mercati finanziari regolamentati;
- Entità con in corso emissioni di azioni o titoli di debito negoziati in mercati finanziari regolamentati.

Il principio doveva essere applicato alla totalità dei documenti che compongono il bilancio redatto secondo i principi contabili internazionali (prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria, conto economico, rendiconto finanziario, variazioni del patrimonio netto, note, tutto come richiesto dallo IAS 1 “*Presentazione del bilancio*”).

Se un'azienda i cui titoli non sono negoziati pubblicamente decide di fornire volontariamente l'informativa di settore doveva ottemperare interamente alle

---

<sup>22</sup> IAS 14 R, *Ambito di applicazione*, par. 1-7, 1997

disposizioni contenute nel principio (dunque non poteva seguire alcune disposizioni e altre no).

Se l'azienda i cui titoli sono negoziati pubblicamente presenta in un unico documento il bilancio consolidato e il bilancio della società controllante o di più controllate, lo IAS 14 R veniva applicato solo al bilancio consolidato. Se però la controllata detiene titoli negoziati pubblicamente doveva presentare l'informativa di settore anche nel proprio bilancio.

Se in un unico documento erano presenti il bilancio individuale dell'impresa i cui titoli sono negoziati pubblicamente e il bilancio di una società collegata valutata con il metodo del patrimonio netto o di una join venture, l'informativa di settore valeva solo per il bilancio individuale. Se però la collegata o la join venture deteneva titoli negoziati pubblicamente avrebbe dovuto attenersi allo IAS 14 R anche nel proprio bilancio.

#### **3.4.4. Ambito di applicazione: IFRS 8**

Per quanto riguarda l'**IFRS 8**<sup>23</sup>, viene disposto che tale principio deve essere applicato:

1. Al bilancio individuale o separato di un'entità:
  - I cui titoli di debito o strumenti rappresentativi del capitale sono negoziati in un mercato pubblico (borsa valori nazionale o estera,

---

<sup>23</sup> IFRS 8, *Ambito di applicazione*, par. 2-4, 2006

mercato “over the counter”, compresi mercati locali o regionali);  
oppure

- Che deposita il proprio bilancio, o ha in corso il deposito, presso una commissione della borsa valori o altro organismo di regolamentazione al fine di emettere strumenti finanziati in un mercato pubblico;

2. Al bilancio consolidato di un gruppo avente un capogruppo:

- I cui titoli di debito o strumenti rappresentativi del capitale sono negoziati in un mercato pubblico (borsa valori nazionale o estera, mercato “over the counter”, compresi mercati locali o regionali);  
oppure
- Che deposita il proprio bilancio, o ha in corso il deposito, presso una commissione della borsa valori o altro organismo di regolamentazione al fine di emettere strumenti finanziati in un mercato pubblico;

Viene precisato che se un'azienda non è tenuta a fornire questo tipo di informazioni ma decide comunque di uniformarsi al principio ma su settori che non sono conformi all' IFRS 8 non deve definire queste informazioni come informativa di settore.

Un'ulteriore precisazione riguarda la seguente situazione: se il fascicolo bilancio contiene sia il bilancio consolidato di una controllante che rientra nell'ambito di applicazione dell'IFRS 8, sia il bilancio separato di tale controllante,

l'informativa settoriale deve essere presentata solo con riferimento al bilancio consolidato. In modo più chiaro possiamo avere due situazioni<sup>24</sup>:

- 1) Il fascicolo di bilancio consolidato della controllante contiene anche il bilancio separato della controllante quotata: l'IFRS 8 si applica obbligatoriamente al bilancio consolidato, e facoltativo nel bilancio separato;
- 2) Il fascicolo di bilancio consolidato della controllante non contiene anche il bilancio separato della controllante quotata: l'IFRS 8 si applica obbligatoriamente sia al bilancio consolidato sia al bilancio separato.

Rispetto allo IAS 14 si vede un tentativo di introdurre maggior chiarezza riguardo l'applicazione dell'informativa di settore al bilancio consolidato e separato.

### **3.5. Definizione e identificazione dei settori oggetto di informativa: IAS 14 R**

Lo **IAS 14 R** prevedeva che per individuare i settori che saranno oggetto di informativa si facesse riferimento ad alcuni punti contenuti nel principio stesso:

- a) Definizione di settore d'attività e di settore geografico;
- b) Schemi primario e secondario di informativa settoriale;
- c) Settori di attività e settori geografici;

---

<sup>24</sup> CANE, L'evoluzione dell'informativa settoriale nei bilanci dei gruppi quotati italiani, 2012

d) Settori oggetto di informativa.

### **3.5.1. Definizione di settore d'attività e di settore geografico**

Per definire il settore lo IAS 14 R prendeva in considerazione la seguente definizione: “una parte dell’impresa distintamente identificabile che fornisce un singolo prodotto o servizio o un insieme di prodotti e servizi collegati, ed è soggetta a rischi e a benefici diversi<sup>25</sup>”. Distingueva poi tra settore di attività e settore geografico:

- Per il settore di attività i rischi e i benefici ai quali era soggetta la parte dell’impresa dovevano essere diversi rispetto a quelli degli altri settori di attività dell’impresa;
- Per il settore geografico i rischi e i benefici distintamente identificabili dovevano essere diversi rispetto quelli relativi a componenti che operano in altri ambienti economici.

Inoltre per identificare i settori di attività e i settori geografici il principio faceva riferimento ad alcuni fattori da considerare:

- Per i settori di attività:
  - Natura dei prodotti o servizi;
  - Caratteristiche dei processi produttivi;
  - Tipologia di clienti serviti;

---

<sup>25</sup> IAS 14 R, Definizioni di settore d'attività e settore geografico, par. 9, 1997

- Modalità di distribuzione dei prodotti/servizi;
- Natura del contesto normativo in cui l'entità opera.
- Per i settori geografici:
  - Condizioni simili economiche e politiche;
  - Relazioni tra le attività site in diverse aree geografiche;
  - Vicinanza fisica tra le attività;
  - Rischi specifici associati alle attività svolte in una determinata area;
  - Disciplina valutaria e rischi valutari connessi.

Per quanto riguarda il settore di attività si faceva riferimento a fattori interni dell'entità (come la natura dei processi produttivi) sia a fattori esterni riguardanti il modo con cui questa si relaziona con l'esterno (ad esempio le modalità di distribuzione o di fornitura dei prodotti/servizi). Il principio specificava che un settore di attività non comprende prodotti e servizi con rischi e benefici significativamente diversi<sup>26</sup> ma quelli che vengono inclusi in uno stesso settore di attività devono avere similarità rispetto alla maggior parte dei fattori su elencati.

Il settore geografico veniva definito non includendo attività svolte in ambienti economici con rischi e benefici significativamente diversi<sup>27</sup>: un settore geografico poteva essere rappresentato da un singolo Paese, un insieme di due o più Paesi o regioni all'interno di un Paese purché avessero similarità rispetto ai fattori elencati.

---

<sup>26</sup> IAS 14 R, Definizioni di settore d'attività e settore geografico, par. 11, 1997

<sup>27</sup> IAS 14 R, Definizioni di settore d'attività e settore geografico, par. 12, 1997

Per identificare il settore geografico dell'entità lo IAS 14 R faceva riferimento sia alla localizzazione geografica delle sue attività (dove i prodotti sono preparati o dove le attività di fornitura dei servizi sono situate) sia alla localizzazione geografica dei suoi mercati di sbocco (dove i suoi prodotti sono venduti o i servizi sono resi)<sup>28</sup>.

Per fornire questa informativa il principio indicava che l'entità doveva fare riferimento alle unità organizzative che componevano la sua struttura organizzativa e sulla base della quale veniva già fornito il reporting interno: qualora i segmenti individuati sulla base della struttura organizzativa e del sistema di reporting interno racchiudevano prodotti/servizi o ambiti geografici diversi per rischi e benefici, dunque non coerenti con i fattori precedentemente elencati, gli amministratori avrebbero dovuto ridefinire i settori in base alle disposizioni del principio stesso.

### **3.5.2. Schemi primario e secondario di informativa settoriale**

Lo IAS 14 R prevedeva due schemi di riferimento per fornire le informazioni relative ai settori<sup>29</sup>, e prevedeva che tali schemi fossero tra loro gerarchicamente subordinati e diversi nella tipologia di informazioni presentate e nel grado di dettaglio. In particolare bisognava definire quali informazioni fossero oggetto

---

<sup>28</sup> IAS 14 R, Definizioni di settore d'attività e settore geografico, par. 13, 1997

<sup>29</sup> IAS 14 R, Identificazione dei settori oggetto di informativa, 1997

dello schema primario e quali dello schema secondario (per area di attività o per settore geografico)<sup>30</sup>.

Per decidere se lo schema primario dovesse essere per settore di attività o per settore geografico bisognava secondo il principio valutare se i rischi e i benefici per l'entità erano influenzati dalle differenze nei prodotti e nei servizi o dalle differenze tra le aree geografiche in cui opera. Si potevano avere dunque diverse situazioni<sup>31</sup>:

- Nel caso in cui i rischi e i benefici fossero stati significativamente influenzati dalle differenze tra i prodotti e i servizi offerti, allora lo schema primario doveva essere strutturato per aree di attività e lo schema secondario per settore geografico;
- Se i rischi e i benefici fossero stati influenzati più dalla collocazione dell'attività produttiva allora lo schema primario era quello per settore geografico e il secondario per aree di attività;
- Nel caso in cui i rischi e i benefici dell'impresa fossero fortemente influenzati sia dalle differenze tra i prodotti/servizi resi sia dalle differenze tra le aree geografiche in cui questa opera veniva previsto che lo schema primario fosse strutturato per settori di attività e lo schema secondario per settori geografici;

---

<sup>30</sup> IAS 14 R, Identificazione dei settori oggetto di informativa, par. 26, 1997

<sup>31</sup> IAS 14 R, Identificazione dei settori oggetto di informativa, par. 27, 1997



- Nel caso in cui la struttura organizzativa e il sistema di rendicontazione interno dell'entità non siano influenzati né da specifici prodotti/servizi resi, né da aree geografiche era necessario che gli amministratori facessero le opportune indagini e determinare se i rischi e i benefici erano relativi più ai prodotti/servizi o più alle aree geografiche, e di conseguenza utilizzare le aree di attività o le aree geografiche come schema primario e l'altro come schema secondario.

Anche in questo caso vediamo che la struttura organizzativa e il reporting interno costituiscono la base per definire gli schemi primario e secondario.

### **3.5.3. Settori di attività e settori geografici**

Secondo lo IAS 14 R i settori di attività e i settori geografici oggetto di informativa esterna dovevano essere quei settori la cui informativa era presentata all'interno all'alta direzione con finalità di valutare l'andamento economico passato dell'entità e per prendere decisioni sulle future attribuzioni di risorse ai settori stessi<sup>32</sup>.

Se la struttura organizzativa e il sistema informativo non fossero influenzati né da prodotti/servizi né da aree geografiche, come detto su, era richiesto agli amministratori di compiere ulteriori analisi per determinare gli schemi primario e secondario che meglio rappresentavano la principale fonte di rischi e benefici. In

---

<sup>32</sup> IAS 14 R, Identificazione dei settori oggetto di informativa, par. 31, 1997

questo caso gli amministratori dovevano attenersi alla definizione di settori di attività e geografici contenuta nel principio<sup>33</sup>.

Se un settore oggetto di informativa interna non avesse rispettato i fattori individuati gli amministratori avrebbero dovuto considerare il livello successivo inferiore di suddivisione interna che avesse fornito informazioni sui prodotti/servizi o sulle aree geografiche<sup>34</sup>.

#### **3.5.4. Settori oggetto di informativa**

Per lo IAS 14 R un settore diventava oggetto di informativa se la maggioranza dei suoi ricavi fosse stata ottenuta da vendite a clienti e:

- I ricavi derivanti da vendite a clienti e da operazioni con altri settori sono almeno il 10% del totale ricavi, esterni e interni, di tutti i settori; O
- Il risultato del settore, sia utile o perdita, è almeno il 10% del risultato complessivo di tutti i settori in utile o di tutti i settori in perdita, qualunque sia il maggiore in valore assoluto; O
- Le sue attività sono almeno il 10% del totale delle attività di tutti i settori<sup>35</sup>.

Specificava poi che se un settore incluso nella reportistica interna non soddisfaceva nessuno dei precedenti requisiti di riferimento era possibile<sup>36</sup>:

- a) Presentarlo separatamente, indipendentemente dalla sua dimensione;

---

<sup>33</sup> IAS 14 R, Identificazione dei settori oggetto di informativa, par. 32, 1997

<sup>34</sup> IAS 14 R, Identificazione dei settori oggetto di informativa, par. 33, 1997

<sup>35</sup> IAS 14 R, Identificazione dei settori oggetto di informativa, par. 35, 1997

<sup>36</sup> IAS 14 R, Identificazione dei settori oggetto di informativa, par. 36, 1997

- b) Riunirlo con uno o più settori simili che rispettassero tutti i requisiti;
- c) Presentarlo come voce non attribuita in sede di riconciliazione.

Riguardo il secondo punto lo IAS 14 R indicava che due o più settori sono simili e possono essere riuniti in un unico settore di attività o geografico quando<sup>37</sup>:

1. Mostrano risultati economici che sono simili nel lungo periodo; E
2. Sono simili con riferimento a tutti i fattori elencati nelle definizioni di settore di attività o geografico<sup>38</sup>.

Infine lo IAS 14 R precisava che se il totale ricavi da clienti esterni per tutti i settori aggregati oggetto di informativa è inferiore al 75% del totale dei ricavi di impresa, allora devono essere identificati ulteriori settori da presentare fino a che il livello del 75% non sia raggiunto e dunque sia incluso nei settori oggetto di informativa<sup>39</sup>.

In Figura 15 è esposto uno schema che riassume come lo IAS 14 R disciplinava l'individuazione dei settori che erano oggetto di informativa settoriale.

---

<sup>37</sup> IAS 14 R, Identificazione dei settori oggetto di informativa, par. 34, 1997

<sup>38</sup> IAS 14 R, Identificazione dei settori oggetto di informativa, par. 9, 1997

<sup>39</sup> IAS 14 R, Identificazione dei settori oggetto di informativa, par. 37, 1997

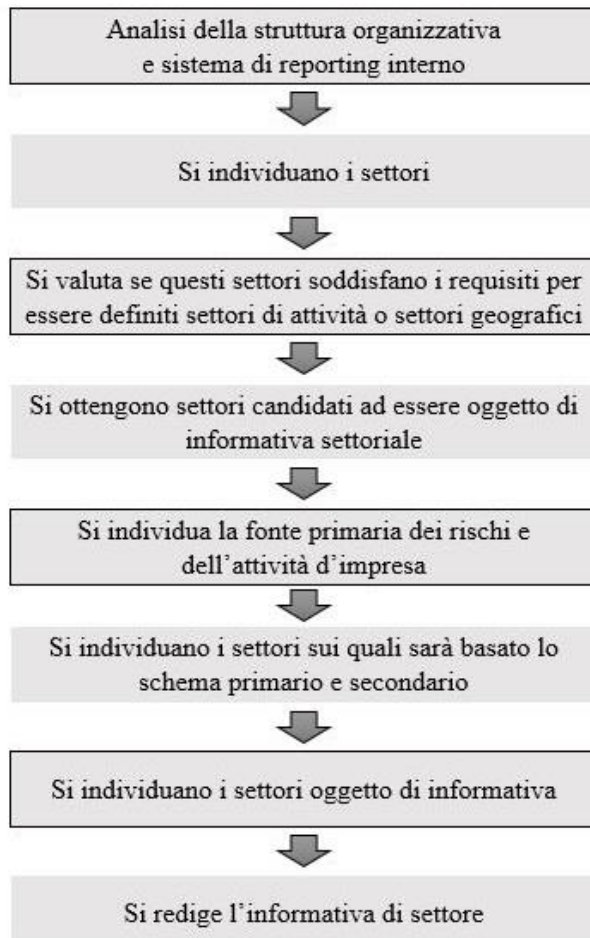


Figura 15 - Fasi per la predisposizione dell'informativa di settore previste dallo IAS 14 R<sup>40</sup>

### 3.6. Definizione e identificazione dei settori oggetto di informativa:

#### IFRS 8

Per quanto riguarda la definizione e l'identificazione dei settori oggetto di informativa secondo l'IFRS 8 bisogna considerare i seguenti punti:

- a) Definizione di settore operativo;

---

<sup>40</sup> Guida ai principi contabili internazionali, *Informativa di settore secondo lo IAS 14*, Il sole 24 Ore, 2006

- b) Settori oggetto di informativa;
- c) Criteri di aggregazione;
- d) Soglie quantitative.

### **3.6.1. Definizione di settore operativo**

L'IFRS 8 definisce chiaramente cosa intende per settore operativo, in particolare lo definisce come una componente, un'unità economica elementare di un'entità:

- a) Che intraprende attività imprenditoriali generatrici di ricavi e di costi (compresi i ricavi e i costi riguardanti operazioni con altre componenti della medesima entità);
- b) I cui risultati operativi sono rivisti periodicamente al più alto livello decisionale operativo ai fini dell'adozione di decisioni in merito alle risorse da allocare al settore e della valutazione dei risultati; E
- c) Per la quale sono disponibili informazioni di bilancio separate<sup>41</sup>.

Il principio specifica poi che un settore operativo può intraprendere attività dalle quali ancora non ha ottenuto ricavi (ad esempio attività in fase di start-up, in fase di avviamento che ancora non hanno ottenuto ricavi).

Inoltre non è detto che ogni parte dell'entità sia un settore operativo o parte di un settore operativo, possono esserci ad esempio alcuni dipartimenti funzionali che

---

<sup>41</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 5, 2006, riprende ciò che viene previsto dallo SFAS 131 al par. 10

possono non conseguire ricavi o possono conseguire ricavi che sono solo accessori rispetto alle attività dell'impresa<sup>42</sup>.

Rispetto al punto sub b il principio dispone che “il più alto livello decisionale” indica una funzione, non necessariamente un manager con titolo specifico; i compiti svolti riguardano l'assegnazione delle risorse ai settori operativi e il valutarne i risultati: tali compiti spesso competono all'amministratore delegato ma potrebbero spettare anche a un gruppo di amministratori esecutivi o ad altre funzioni<sup>43</sup>.

Il punto sub c presuppone che l'impresa abbia un sistema di budgeting/reporting interno finalizzato a valutare le performance di ogni settore operativo: dunque viene escluso dal principio che l'entità non presenti l'informativa settoriale in bilancio dando come motivazione il fatto di non possedere un sistema direzionale di controllo di gestione che gli permetta di ottenere i dati necessari richiesti dal principio, poiché il principio stesso presuppone l'esistenza di tale sistema<sup>44</sup>.

Per molte entità è possibile identificare i propri settori operativi grazie alle indicazioni contenute nel paragrafo 5 dell'IFRS 8. Tuttavia un'entità può presentare dei report in cui le sue attività sono descritte diversamente: in questi casi il principio afferma che se il più alto livello decisionale operativo utilizza

---

<sup>42</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 6, 2006

<sup>43</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 7, 2006

<sup>44</sup> CANE, L'evoluzione dell'informativa settoriale nei bilanci dei gruppi quotati italiani, 2012

diversi schemi di informativa settoriale (ad esempio basati su linee di prodotto o sulle aree di produzione), possono essere utilizzati altri set di indicatori per identificare i settori operativi, compresi:

- La natura delle attività imprenditoriali di ciascuna componente;
- L'esistenza di manager per esse responsabili;
- Le informazioni presentate al consiglio di amministrazione<sup>45</sup>.

Un settore operativo deve avere generalmente un manager di settore che risponde al più alto livello decisionale operativo e mantiene rapporti periodici con esso per discutere delle attività operative, dei risultati a consuntivo e previsionali e dei piani per il settore stesso.

Inoltre un unico manager può essere manager di settore per diversi settori operativi, accade laddove l'azienda adotta una struttura cosiddetta "a matrice" in cui ad esempio in talune entità alcuni manager sono responsabili di diverse linee di prodotto e di servizi in tutto il mondo, mentre altri sono responsabili per determinate aree geografiche<sup>46</sup>.

Vediamo dunque che il principio disciplina ogni parte di un settore operativo: dalle modalità consentite per individuare il settore (nel paragrafo 5 fornisce dei punti da osservare ma nell'8 afferma che possono essere previsti indicatori forniti

---

<sup>45</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 8, 2006

<sup>46</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 9, 2006

dal più alto livello decisionale) fino alla funzione o al manager che sarà responsabile del settore.

Ad esempio nel caso di un'azienda operante nel settore farmaceutico<sup>47</sup> i settori operativi oggetto di informativa possono essere sia le diverse tipologie di prodotti commercializzati (ad esempio vaccini, prodotti da banco) sia il dipartimento funzionale Ricerca e Sviluppo, nel caso in cui tutti soddisfino i requisiti del paragrafo 5, e cioè:

- Generino ricavi e costi (se ad esempio i brevetti dell'attività di ricerca non vengano solo utilizzati internamente ma siano anche oggetto di cessione a terzi);
- Siano oggetto di revisione periodica in termini di risultati operativi e allocazione delle risorse da parte dell'alta direzione;
- Siano oggetto di informativa economico-finanziaria separata rispetto al bilancio.

### **3.6.2. Settori oggetto di informativa**

Dopo aver indicato come individuare i settori operativi l'IFRS 8 disciplina quali di tali settori saranno oggetto di informativa<sup>48</sup>, in particolare:

---

<sup>47</sup> CANE, L'evoluzione dell'informativa settoriale nei bilanci dei gruppi quotati italiani, 2012

<sup>48</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 11, 2006



- Quei settori che sono stati identificati separatamente (paragrafi 5-10 del principio) o che derivino dall'aggregazione di due o più settori operativi (paragrafo 12, criteri di aggregazione che affrontiamo nel prossimo paragrafo); E
- Quei settori che superino le soglie quantitative fissate nei paragrafi 13-19, descritti nei successivi paragrafi.

### **3.6.3. Criteri di aggregazione**

L'IFRS 8 specifica nel paragrafo 1 che l'informativa da presentare agli utilizzatori del bilancio deve consentirgli di valutare la natura e gli effetti sul bilancio stesso sia delle attività che l'entità intraprende sia dei contesti economici nei quali opera: spesso fornire informative separate per ogni settore operativo, oltre ad essere oneroso per l'azienda, ha l'effetto di non rendere più chiare le informazioni riguardo l'andamento della gestione dell'azienda per il lettore del bilancio<sup>49</sup>. Il principio perciò disciplina che i settori operativi possono essere aggregati e ciò fornirebbe un'informativa settoriale più chiara. Per poter essere aggregati è necessario che<sup>50</sup>:

1. Abbiamo caratteristiche economiche simili;
2. Siano simili per quanto riguarda ognuno dei seguenti aspetti:
  - Natura dei prodotti e servizi;

---

<sup>49</sup> CANE, L'evoluzione dell'informativa settoriale nei bilanci dei gruppi quotati italiani, 2012

<sup>50</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 12, 2006

- Natura dei processi produttivi;
- Tipologia o classe di clientela per i loro prodotti e servizi;
- Metodi usati per distribuire i propri prodotti o fornire i propri servizi;
- Natura del contesto normativo, se applicabile, ad esempio bancario, assicurativo o dei servizi pubblici.

Quindi gli unici settori oggetto di informativa separata dovranno essere quelli significativi in termini di dimensioni che:

- Presentano diverse caratteristiche economiche;
- Si differenziano l'uno dall'altro in termini di prodotti/servizi realizzati, processi produttivi, clientela target e modalità di distribuzione<sup>51</sup>.

#### **3.6.4. Soglie quantitative**

Dopo aver delineato i criteri di aggregazione il principio indica come individuare i settori operativi significativi in termini dimensionali, per fare ciò è necessario che rispettino precise soglie quantitative. È necessario fornire informativa separata in merito ad ogni settore operativo che soddisfa una qualsiasi delle seguenti soglie quantitative di rilevanza:

- I ricavi oggetto di informativa, comprese sia le vendite a clienti esterni sia le vendite o i trasferimenti tra settori, sono almeno il 10 % dei ricavi complessivi, interni ed esterni, di tutti i settori operativi;

---

<sup>51</sup> CANE, L'evoluzione dell'informativa settoriale nei bilanci dei gruppi quotati italiani, 2012

- L'importo in valore assoluto del relativo utile o perdita è almeno il 10 % del maggiore, in valore assoluto, tra i seguenti importi:
  - L'utile complessivo relativo a tutti i settori operativi in utile; e
  - La perdita complessiva relativa a tutti i settori operativi in perdita;
- Le sue attività sono almeno il 10 % delle attività complessive di tutti i settori operativi<sup>52</sup>.

Nella Figura 16 viene presentato un esempio di applicazione di tali soglie: si nota che i settori 1 2 3 formano oggetto di informativa separata poiché soddisfano in ordine la prima, la seconda e la terza soglia precedentemente descritte (l'IFRS 8 specifica che basta soddisfare una qualsiasi delle tre soglie). Il settore 4 soddisfa le soglie 1 e 2 e il settore 5 le soddisfa tutte e tre.

Settori Operativi	Ricavi di settore / Ricavi complessivi (%)	Utile (perdita) di settore / Utile (perdita) complessiva (%)	Attività di settore / Attività complessive (%)	Il settore deve essere oggetto di informativa separata?
Settore 1	26	9	9	SI
Settore 2	8	10	8	SI
Settore 3	9	8	22	SI
Settore 4	26	36	8	SI
Settore 5	22	30	45	SI
Settore 6	9	7	8	NO (facoltativo)
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Figura 16 - Esempio applicazione soglie quantitative<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 13, 2006

<sup>53</sup> CANE, L'evoluzione dell'informativa settoriale nei bilanci dei gruppi quotati italiani, 2012

Può succedere che alcuni settori operativi non raggiungano tali soglie di rilevanza, viene specificato però che questi possono essere oggetto di informativa separata se la direzione aziendale ritiene che le informazioni ad essi relative siano utili per gli utilizzatori del bilancio (Figura 16, riferimento al settore 6).

Se i settori operativi non soddisfano le soglie quantitative previste dal principio possono essere aggregati, purché soddisfino le condizioni di aggregazione stabilite nel paragrafo 12 del principio<sup>54</sup>.

L'IFRS 8 prevede poi che se il totale dei ricavi esterni presentati dai settori operativi costituisce meno del 75 % dei ricavi dell'entità, ulteriori settori operativi devono essere identificati come settori oggetto di informativa (anche se non soddisfano ai criteri di cui al paragrafo 13) fino a che almeno il 75 % dei ricavi dell'entità non sia incluso nei settori oggetto di informativa<sup>55</sup>. Principio che ritroviamo anche nel paragrafo 37 dello IAS 14.

Riguardo le informazioni relative ad altre attività imprenditoriali e settori operativi che non sono oggetto di informativa separata, viene disposto che queste devono essere aggregate e presentate in un raggruppamento di carattere generale definito “tutti gli altri settori”, separate da altri elementi, nell’ambito delle riconciliazioni previste nel paragrafo 28 del principio<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 14, 2006

<sup>55</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 15, 2006

<sup>56</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 16, 2006

Inoltre: se la direzione aziendale ritiene che un settore operativo identificato come settore oggetto di informativa nell'esercizio immediatamente precedente continui a essere importante, le informazioni relative a tale settore devono continuare ad essere presentate separatamente nell'esercizio in corso anche se il settore non soddisfa più le soglie di rilevanza di cui al paragrafo 13<sup>57</sup>. C'è quindi una sorta di facoltà per l'alta direzione di continuare a presentare il settore operativo nell'esercizio successivo se sostiene che sia comunque importante continuare a darne informativa separata agli utilizzatori del bilancio, anche se questo non soddisfa più i criteri quantitativi previsti (nell'esempio precedente in Figura 16 se nell'esercizio successivo il settore 2 passa dal 10% al 9% del totale dell'utile complessivo, l'alta direzione ha la facoltà di renderlo comunque oggetto di informativa separata anche per questo esercizio).

L'IFRS 8 prevede anche che per ogni settore operativo oggetto di informativa separata nell'esercizio siano presentate, a fini comparativi, le stesse informazioni relative all'esercizio precedente, anche se tale settore non rispettava le soglie quantitative in quell'esercizio. Tale informativa a fini comparativi può non essere fornita solo quando i dati necessari non siano disponibili o sia troppo oneroso ricavarli<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 17, 2006

<sup>58</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 18, 2006

Infine il principio afferma che può esserci un limite pratico al numero di settori oggetto di informativa separata, al di là del quale le informazioni potrebbero diventare troppo dettagliate: quando il numero di settori oggetto di informativa separata arriva a 10, l'azienda dovrebbe considerare se tale limite è stato raggiunto e non presentare ulteriori settori<sup>59</sup>. Questa frase più che una norma sembra un suggerimento, considerando la situazione in cui l'azienda fornendo informazioni su troppi settori giunga più che ad aiutare gli utilizzatori del bilancio a meglio comprendere la gestione alla situazione opposta, fornendo troppi dettagli e finendo per creare maggiori incomprensioni.

In Figura 17 è presentato un diagramma che schematizza le modalità di identificazione dei settori operativi oggetto di informativa separata come indicato dall'IFRS 8.

---

<sup>59</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 19, 2006

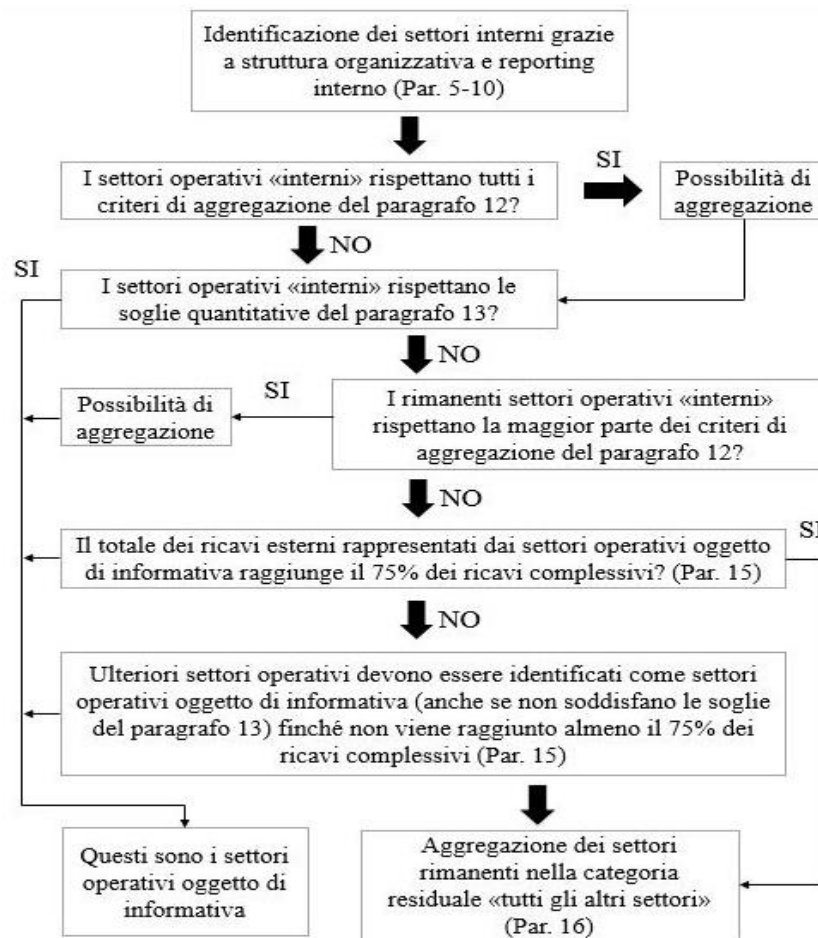


Figura 17 - Identificazione dei settori operativi secondo l'IFRS 8<sup>60</sup>

### 3.7. Principi contabili di settore e informazioni da fornire: IAS 14 R

Lo IAS 14 R disciplinava che i principi contabili da utilizzare per l'informativa di settore dovevano essere conformi a quelli usati per la preparazione del bilancio consolidato o dell'impresa<sup>61</sup>. C'è dunque la presunzione che i principi contabili utilizzati per redigere il bilancio fossero ritenuti quelli più adatti dagli amministratori, e visto che lo scopo dell'informativa di settore è aiutare gli

---

<sup>60</sup> CANE, L'evoluzione dell'informativa settoriale nei bilanci dei gruppi quotati italiani, 2012

<sup>61</sup> IAS 14 R, Principi contabili di settore, par. 44, 1997

utilizzatori del bilancio a comprendere meglio le dinamiche gestionali dell'azienda si riteneva che tali principi fossero quelli più adatti anche per questa motivazione dato che venivano già utilizzati per fini informativi esterni<sup>62</sup>. Veniva specificato però che un principio applicato alla globalità dell'azienda doveva essere applicato ad un settore se esistevano le ragioni per farlo: ad esempio per quanto riguarda il calcolo delle pensioni spesso sono fatti per l'impresa nel suo insieme, ma le cifre così ottenute devono essere attribuite ai settori in base allo stipendio e ai dati demografici dei settori<sup>63</sup>.

In un paragrafo successivo lo IAS 14 R indicava che non viene impedito che per l'informativa di settore vengano usati principi diversi da quelli utilizzati per il bilancio consolidato o dell'impresa, ma se si volevano applicare altri principi era necessario che<sup>64</sup>:

- a) L'informativa fosse presentata internamente ai dirigenti con responsabilità strategiche allo scopo di prendere decisioni sull'attribuzione delle risorse al settore e di valutazione del suo risultato economico; E
- b) La base di valutazione per questa ulteriore informativa, fosse chiaramente descritta.

Inoltre i beni che venivano utilizzati congiuntamente da due o più settori dovevano essere attribuiti a tali settori se e solo se anche i relativi costi e ricavi

---

<sup>62</sup> IAS 14 R, Principi contabili di settore, par. 45, 1997

<sup>63</sup> IAS 14 R, Principi contabili di settore, par. 45, 1997

<sup>64</sup> IAS 14 R, Principi contabili di settore, par. 46, 1997



erano attribuiti a quei settori<sup>65</sup>. Stessa indicazione per quanto riguarda attività e passività<sup>66</sup>.

Per quanto riguarda le informazioni integrative, il principio descriveva nei paragrafi 50-67 le informazioni necessarie per i settori oggetto di informativa riguardo lo schema primario; nei paragrafi 68-72 le informazioni necessarie per uno schema di presentazione secondario. Il principio incoraggiava le aziende a fornire le informazioni richieste per lo schema primario anche per i settori oggetto di informativa secondaria anche se ne venivano richieste meno per lo schema secondario<sup>67</sup>.

### **3.7.1. Schema di presentazione primario**

Per ogni settore oggetto di informativa<sup>68</sup>, che fosse di attività o geografico, lo IAS 14 R prevedeva che fossero fornite le seguenti informazioni:

- I ricavi di settore separando i ricavi di settore derivanti da vendite a clienti esterni da quelli derivanti da operazioni con altri settori (si tratta di ricavi operativi, esclusi dunque quelli di natura finanziaria, direttamente attribuibili ad un settore)<sup>69</sup>;

---

<sup>65</sup> IAS 14 R, Principi contabili di settore, par. 47, 1997

<sup>66</sup> IAS 14 R, Principi contabili di settore, par. 48, 1997

<sup>67</sup> IAS 14 R, Principi contabili di settore, par. 49, 1997

<sup>68</sup> IAS 14 R, Schema di presentazione primario, par. 50, 1997

<sup>69</sup> IAS 14 R, Schema di presentazione primario, par. 51, 1997

- Il risultato di settore per ciascun settore oggetto di informativa, presentando il risultato delle attività operative in esercizio (continuing operations) separatamente dal risultato delle attività operative cessate<sup>70</sup> (il risultato di settore si ottiene dalla differenza tra ricavi e costi di settore, questi ultimi non venivano indicati obbligatoriamente in informativa visto che potevano essere dedotti grazie a ricavi e risultato di settore, ma poiché sono necessari per il calcolo del risultato di settore lo IAS 14 R ne dava una definizione<sup>71</sup>;
- Il totale del valore iscritto per le attività di settore<sup>72</sup>;
- Le passività di settore<sup>73</sup>;
- I costi complessivi sostenuti nell'esercizio per acquistare beni di settore che si presumeva sarebbero stati usati per oltre un esercizio (immobili, impianti e macchinari e attività immateriali)<sup>74</sup>;
- Le svalutazioni e gli ammortamenti complessivi inclusi nel risultato economico di settore del periodo<sup>75</sup>;
- La natura e il valore di qualsiasi voce di ricavo e costo del settore che sia di tale dimensione, natura, o incidenza per cui la sua esposizione sia rilevante per spiegare l'andamento economico del periodo (in questo caso

---

<sup>70</sup> IAS 14 R, Schema di presentazione primario, par. 52, 1997

<sup>71</sup> IAS 14 R, Definizione di ricavi, costi, risultato, attività e passività di settore, par. 16, 1997

<sup>72</sup> IAS 14 R, Schema di presentazione primario, par. 55, 1997

<sup>73</sup> IAS 14 R, Schema di presentazione primario, par. 56, 1997

<sup>74</sup> IAS 14 R, Schema di presentazione primario, par. 57, 1997

<sup>75</sup> IAS 14 R, Schema di presentazione primario, par. 58, 1997

il principio incoraggiava l'illustrazione di tali valori ma in modo facoltativo)<sup>76</sup>;

- L'importo complessivo delle spese non monetarie rilevanti, diverse da ammortamenti e svalutazioni, incluse nei costi di settore<sup>77</sup>;
- Il valore complessivo della quota parte di pertinenza dell'entità, dell'utile o della perdita netta derivante da società collegate, join venture o altri investimenti finanziari contabilizzati con il metodo del patrimonio netto, se sostanzialmente tutte le operazioni di tali società collegate fossero state svolte nell'ambito di quel singolo settore<sup>78</sup>;
- Una riconciliazione tra l'informativa fornita per i settori oggetto di presentazione e l'informativa complessiva del bilancio consolidato o separato/individuale<sup>79</sup>.

### **3.7.2. Informativa secondaria di settore**

Lo IAS 14 R individuava diverse situazioni<sup>80</sup>:

- a) Caso in cui lo schema primario di informativa fosse articolato per settori di attività: di conseguenza lo schema secondario andava articolato per settori geografici;

---

<sup>76</sup> IAS 14 R, Schema di presentazione primario, par. 59, 1997

<sup>77</sup> IAS 14 R, Schema di presentazione primario, par. 61, 1997

<sup>78</sup> IAS 14 R, Schema di presentazione primario, par. 64, 1997

<sup>79</sup> IAS 14 R, Schema di presentazione primario, par. 67, 1997

<sup>80</sup> IAS 14 R, Schema di presentazione primario, par. 68, 1997

- b) Caso in cui lo schema primario era articolato per settori geografici in base alla localizzazione delle attività produttive: in questo caso lo schema secondario era articolato per settori di attività;
- c) Caso in cui lo schema primario era articolato per settori geografici in base alla localizzazione dei clienti: anche qui lo schema secondario andava articolato per settori di attività.

Nel caso sub a il principio richiedeva le seguenti informazioni secondarie<sup>81</sup>:

- Ricavi del settore derivanti da clienti esterni per area geografica in base alla localizzazione geografica dei clienti (in cui i ricavi da vendite a clienti esterni erano almeno il 10% del totale dei ricavi dell'impresa dalle vendite a clienti);
- L'ammontare complessivo delle attività del settore per localizzazione geografica dell'attivo, per ciascun settore geografico;
- I costi totali sostenuti nel corso dell'esercizio per acquisire immobilizzazioni materiali e immateriali, in base alla localizzazione geografica delle attività, per ciascun settore geografico in cui l'attivo di settore era almeno il 10% del totale attivo di tutti i settori geografici.

Nel caso sub b, in cui lo schema primario era articolato per settori geografici in base alla localizzazione delle attività produttive, e nel caso sub c in cui lo schema

---

<sup>81</sup> IAS 14 R, Informativa secondaria di settore, par. 69, 1997

primario era articolato per settori geografici in base alla localizzazione dei clienti, lo schema secondario richiedeva un articolazione per settori di attività, e il principio richiedeva le seguenti informazioni<sup>82</sup>:

- Ricavi del settore derivanti da clienti esterni;
- Valore contabile complessivo dell'attivo di settore; e
- Costi complessivi sostenuti nell'esercizio per acquisire attività di settore che si presume saranno usate per più di un esercizio (immobili, impianti, macchinari e attività immateriali).

Infine per il punto sub b doveva essere fornita anche l'informativa relativa ai ricavi da clienti esterni per area geografica, se diversa dalla collocazione geografica per attività<sup>83</sup>, e nel caso sub c doveva essere fornita l'indicazione relativa al valore netto delle attività per luogo di attività se diverso dalla collocazione geografica dei clienti, e il costo d'acquisto delle immobilizzazioni materiali e immateriali per luogo di attività, se diverso dalla collocazione geografica dei clienti<sup>84</sup>.

Il principio terminava indicando altre situazioni che possono provocare problemi, e ne individuava le informazioni da fornire<sup>85</sup>:

---

<sup>82</sup> IAS 14 R, Informativa secondaria di settore, par. 70, 1997

<sup>83</sup> IAS 14 R, Informativa secondaria di settore, par. 71, 1997

<sup>84</sup> IAS 14 R, Informativa secondaria di settore, par. 72, 1997

<sup>85</sup> IAS 14 R, Altri problemi connessi all'informativa, par. 74-83, 1997

- L'obbligo di fornire i valori dei ricavi derivanti da vendite a clienti esterni e vendite interne ad altri settori per quei settori che pur non soddisfacendo la soglia del 10% dei ricavi a clienti esterni, tale valore è comunque oltre il 10% dei ricavi complessivi dell'azienda a clienti esterni;
- La base di determinazione dei prezzi di trasferimento infrasettoriali e ogni modifica relativa devono essere evidenziate nel bilancio;
- Nel caso in cui vengano modificati i principi contabili di riferimento, darne informativa evidenziando gli effetti e le motivazioni di tali cambiamenti e, dove possibile, ridefinire l'informativa di settore dell'anno precedente a fini comparativi;
- I tipi di prodotti e servizi compresi in ogni settore di attività rappresentato, la composizione di ciascun settore geografico oggetto di informativa, sia primario sia secondario, se non altrimenti evidenziati in altre parti dell'informativa finanziaria.

### **3.8. Principi contabili di settore e informazioni da fornire: IFRS 8**

Sappiamo che la finalità dell'IFRS 8 è fornire agli utilizzatori del bilancio le informazioni che gli consentano di valutare la natura e gli effetti sul bilancio delle attività imprenditoriali che intraprende e i contesti economici nei quali opera<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> IFRS 8, *Informazioni integrative*, par. 20, 2006

Per poter rendere efficace tale principio viene indicato che per ogni esercizio per il quale viene presentato un conto economico l'azienda deve fornire le seguenti informazioni<sup>87</sup>:

- Informazioni di carattere generale;
- Informazioni in merito all'utile o alla perdita di settore presentati, compresi i ricavi e le spese dei settori presentati, le attività e passività di settore e la base di valutazione;
- Riconciliazioni dei totali dei ricavi di settore, dell'utile o della perdita, delle attività, delle passività e di altre voci significative di ciascun settore presentato con i corrispondenti importi di bilancio dell'entità.

### **3.8.1. Informazioni generali**

L'entità deve fornire le seguenti informazioni di carattere generale preliminari rispetto a quelle specifiche relative ai singoli settori oggetto di informativa<sup>88</sup>:

- I fattori utilizzati per identificare i settori oggetto di informativa dell'entità, compresa la base di organizzazione (ad esempio, se la direzione aziendale abbia scelto di organizzare l'entità in funzione delle differenze dei prodotti e servizi, delle aree geografiche, del contesto normativo o di una

---

<sup>87</sup> IFRS 8, *Informazioni integrative*, par. 21, 2006

<sup>88</sup> IFRS 8, *Informazioni generali*, par. 22, 2006

combinazione di fattori e se i settori oggetto di informativa siano stati aggregati); E

- I tipi di prodotti e servizi da cui ciascun settore oggetto di informativa ottiene i propri ricavi.

### **3.8.2. Informazioni in merito a utili o perdite, attività e passività**

Secondo l'IFRS 8 l'azienda deve fornire una serie di informazioni riguardo utili o perdite, attività e passività, in particolare per ciascun settore oggetto di informativa<sup>89</sup>:

- Valutazione dell'utile o della perdita;
- Valutazione di attività e passività totali del settore, se questi vengono forniti periodicamente al più alto livello decisionale;
- I seguenti elementi, se forniti periodicamente al più alto livello decisionale (anche se non inclusi nella valutazione dell'utile o della perdita) oppure se sono inclusi nella valutazione dell'utile o della perdita di settore esaminati dal più alto livello decisionale:
  - Ricavi da clienti esterni;
  - Ricavi da operazioni con altri settori operativi della medesima entità;
  - Interessi attivi;
  - Interessi passivi;

---

<sup>89</sup> IFRS 8, *Informazioni in merito a utili o perdite, attività e passività*, par. 23, 2006



- Svalutazioni e ammortamenti;
  - Voci significative di ricavo e di costo presentate conformemente al paragrafo 97 dello IAS 1 “Presentazione del bilancio”;
  - Quota di pertinenza dell'entità nell'utile o nella perdita di società collegate o joint venture contabilizzate con il metodo del patrimonio netto;
  - Oneri o proventi fiscali;
  - Voci non monetarie rilevanti diverse da svalutazioni e ammortamenti.
- I seguenti elementi in merito a ciascun settore oggetto di informativa se gli importi specificati sono inclusi nella valutazione delle attività di settore esaminate dal più alto livello decisionale operativo o vengono forniti periodicamente al più alto livello decisionale operativo anche se non inclusi nella valutazione delle attività di settore<sup>90</sup>:
    - L'importo dell'investimento in società collegate e joint venture contabilizzate con il metodo del patrimonio netto;
    - Gli importi sommati alle attività non correnti diversi da strumenti finanziari, attività fiscali differite, attività relative a benefici

---

<sup>90</sup> IFRS 8, *Informazioni in merito a utili o perdite, attività e passività*, par. 24, 2006

successivi al rapporto di lavoro e diritti derivanti da contratti assicurativi.

Con riguardo agli interessi attivi e passivi il principio specifica che l'azienda deve indicarne separatamente il valore per ciascun settore operativo oggetto di informativa, a meno che la maggior parte dei ricavi aziendali non provenga da interessi e il più alto livello decisionale operativo si basi principalmente sugli interessi attivi netti per valutare i risultati del settore e prendere decisioni in merito all'allocazione delle risorse. In questo caso l'informativa può comprendere gli interessi attivi al netto degli interessi passivi purché questo venga specificato in essa<sup>91</sup>.

Un esempio delle informazioni richieste dal principio su utile o perdita, attività e passività riguardo un gruppo articolato in cinque settori (componenti per auto, motonavi, software, elettronica, finanza), sono rappresentate in Figura 18<sup>92</sup>: il settore residuale "Altri settori" comprende i settori che non soddisfano le soglie quantitative indicate nel paragrafo 13 del principio, così come specificato nel paragrafo 16; inoltre per quei settori per cui la maggior parte dei ricavi è rappresentata da interessi e il management nella gestione di tali settori si basa essenzialmente sull'ammontare degli interessi attivi netti, e non su quelli lordi, è

---

<sup>91</sup> IFRS 8, *Informazioni in merito a utili o perdite, attività e passività*, par. 23, 2006

<sup>92</sup> CANE, L'evoluzione dell'informativa settoriale nei bilanci dei gruppi quotati italiani, 2012

possibile indicare solo gli interessi attivi netti così come consentito nel paragrafo 23 dell'IFRS 8.

Informazioni settoriali	Componenti per auto		Motonavi		Software		Elettronica		Finanza		Altri settori		Totali	
	n	n-1	n	n-1	n	n-1	n	n-1	n	n-1	n	n-1	n	n-1
Ricavi da clienti esterni														
Ricavi da operazioni infrasettoriali														
Interessi attivi														
Interessi passivi														
Interessi attivi netti														
Svalutazioni e ammortamenti														
Voci non monetarie rilevanti diverse da svalutazioni e ammortamenti														
Utile/perdita di periodo														
Attività														
Passività														
Spese relative ad attività non correnti														

Figura 18 - Esempio informativa paragrafi 23-24 IFRS 8

Secondo l'IFRS 8 l'importo di ciascuna voce di settore presentata deve corrispondere alla valutazione fornita al più alto livello decisionale operativo ai fini dell'adozione di decisioni in merito all'allocazione delle risorse al settore e della valutazione dei suoi risultati. Le rettifiche e le eliminazioni, le attività e passività devono essere allocate rispettivamente nella determinazione di utile/perdita e attività/passività solo se sono incluse nelle valutazioni di

utile/perdita e attività/passività utilizzate dal più alto livello decisionale operativo, e in ogni caso imputate su base ragionevole<sup>93</sup>.

Secondo l'IFRS 8 l'azienda deve fornire una spiegazione sulle valutazioni di utile/perdita e attività/passività, e come minimo fornire le seguenti informazioni<sup>94</sup>:

- La base di contabilizzazione di qualsiasi operazione tra settori oggetto di informativa (ad esempio l'indicazione che le operazioni di compravendita tra diversi settori operativi avvengono sulla base di prezzi di mercato);
- La natura di qualsiasi differenza tra le valutazioni degli utili o perdite di settori oggetto di informativa e l'utile o la perdita dell'entità ante oneri o proventi fiscali e attività operative cessate (qualora non sia evidente dalle riconciliazioni contenute nel paragrafo 28). Tali differenze potrebbero includere i principi contabili e i principi per l'allocazione di costi sostenuti a livello centrale che sono necessari per la comprensione delle informazioni di settore presentate;
- La natura di qualsiasi differenza tra le valutazioni delle attività dei settori oggetto di informativa e delle attività dell'entità (qualora non sia evidente dalle riconciliazioni contenute nel paragrafo 28). Tali differenze potrebbero includere i principi contabili e i principi per l'allocazione di attività

---

<sup>93</sup> IFRS 8, *Valutazione*, par. 25, 2006

<sup>94</sup> IFRS 8, *Valutazione*, par. 27, 2006

utilizzate congiuntamente che sono necessari per la comprensione delle informazioni di settore presentate;

- La natura di qualsiasi differenza tra le valutazioni delle passività dei settori oggetto di informativa e delle passività dell'entità (qualora non sia evidente dalle riconciliazioni contenute nel paragrafo 28). Tali differenze potrebbero includere i principi contabili e i principi per l'allocazione di passività utilizzate congiuntamente che sono necessari per la comprensione delle informazioni di settore presentate;
- La natura di qualsiasi cambiamento rispetto ad esercizi precedenti nei metodi di valutazione utilizzati per determinare utile o perdita di settore presentato e l'eventuale effetto di tali cambiamenti sulla valutazione di utile o perdita di settore;
- La natura e l'effetto di qualsiasi allocazione asimmetrica rispetto ai settori oggetto di informativa. Ad esempio, un'entità potrebbe allocare l'ammortamento ad un settore senza allocare le relative attività a tale settore.

### 3.8.3. Riconciliazioni

Secondo l'IFRS 8 sono necessarie infine delle riconciliazioni tra le voci significative di ciascun settore presentato con i corrispondenti importi di bilancio dell'entità, tali voci riguardano<sup>95</sup>:

- a) Il totale dei ricavi dei settori oggetto di informativa rispetto ai ricavi dell'entità;
- b) Il totale delle valutazioni dell'utile o della perdita dei settori oggetto di informativa rispetto all'utile o alla perdita dell'entità ante oneri (proventi) fiscali e attività operative cessate;
- c) Il totale delle attività dei settori oggetto di informativa rispetto alle attività dell'entità;
- d) Il totale delle passività dei settori oggetto di informativa rispetto alle passività dell'entità;
- e) Il totale degli importi di qualsiasi altro elemento informativo rilevante presentato per i settori oggetto di informativa rispetto al corrispondente importo per l'entità.

Tutti questi elementi devono essere identificati e descritti separatamente.

---

<sup>95</sup> IFRS 8, *Riconciliazioni*, par. 28, 2006

### **3.8.4. Rideterminazione di informazioni fornite in precedenza**

L'IFRS 8 specifica che se un'azienda modifica la propria struttura interna e ciò influisce sulla composizione dei settori oggetto di informativa, è necessario rideterminare le informazioni degli esercizi precedenti<sup>96</sup>: se l'entità non fornisce questa nuova elaborazione che riflette la modifica dei settori, deve fornire nell'esercizio in cui si verifica la modifica, le informazioni di settore per l'esercizio in corso in base sia alla vecchia che alla nuova suddivisione settoriale, a meno che le informazioni non siano disponibili o risulti troppo oneroso realizzare tali elaborazioni.

Inoltre ogni azienda, anche se possiede un unico settore oggetto di informativa, deve fornire informazioni in merito ai prodotti e servizi<sup>97</sup>, in merito alle aree geografiche<sup>98</sup> e in merito ai principali clienti:

- Ricavi da clienti esterni per ciascun prodotto e servizio, o per ciascun gruppo di prodotti e servizi simili;
- Ricavi da clienti esterni attribuiti:
  - Al paese in cui ha sede l'entità;
  - A tutti i paesi esteri, in totale, da cui l'entità ottiene ricavi e la base per l'attribuzione dei ricavi da clienti esterni ai singoli paesi;

---

<sup>96</sup> IFRS 8, *Rideterminazione di informazioni fornite in precedenza*, par. 29, 2006

<sup>97</sup> IFRS 8, *Informazioni in merito ai prodotti e ai servizi*, par. 32, 2006

<sup>98</sup> IFRS 8, *Informazioni in merito alle aree geografiche*, par. 33, 2006

- Le attività non correnti diverse da strumenti finanziari, attività fiscali differite, attività relative a benefici successivi al rapporto di lavoro e diritti derivanti da contratti assicurativi:
  - Presenti nel paese in cui ha sede l'entità; e
  - Presenti in tutti i paesi esteri, in totale, in cui l'entità detiene attività.Se le attività di un singolo paese estero sono significative, tali attività devono essere indicate separatamente.
- Informazioni in merito al grado di dipendenza dai suoi principali clienti<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> IFRS 8, *Informazioni in merito ai principali clienti*, par. 34, 2006





## **4. Applicazione dell’informativa di settore: i casi Ferragamo e Luxottica**

Nel capitolo precedente è stato descritto l’IFRS 8 relativo all’informativa di settore che è diventato obbligatorio in tutti gli stati membri dell’Unione Europea dal 2009. In questo capitolo viene descritto come le aziende quotate nella borsa italiana applicano tale principio al proprio bilancio, in modo da fornire una visione più chiara della situazione aziendale a tutti i possibili interlocutori sociali. In particolare si analizza il caso del gruppo Salvatore Ferragamo e della Luxottica Group S.P.A, operanti nel settore moda.

### **4.1. Gruppo Salvatore Ferragamo: breve introduzione alla società**

Il gruppo Salvatore Ferragamo è uno dei principali player del settore lusso, attivo nella creazione, produzione e vendita di articoli come calzature, pelletteria, abbigliamento, prodotti in seta, profumi made in Italy e altri prodotti come occhiali e orologi realizzati su licenza da terzi in Italia e all’estero<sup>100</sup>.

Proprietario dei marchi Ferragamo e Salvatore Ferragamo e presente in tutto il mondo grazie alle partecipazioni di controllo della Salvatore Ferragamo S.P.A., la capogruppo (Figura 19).

---

<sup>100</sup> Gruppo Salvatore Ferragamo, *Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2014*

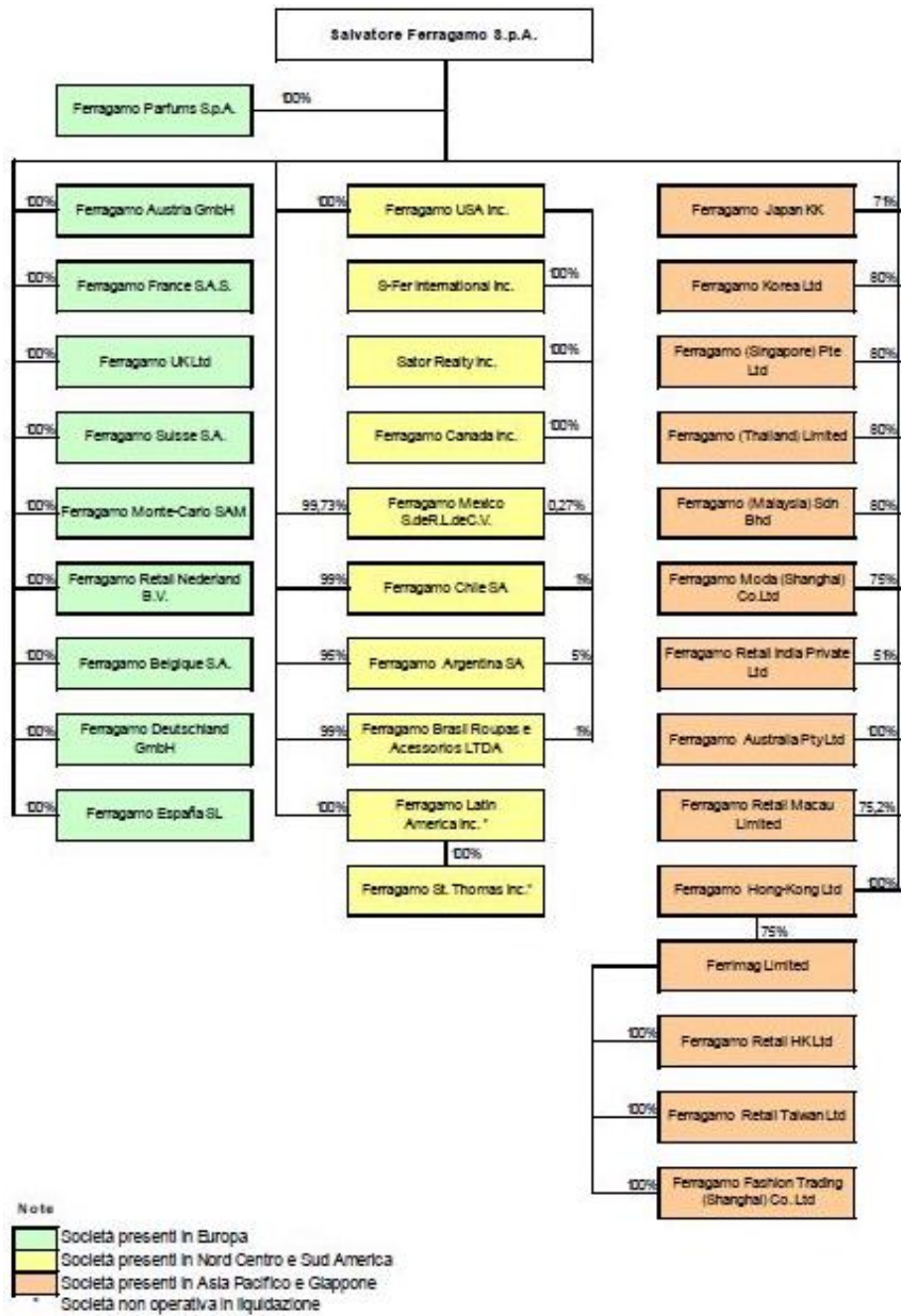


Figura 19 - Struttura del gruppo Salvatore Ferragamo<sup>101</sup>

<sup>101</sup> Gruppo Salvatore Ferragamo, *Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2014*

Di seguito una breve introduzione alle principali fasi che hanno caratterizzato la storia del gruppo<sup>102</sup>:

- Nel 1927 Salvatore Ferragamo fonda la prima società con base a Firenze.
- Nel 1928 vengono aperti i primi punti vendita monomarca “Salvatore Ferragamo” gestiti direttamente (DOS) a Firenze, Roma e Londra;
- Nel 1948 vengono aperti i primi DOS a New York.
- Nel 1965 vengono presentate le prime collezioni di pelletteria e le collezioni Ready To Wear donna;
- Nel 1971 vengono sviluppate le collezioni seta e accessori;
- Tra il 1975 e il 1980 vengono sviluppate le collezioni scarpe e abbigliamento uomo;
- Nel 1986 vengono aperti i primi DOS in Asia, ad Hong Kong;
- Nel 1991 avviene l’ingresso in Giappone, primi DOS a Nagoya;
- Nel 1994 avviene l’apertura dei primi DOS in Cina, a Shanghai;
- Nel 1995 vengono aperti i primi DOS in Corea del Sud (Seoul) e viene inaugurato il museo “Salvatore Ferragamo” a Firenze;
- Nel 1997 viene costituita la Ferragamo Parfums e la joint venture con Bulgari S.P.A. per la creazione e vendita di profumi;
- Nel 1998 avviene l’ingresso nel mercato dell’occhialeria;
- Nel 1999 viene aperto il primo DOS in America Latina, a Città del Messico;

---

<sup>102</sup> <http://group.ferragamo.com/it/>, *La storia*

- Nel 2001 viene acquisita l'intera partecipazione detenuta da Bulgari S.P.A. in Ferragamo Parfums;
- Nel 2006 avviene l'ingresso in India, con l'apertura del primo DOS a Mumbai;
- Nel 2008 viene lanciata la linea orologi;
- Nel 2009 viene aperto il primo flagship store in Medio Oriente, a Dubai, e viene lanciato il sito internet <http://www.ferragamo.com> che permette l'e-commerce nei principali paesi EU e USA;
- Nel 2010 vengono aperti i primi negozi monomarca in Turchia (ad Istanbul), in Qatar (a Doha), in Egitto (a Il Cairo) ed in Sudafrica (Johannesburg) e viene raggiunto il numero di 91 negozi monomarca aperti in Greater China;
- Nel 2011 la Salvatore Ferragamo si quota in borsa.

#### **4.1.1. Informativa di settore del gruppo**

Il bilancio preso come base per la successiva analisi dell'applicazione dell'informativa di settore è quello relativo all'esercizio del 2014.

In osservazione all'IFRS 8 il gruppo individua un solo settore operativo in base al sistema di reporting interno utilizzato e alla struttura organizzativa interna, che viene periodicamente rivisto dal più alto livello del management allo scopo di allocare le risorse ai diversi segmenti e valutarne le performance. Inoltre il settore deve intraprendere attività generatrici di ricavi e devono essere disponibili

informazioni di bilancio separate<sup>103</sup>. Tale settore operativo individuato è costituito da<sup>104</sup>: la creazione, lo sviluppo e la produzione di articoli di calzature, pelletteria, abbigliamento, accessori per donna e uomo e gioielli distribuiti prevalentemente attraverso la rete diretta di punti vendita, e in minor misura attraverso franchisee e rivenditori qualificati, e di articoli di profumeria con marchio Salvatore Ferragamo e, su licenza, Ungaro la cui commercializzazione è curata da una rete di distributori selezionati prevalentemente multimarca.

Viene dunque fornita un'informativa su tale settore operativo presentata in Figura 20.

---

<sup>103</sup> IFRS 8, *Settori operativi*, par. 5, 2006

<sup>104</sup> Gruppo Salvatore Ferragamo, *Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2014*

<b>(In migliaia di Euro)</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Ricavi</b>	<b>1.331.822</b>	<b>1.258.034</b>
<b>Margine Lordo</b>	<b>848.433</b>	<b>799.079</b>
<b>Margine Lordo %</b>	<b>63,7%</b>	<b>63,5%</b>
Costi del personale	(173.874)	(169.631)
Costi per affitti	(173.247)	(160.133)
Ammortamenti e svalutazioni di attività non correnti	(46.841)	(40.348)
Costi per comunicazione	(63.461)	(72.161)
Altri costi (al netto degli altri proventi)	(145.594)	(137.748)
<b>Risultato operativo</b>	<b>245.416</b>	<b>219.058</b>
(Oneri)/proventi finanziari netti	(7.436)	1.633
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>237.980</b>	<b>220.691</b>
Imposte sul reddito	(74.465)	(60.724)
<b>Utile netto</b>	<b>163.515</b>	<b>159.967</b>

<b>(In migliaia di Euro)</b>	<b>31 dicembre 2014</b>	<b>31 dicembre 2013</b>
Rimanenze	338.555	290.705
Crediti commerciali	150.895	121.408
Attività materiali e investimenti immobiliari	219.092	174.853
Attività immateriali a vita utile definita	29.220	26.090
Altre attività	164.196	149.215
<b>Totale attività al lordo della liquidità e dei crediti finanziari correnti</b>	<b>901.958</b>	<b>762.271</b>
Indebitamento finanziario netto	49.353	32.598
Debiti commerciali	187.555	202.752
Altre passività	156.856	127.151
Patrimonio netto	508.194	399.770
<b>Totale passivo e PN (al netto della liquidità e dei crediti finanziari correnti)</b>	<b>901.958</b>	<b>762.271</b>

<b>(In migliaia di Euro)</b>	<b>31 dicembre 2014</b>	<b>31 dicembre 2013</b>
<b>Altre informazioni di settore</b>		
Investimenti in attività materiali	73.126	69.707
Investimenti in attività immateriali a vita utile definita	9.745	12.554

Figura 20 - Informativa di settore secondo l'IFRS 8 - Salvatore Ferragamo Group<sup>105</sup>

Come detto in precedenza, il principio richiede informazioni per ciascun settore oggetto di informativa quali<sup>106</sup>:

---

<sup>105</sup> Gruppo Salvatore Ferragamo, *Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2014*

<sup>106</sup> IFRS 8, *Informazioni in merito a utili o perdite, attività e passività*, par. 23-24, 2006

- Valutazione dell'utile o della perdita;
- Valutazione di attività e passività totali del settore;
- Ricavi da clienti esterni;
- Ricavi da operazioni con altri settori operativi della medesima entità;
- Interessi attivi;
- Interessi passivi;
- Svalutazioni e ammortamenti;
- Voci significative di ricavo e di costo presentate conformemente al paragrafo 97 dello IAS 1 "Presentazione del bilancio";
- Quota di pertinenza dell'entità nell'utile o nella perdita di società collegate o joint venture contabilizzate con il metodo del patrimonio netto;
- Oneri o proventi fiscali;
- Voci non monetarie rilevanti diverse da svalutazioni e ammortamenti;
- L'importo dell'investimento in società collegate e joint venture contabilizzate con il metodo del patrimonio netto;
- Gli importi sommati alle attività non correnti diversi da strumenti finanziari, attività fiscali differite, attività relative a benefici successivi al rapporto di lavoro e diritti derivanti da contratti assicurativi.

Alcune di queste informazioni non vengono fornite, ad esempio interessi attivi e passivi non vengono evidenziati nell'informativa, probabilmente perché non vengono forniti al più alto livello decisionale operativo per cui l'IFRS 8 non ne richiede l'obbligatorietà. Un altro dato che non viene fornito è la separata indicazione dei ricavi derivanti da operazioni con altri settori operativi della



medesima entità, poiché si è osservato prima che il gruppo ha dichiarato un solo settore operativo. In relazione alle informazioni fornite si nota che sulla base della situazione specifica del gruppo sono fornite tutte le altre informazioni richieste dall' IFRS 8 per l'informativa settoriale.

Quello che appare strano è il fatto che successivamente venga fornita un'informativa secondaria di settore per aree geografiche (Figura 21): tale informativa era richiesta dallo IAS 14 R non dall'IFRS 8. Il gruppo ha suddiviso i ricavi per area geografica di appartenenza del cliente e le attività sulla base della loro stessa localizzazione. Tale tipo di informativa non è propria dell'IFRS 8 in cui non vengono distinti settori di attività e settori geografici ma si parla solo di settori operativi, che possono ovviamente essere geografici e per attività ma non viene richiesta un'informativa primaria (basata in questo caso per aree di attività) e una secondaria (in questo caso per aree geografiche). Ciò porta a pensare che ci sia ancora un po' di confusione circa l'applicazione dei principi IAS/IFRS.

È vero però che il principio richiede informazioni sulle aree geografiche<sup>107</sup> quali ad esempio i ricavi da clienti esterni attribuiti al paese in cui opera l'entità o ad altri paesi esteri; oppure informazioni sulle attività non correnti diverse da strumenti finanziari, attività fiscali differite, attività relative a benefici successivi al rapporto di lavoro e diritti derivanti da contratti assicurativi presenti nel paese in cui ha sede l'azienda e presenti in tutti i paesi esteri. Si nota che nell'informativa

---

<sup>107</sup> IFRS 8, *Informazioni in merito alle aree geografiche*, par. 33, 2006

per area geografica vengono fornite tali informazioni (ad esempio ricavi e ammortamenti distinti per Europa, in cui ha sede l'entità, Nord America, Giappone, Asia-Pacifico, Centro-Sud America). Quello che appare scorretto è a mio parere chiamarla informativa secondaria, poiché così si rischia di creare incomprensioni rispetto all'applicazione del vecchio principio (IAS 14 R).

È anche vero che nelle finalità del principio<sup>108</sup> viene indicato che l'informativa separata per settori operativi deve servire agli utilizzatori del bilancio per poter meglio comprendere la natura e gli effetti sul bilancio delle attività imprenditoriali che intraprende e i contesti economici nei quali opera: dunque l'informativa per area geografica separata dall'informativa per segmento tende a soddisfare tali finalità.

---

<sup>108</sup> IFRS 8, *Principio base*, par. 1, 2006

### Informativa per area geografica

L'informativa secondaria è per area geografica: i ricavi sono allocati nell'area geografica di appartenenza del cliente, le attività si basano invece sulla loro localizzazione.

31 dicembre 2014 (In migliaia di Euro)	Europa	Nord America	Giappone	Asia - Pacifico	Centro Sud America	Consolidato
Ricavi	354.816	304.828	111.495	496.013	64.670	1.331.822
<b>Altre informazioni di settore</b>						
Attività del settore	101.054	74.233	6.117	76.722	11.562	269.688
<b>Investimenti:</b>						
Attività materiali	24.956	15.908	1.696	28.316	2.250	73.126
Attività immateriali a vita utile definita	7.962	993	340	450	-	9.745

31 dicembre 2013 (In migliaia di Euro)	Europa	Nord America	Giappone	Asia - Pacifico	Centro Sud America	Consolidato
Ricavi	326.365	290.347	116.103	466.504	58.715	1.258.034
<b>Altre informazioni di settore</b>						
Attività del settore	85.320	60.952	5.278	54.935	12.290	218.775
<b>Investimenti:</b>						
Attività materiali	21.352	20.651	3.528	18.572	5.604	69.707
Attività immateriali a vita utile definita	8.128	809	108	121	3.388	12.554

Figura 21 - Informativa per aree geografiche - Salvatore Ferragamo Group<sup>109</sup>

Non viene fatto riferimento nel bilancio al fatto se i settori operativi siano stati aggregati o in che modo il settore individuato superi le soglie disposte nei paragrafi 12-19 del principio. Si potrebbe pensare che non siano state date queste ultime informazioni poiché il principio sancisce l'obbligatorietà di fornire l'informativa separata per i settori che soddisfano le soglie indicate, dunque considerato superfluo indicare in che misura effettivamente il settore soddisfi tali soglie.

Inoltre non vengono fornite informazioni preliminari fattori che sono stati utilizzati per individuare i settori oggetto di informativa, cioè indicare se la

---

<sup>109</sup> Gruppo Salvatore Ferragamo, *Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2014*

direzione aziendale abbia scelto di organizzare l'azienda in base alle differenze tra i prodotti/servizi oppure in base alle aree geografiche, al contesto normativo<sup>110</sup>.

Un'altra informazione che non viene fornita riguarda le riconciliazioni richieste dall'IFRS 8<sup>111</sup>: secondo il principio vanno fornite delle riconciliazioni in merito alle voci più significative di ciascun settore oggetto di informativa con i corrispondenti valori in bilancio dell'entità. Tali riconciliazioni riguardano ricavi, utile o perdita, attività e passività e qualunque altro valore rilevante. Le riconciliazioni erano richieste anche dallo IAS 14 R per cui a mio parere potrebbe essere una mancanza di coloro preposti all'informativa di settore.

Una spiegazione può essere il fatto che è stato individuato un solo settore operativo, perciò è stato ritenuto non necessario effettuare la riconciliazione che in linea teorica dovrebbe coincidere con i valori globali dell'entità. Nell'informativa cosiddetta secondaria per aree geografiche vengono contrapposti invece i valori del bilancio consolidato ai valori delle diverse aree geografiche.

Al paragrafo 18 il principio disciplina che i dati dell'esercizio precedente dei settori oggetto di informativa devono essere forniti a fini comparativi anche se il settore in oggetto non soddisfa le soglie quantitative imposte: si nota che in Figura 20 vengono forniti i dati del 2013 comparati con quelli del 2014.

---

<sup>110</sup> IFRS 8, *Informazioni generali*, par. 22, 2006

<sup>111</sup> IFRS 8, *Riconciliazioni*, par. 28, 2006

Questo aiuta gli utilizzatori del bilancio a comprendere, in prima approssimazione, se l'azienda ha migliorato o peggiorato la propria performance rispetto all'esercizio precedente, in relazione a quel settore operativo: riprende in minima parte quelle che sono le finalità dell'IFRS 8.

In conclusione si può affermare che la strada verso l'applicazione e completa dell'informativa di settore è ancora lunga, è necessario che vengano fornite tutte le informazioni richieste e presentate come il principio disciplina o il rischio è quello di creare maggiori incomprensioni piuttosto che aiutare i vari utilizzatori del bilancio a meglio comprendere le dinamiche aziendali, anche in relazione ai settori in cui l'azienda opera.

#### **4.1.2. Cambiamenti nel bilancio del 2015 del Gruppo Ferragamo**

Ad aprile 2016 è stato reso pubblico il bilancio relativo all'esercizio del 2015: in tale contesto l'applicazione dell'IFRS 8 è stata modificata.

Nel corso del 2015 non è stato possibile individuare un settore operativo che rispettasse le soglie indicate dal principio<sup>112</sup>, perciò viene disposto che l'informativa settoriale viene presentata per un unico settore oggetto di informativa poiché il top management rivede periodicamente i risultati economici a livello di Gruppo nel suo complesso (Figura 22).

---

<sup>112</sup> Gruppo Salvatore Ferragamo, *Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2015*

<b>(In migliaia di Euro)</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Ricavi <i>Retail</i>	892.041	833.101
Ricavi <i>Wholesale</i>	513.582	478.425
Licenze e prestazioni	11.540	9.375
Locazioni Immobiliari	12.876	10.921
<b>Ricavi</b>	<b>1.430.039</b>	<b>1.331.822</b>
<b>Margine Lordo</b>	<b>948.078</b>	<b>848.433</b>
<b>Margine Lordo %</b>	<b>66,3%</b>	<b>63,7%</b>
Costi del personale	(194.868)	(173.874)
Costi per affitti	(202.968)	(173.247)
Ammortamenti e svalutazioni di attività non correnti	(58.967)	(46.841)
Costi per comunicazione	(67.794)	(63.461)
Altri costi (al netto degli altri proventi)	(158.881)	(145.594)
<b>Risultato operativo</b>	<b>264.600</b>	<b>245.416</b>
(Oneri)/proventi finanziari netti	(13.217)	(7.436)
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>251.383</b>	<b>237.980</b>
Imposte sul reddito	(76.933)	(74.465)
<b>Utile netto</b>	<b>174.450</b>	<b>163.515</b>
<b>EBITDA*</b>	<b>324.340</b>	<b>292.934</b>

\*Per la definizione di EBITDA si rimanda allo specifico paragrafo della Relazione sulla gestione in merito agli indicatori alternativi di *performance*.

<b>(In migliaia di Euro)</b>	<b>31 dicembre 2015</b>	<b>31 dicembre 2014</b>
Rimanenze	351.132	338.555
Crediti commerciali	167.912	150.895
Attività materiali e investimenti immobiliari	243.922	219.092
Attività immateriali a vita utile definita	33.596	29.220
Altre attività	184.847	164.196
<b>Totale attività al lordo della liquidità e dei crediti finanziari correnti</b>	<b>981.409</b>	<b>901.958</b>
Indebitamento finanziario netto	9.760	49.353
Debiti commerciali	202.148	187.555
Altre passività	160.760	156.856
Patrimonio netto	608.741	508.194
<b>Totale passivo e PN (al netto della liquidità e dei crediti finanziari correnti)</b>	<b>981.409</b>	<b>901.958</b>

Figura 22 - Applicazione IFRS 8 nell'esercizio 2015 - Gruppo Ferragamo<sup>113</sup>

Le considerazioni riguardo l'applicazione dell'IFRS 8 rimangono le stesse del paragrafo precedente, ciò che cambia è la corretta applicazione del paragrafo 33 del principio che disciplina l'allocazione in base alla localizzazione geografica delle attività non correnti diverse da strumenti finanziari, attività fiscali differite,

---

<sup>113</sup> Gruppo Salvatore Ferragamo, *Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2015*

attività relative a benefici successivi al rapporto di lavoro e diritti derivanti da contratti assicurativi (Figura 23).

(In migliaia di Euro)	Europa	Nord America	Giappone	Asia - Pacifico	Centro Sud America	Consolidato
31 dicembre 2015	120.436	80.033	8.128	82.809	10.259	301.665
31 dicembre 2014	101.054	74.233	6.117	76.722	11.562	269.688

Figura 23 - Allocazione attività non correnti su base geografica del Gruppo Ferragamo<sup>114</sup>

A mio parere sono piccoli progressi verso la più completa applicazione del principio.

#### 4.2. Luxottica Group S.P.A.: cenni sulla storia del gruppo

La Luxottica Group S.P.A. è l'azienda leader mondiale produttrice di occhiali e lenti, inoltre è prima in Italia per fatturato nel settore moda. È presente in 130 paesi con stabilimenti in Italia, Brasile, Cina, India e Stati Uniti.

L'azienda è stata fondata nel 1958 ad Agordo da Leonardo Del Vecchio (tutt'ora presidente della società) ed inizialmente si occupava di produrre montature per occhiali per altre aziende, quali ad esempio la Metalflex di Venas di Cadore.

Nel 1961 si trasforma in Luxottica S.A.S. produttrice di minuterie metalliche per occhiali.

---

<sup>114</sup> Gruppo Salvatore Ferragamo, *Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2015*

Nel 1967 a Del Vecchio venne in mente di assemblare essi stessi gli occhiali, in questo modo l'azienda riuscì ad offrire un prodotto competitivo ad un prezzo più basso delle altre aziende.

Nel 1971 l'azienda abbandona la produzione per conto di terzi per la produzione propria, a marchio Luxottica.

Nel 1990 viene quotata a New York e dieci anni dopo a Milano: in quegli anni iniziarono anche alcune acquisizioni quali nel 1999 Ray-Ban e nel 2007 la Oakley.

Nel 2011 acquisisce il gruppo Tecnol, nel 2013 la società francese Alain Mikli International e nel 2014 l'azienda acquisisce il controllo in Glasses.com (piattaforma americana per la vendita di occhiali online).

Luxottica possiede altri marchi quali Persol, Vogue-Eyewear e produce per conto di terzi su licenza per partner come Chanel, Prada, Bulgari.

Collabora con Google e con Intel per sviluppare le tecnologie indossabili in campo ottico.

#### **4.2.1. Informativa di settore di Luxottica Group**

Sulla base delle indicazioni dell'IFRS 8 Luxottica Group ha individuato per l'esercizio 2015 due segmenti operativi: Wholesale e Retail.

Il primo riguarda l'attività di produzione e distribuzione all'ingrosso verso clienti terzi, il secondo la distribuzione e la vendita al dettaglio<sup>115</sup>.

---

<sup>115</sup> Luxottica Group S.p.A., *Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2015*



Con il primo settore Luxottica è leader mondiale nella progettazione, produzione, distribuzione e marketing di montature da vista ed occhiali da sole nella fascia di mercato medio-alta e alta e opera sia su licenza che con propri marchi. Con il settore Retail il gruppo opera con propri marchi come SunGlass Hut, OPSM, e nel segmento licensed brand.

L'articolazione dell'informativa corrisponde alla struttura dei report che gli amministratori delegati (Chief Operating Decision Makers) analizzano periodicamente ai fini della gestione dei business.

Il paragrafo 29 dell'IFRS 8 disciplina che se avvengono delle modifiche alla struttura interna dell'organizzazione tali da variare la composizione dei segmenti operativi l'entità deve rideterminare le informazioni per gli esercizi precedenti, a meno che tali informazioni non siano disponibili o sia troppo oneroso ricavarle. Nell'informativa viene comunicato che nel corso del 2016 il consiglio di amministrazione ha approvato una modifica al modello di governance volto a semplificare la struttura manageriale e ha delegato la responsabilità di amministratore delegato mercati al presidente e azionista di maggioranza Leonardo Del Vecchio (prima appartenente a Adil Mehboob-Khan): in questo modo Del Vecchio ricopre il ruolo di presidente esecutivo della società nonché CODM e si farà coadiuvare nel suo ruolo dal CEO products and operations Massimo Vian. Anche se tale modifica non ha avuto ripercussioni sulla composizione dei settori operativi oggetto di informativa, il gruppo ha ritenuto corretto informare gli utilizzatori del bilancio, segno a mio parere di una certa trasparenza.

Dunque come il principio dispone vengono individuati i settori in Figura 24 che rispettano quanto disposto nei paragrafi riguardanti l'individuazione dei settori operativi (paragrafi 5-10) e dei settori oggetto di informativa (paragrafo 11) secondo i criteri di aggregazione (paragrafo 12) e le soglie quantitative (paragrafi 13-19).

<i>(in migliaia di Euro)</i>	Wholesale	Retail	Operazioni tra segmenti e altre rettifiche <sup>(c)</sup>	Consolidato
<b>2015</b>				
Vendite nette <sup>(a)</sup>	3.592.555	5.244.023	-	8.836.578
Utile operativo <sup>(b)</sup>	807.213	789.355	(220.123)	1.376.445
Proventi Finanziari	-	-	-	11.190
Oneri Finanziari	-	-	-	(106.439)
Altri proventi/(oneri) netti	-	-	-	(3.281)
Utile ante imposte	-	-	-	1.277.914
Imposte sul reddito	-	-	-	(471.042)
Utile netto	-	-	-	806.873
Di cui attribuibile:				
Al Gruppo	-	-	-	804.119
Agli azionisti di minoranza	-	-	-	2.753
Investimenti	211.023	302.552	-	513.575
Ammortamenti e svalutazioni	157.081	231.056	88.752	476.888
<b>2014</b>				
Vendite nette <sup>(a)</sup>	3.193.757	4.458.560	-	7.652.317
Utile operativo <sup>(b)</sup>	724.539	636.282	(203.208)	1.157.613
Proventi Finanziari	-	-	-	11.672
Oneri Finanziari	-	-	-	(109.659)
Altri proventi/(oneri) netti	-	-	-	455
Utile ante imposte	-	-	-	1.060.080
Imposte sul reddito	-	-	-	(414.066)
Utile netto	-	-	-	646.014
Di cui attribuibile:				
Al Gruppo	-	-	-	642.596
Agli azionisti di minoranza	-	-	-	3.417
Investimenti	175.573	243.360	-	418.933
Ammortamenti e svalutazioni	123.268	181.625	79.103	383.996

Figura 24 - Applicazione IFRS 8 Luxottica Group S.P.A.<sup>116</sup>

<sup>116</sup> Luxottica Group S.p.A., *Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2015*

Il gruppo ha deciso di organizzare l'entità in funzione delle attività che svolge, in particolare Wholesale dedicato all'ingrosso e Retail dedicato al dettaglio.

Non ci sono informazioni circa criteri di aggregazione per cui si suppone che non sia stato aggregato nessun settore operativo.

Le informazioni fornite sono coerenti con quanto disposto dal principio: valutazione di utile/perdita, ricavi, proventi e oneri finanziari, ammortamenti, investimenti.

Viene specificato che i ricavi indicati per il segmento Wholesale e Retail includono solamente i ricavi verso clienti terzi, poiché sono state eliminate le transazioni tra i due segmenti; quest'ultima operazione è compresa nella terza colonna "Operazioni tra segmenti e altre rettifiche" che includono anche i costi centrali che non sono allocabili ad uno specifico segmento e l'ammortamento delle immobilizzazioni immateriali acquisite e non allocate ad un determinato segmento.

Inoltre viene precisato non vengono fornite le valutazioni di attività e passività poiché tali valori non sono periodicamente rivisti dai CODM e dunque non obbligatori per il principio<sup>117</sup>.

Come disposto dal paragrafo 28 vengono contrapposti i valori dei settori oggetto di informativa e i valori del consolidato, a fini di riconciliazione.

---

<sup>117</sup> IFRS 8, *Informazioni in merito a utili o perdite, attività e passività*, par. 23, 2006

Per quanto riguarda le informazioni sulle aree geografiche in cui l'entità opera <sup>118</sup>viene fornita un'informativa (Figura 25) in cui le vendite sono allocate sulla base del luogo in cui si trova il cliente finale, e le immobilizzazioni materiali sulla base del luogo in cui si trova la società cui appartengono. I valori delle diverse aree geografiche, che comprendono Europa, Nord America (Stati Uniti, Canada e isole caraibiche), Asia Pacifico (Australia, Nuova Zelanda, Cina, Hong Kong, Singapore, Giappone), Latam (Sud e Centro America) e Altri paesi (tutte le altre aree tra cui il Medio Oriente), vengono contrapposti ai valori del gruppo.

<i>(in migliaia di Euro)</i>	Europa <sup>(1)</sup>	Nord America <sup>(2)</sup>	Asia Pacifico <sup>(3)</sup>	Latam	Altri Paesi	Gruppo
<b>2015</b>						
Fatturato Netto	1.625.286	5.151.178	1.177.926	542.983	339.205	8.836.578
Immobilizzazioni materiali	356.816	728.507	292.886	52.744	4.571	1.435.524
<b>2014</b>						
Fatturato Netto	1.507.101	4.286.770	1.049.907	506.010	302.529	7.652.317
Immobilizzazioni materiali	362.472	635.076	267.057	50.277	2.735	1.317.617

Figura 25 - Informazioni per area geografica Luxottica Group S.P.A.<sup>119</sup>

Viene specificato che nel 2015 e 2014:

- Le immobilizzazioni materiali nette in Italia sono state il 22% e 25% delle immobilizzazioni materiali nette totali;
- Le immobilizzazioni materiali nette negli Stati Uniti sono state il 48% e il 45% delle immobilizzazioni materiali nette totali;

<sup>118</sup> IFRS 8, *Informazioni in merito alle aree geografiche*, par. 33, 2006

<sup>119</sup> Luxottica Group S.p.A., *Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2015*

- Le immobilizzazioni materiali nette situate in Cina sono state il 15% e il 14% delle immobilizzazioni materiali nette totali.

Vengono fornite per fini di informativa separata tutte le informazioni che consentono agli utilizzatori del bilancio di comprendere meglio le ripercussioni che le attività e i segmenti in cui l'azienda opera hanno sul bilancio stesso, così come disposto nelle finalità dell'IFRS 8.

## **Conclusioni**

Lo scopo di questo lavoro è quello di mettere in luce le modalità attraverso cui le aziende possono far meglio comprendere le loro dinamiche a tutti i possibili interlocutori sociali, dunque non solo a coloro che sono strettamente connessi all'azienda stessa.

Si è partiti definendo quelli che sono i vari significati di area strategica d'affari proposti negli anni in dottrina, si sono descritti gli strumenti utili per analizzarle e decidere su quali investire e quali invece abbandonare. Infine sono stati esposti i principi internazionali IAS/IFRS che permettono di fornire maggiori informazioni a livello di attività e area geografica e si è fornita un'applicazione pratica in due gruppi internazionali.

In particolare l'IFRS 8 permette di fornire tutte le informazioni separate in relazioni alle aree strategiche d'affari in cui l'azienda opera, questo perché se analizziamo le diverse definizioni di ASA e settore operativo noteremo che ci sono molti punti di incontro.

Innanzitutto sia le ASA che i settori operativi possono essere utilizzati per la misurazione di risultati parziali, le ASA attraverso ad esempio ricavi e costi di ASA e i settori operativi attraverso utile/perdita e attività/passività di settore.

Inoltre entrambi sono utili per la misurazione del rischio operativo e per entrambe si rendono necessarie decisioni in merito all'allocazione delle risorse.

Una differenza tra i due potrebbe essere il fatto che per ogni ASA si presuppone la formulazione di una strategia competitiva, poiché si agisce su una specifica combinazione prodotto/mercato, che invece nel caso dei settori operativi

non viene richiesta dal principio, perché viene fornita una definizione abbastanza aperta di settore operativo. In realtà anche per un settore operativo potrebbe essere necessario formulare una strategia competitiva, pensiamo al settore Retail di Luxottica Group che sicuramente ne possiede una. Dunque possiamo affermare che questa differenza potrebbe essere piuttosto lieve.

Sia per le ASA che per i settori operativi si analizzano quelli che sono i risultati della gestione operativa, la gestione non caratteristica, finanziaria e straordinaria solitamente si riferiscono all'azienda nel suo complesso.

Inoltre poiché l'IFRS 8 presuppone che l'azienda adotti come base per l'individuazione dei settori oggetto di informativa la struttura organizzativa interna e il sistema di reporting, si suppone che tale reporting interno sia strutturato per aree strategiche d'affari per permettere all'alta direzione di compiere decisioni in merito all'allocazione delle risorse e alla valutazione dei risultati: ecco dunque che vediamo come i criteri utilizzati per definire le ASA internamente permettono poi di individuare i settori operativi oggetto di informativa separata, che solo in rari casi non coincideranno con le ASA.

Dunque dopo aver appreso quelle che sono le disposizioni dell'IFRS 8 si può affermare che nei due casi pratici analizzati sono stati individuati quelli che sono i settori operativi e ASA su cui le aziende operano e per cui definiscono delle strategie competitive specifiche.

In particolare il Gruppo Salvatore Ferragamo ha individuato il settore che si occupa di creazione, sviluppo e produzione di articoli del settore moda distribuendoli sia in modo diretto che attraverso franchising: tale settore operativo ha una propria

strategia e dei risultati propri che permettono una prima analisi parziale dei risultati complessivi.

Stesso discorso per i settori operativi Wholesale e Retail di Luxottica Group S.P.A.

In conclusione posso affermare che attraverso questo lavoro ho potuto conoscere da vicino le combinazioni prodotto/mercato/attività, capire come vengono analizzate, valutate e disciplinate dai principi contabili internazionali.

Infine l'analisi dell'applicazione pratica dei due casi descritti mi ha permesso di comprendere che ci sono ancora delle correzioni da fare circa la corretta applicazione, in modo da fornire agli interlocutori sociali tutte le informazioni di cui necessitano per capire le complesse dinamiche gestionali.





## **Bibliografia**

AA. VV., *Governo strategico dell'azienda: prefazione del prof. Umberto Bertini*, 2013, G. Giappichelli

ABELL DEREK F, *Defining the business: The starting point of strategic planning*, 1980, Prentice Hall

ABELL DEREK F., HAMMOND JOHN S., *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*, 1979, Prentice Hall College Div

AGLIATA F., ALLINI A., BISOGNO M., *Il bilancio secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS: regole e applicazioni*, 2013, G. Giappichelli

ANSOFF H. Igor, MCDONNELL Edward J., *Implanting strategic management*, 1990, Prentice Hall

ANSOFF H. Igor, *Strategia aziendale*, 1965, Etas

BALDUCCI D., *La valutazione dell'azienda*, 2006, Edizioni FAG S.r.L

CANE M., *L'evoluzione dell'informativa settoriale nei bilanci dei gruppi quotati italiani*, 2012, Giuffrè Editore

CECCHI M., *Strategie e sistemi di controllo. Uno schema di analisi*, 2001, FrancoAngeli

CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, 1988, Utet

COLLIS, MONTGOMERY, INVERNIZZI, MOLTENI, *Corporate level strategy - Generare valore condiviso nelle imprese multi business*, 2012, McGraw-Hill

DOMENICO N., *Il reporting per segmenti e l'informativa settoriale secondo l'IFRS 8*, 2009, Giuffrè Editore

FERRANDINA A., CARRIERO F., *Il business plan. Guida strategico-operativa*, 2012, IPSOA

FORTUNA F., *Il segmental reporting nel processo informativo d'impresa: comunicazione interna, esterna e creazione di valore*, 2004, FrancoAngeli

GUIDA AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI, *Informativa di settore secondo lo IAS 14*, 2006, IL SOLE 24 Ore

LUCCHESI M., *L'informativa di settore nel modello IAS/IFRS. Profili teorici ed evidenze empiriche*, 2012, G. Giappichelli Editore

MARCHI L., PAOLINI A., CASTELLANO N., *Principi contabili internazionali e sistemi di controllo interno*, 2008, FrancoAngeli

MARCHI L., PAOLINI A., QUAGLI A., *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico*, 2003, G. Giappichelli

MIOLO VITALI P., *Corso di economia aziendale, Vol. I*, 2000, G. Giappichelli

PETER, DONNELLY, PRATESI, *Marketing*, 2013, McGraw-Hill

PORTER MICHAEL E., *Il vantaggio competitivo*, 1987, Editori Vari

PRETI P., PUNICELLI M., *La guida del Sole 24 Ore alla gestione delle PMI. La soluzione alle problematiche più tipiche della piccola e media impresa italiana*, 2011, Gruppo 24 Ore

QUAGLI A., TEODORI C., *L'informativa volontaria per settori di attività*, 2005, FrancoAngeli

TETTAMANZI P., *Principi contabili internazionali*, 2008, Pearson Italia S.p.A.

TUTINO M., *Performance, valore e misurazione nell'azienda. Relazioni teoriche e indagine empirica: Relazioni teoriche e indagine empirica*, 2012, FrancoAngeli

### **Sitografia**

<http://group.ferragamo.com/>

<http://www.biblio.liuc.it/>

<http://www.borsaitaliana.it/>

<http://www.fondazione nazionalecommercialisti.it/>

<http://www.formazione.ilsole24ore.com/>

<http://www.luxottica.com/>

<http://www.revisorionline.it/>

<https://it.wikipedia.org>