

NUOVE FRONTIERE DEL REPORTING AZIENDALE

**La comunicazione
agli *stakeholders*
tra vincoli normativi
e attese informative**

**a cura di
Silvano Corbella
Luciano Marchi
Francesca Rossignoli**



**Società Italiana di Ragioneria
e di Economia Aziendale**

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

Collana della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA)

Direzione: Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche)

Comitato Scientifico: Stefano Adamo (Università del Salento); Luca Bartocci (Università di Perugia); Adele Caldarelli (Università di Napoli Federico II); Bettina Campedelli (Università di Verona); Nicola Castellano (Università di Pisa); Vittorio Dell'Atti (Università di Bari); Francesco De Luca (Università di Chieti-Pescara); Anna Maria Fellegara (Università Cattolica – Piacenza); Raffaele Fiorentino (Università di Napoli Parthenope); Francesco Giunta (Università di Firenze); Alberto Incollingo (Università della Campania); Giovanni Liberatore (Università di Firenze); Andrea Lionzo (Università Cattolica – Milano); Rosa Lombardi (Università di Roma La Sapienza); Luciano Marchi (Università di Pisa); Riccardo Mussari (Università di Siena); Paola Paoloni (Università di Roma La Sapienza).

SIDREA è l'associazione scientifica dei docenti di Ragioneria e di Economia aziendale inquadrati nel settore scientifico-disciplinare SECS-P/07. L'associazione è stata costituita nel 2005 allo scopo di promuovere lo sviluppo della base scientifica, della cultura economico-aziendale e dei principi di buon governo delle aziende di ogni tipo: dalle imprese alle aziende non-profit; dalle aziende private alle amministrazioni pubbliche; dalle piccole e medie imprese alle grandi imprese; dalle aziende familiari alle reti d'impresa.

La Collana pubblica studi e ricerche realizzati nell'ambito dei Gruppi di Studio SIDREA sulle tematiche di rilevante interesse teorico e applicativo nell'area della Ragioneria e dell'Economia Aziendale. L'obiettivo è quello di sviluppare sia modelli teorici sia applicazioni, in rapporto alle teorie economico-aziendali ed alla prassi delle aziende e della professione, sulle specifiche tematiche di riferimento dei gruppi di studio:

- Bilancio e principi contabili;
- Comunicazione non finanziaria;
- Governance e Controlli interni;
- Linee guida per il Controllo di gestione;
- Contabilità pubblica;
- Valutazione d'azienda;
- Diagnosi precoce della crisi d'impresa;
- Capitale intellettuale, Smart Technologies e Digitalizzazione;
- Studi di Genere.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

NUOVE FRONTIERE DEL REPORTING AZIENDALE

**La comunicazione
agli *stakeholders*
tra vincoli normativi
e attese informative**

**a cura di
Silvano Corbella
Luciano Marchi
Francesca Rossignoli**



**Società Italiana di Ragioneria
e di Economia Aziendale**

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

INDICE

AZIENDE PUBBLICHE E NON PROFIT

- | | | |
|---|------|-----|
| 1. Integrated reporting e informativa extra-contabile nelle aziende pubbliche e private: differenze o convergenze? , di <i>Francesco Badia, Grazia Dicuonzo, Andrea Perrone e Vittorio Dell'Atti</i> | pag. | 13 |
| 2. Popular financial reporting, a new information tool for social cooperatives , by <i>Paolo Pietro Biancone, Silvana Secinaro, Valerio Brescia and Daniel Iannaci</i> | » | 35 |
| 3. Il ciclo della sostenibilità dalla programmazione al reporting. Proposta di un modello di sustainability management per gli enti locali , di <i>Elio Borgonovi, Fabio De Matteis e Daniela Preite</i> | » | 71 |
| 4. Financial e performance disclosure nelle fondazioni di comunità , di <i>Bettina Campedelli, Chiara Leardini, Gina Rossi e Andrea Beretta Zanoni</i> | » | 101 |
| 5. Potenzialità e limiti delle comunità di pratica in sanità: un caso studio , di <i>Cristiana Cattaneo, Silvana Signori e Elisabetta Acerbis</i> | » | 122 |
| 6. Could hospital recovery plan improve information for stakeholders? , by <i>Marianna Mauro, Giorgia Rotundo and Monica Giancotti</i> | » | 155 |
| 7. Il reporting per segmenti nel controllo di gestione. Un'esperienza nel settore delle autolinee di trasporto pubblico , di <i>Domenico Nicolò</i> | » | 175 |
| 8. Ruolo e rappresentazione del fondo di dotazione nelle aziende non profit , di <i>Luigi Puddu, Christian Rainero, Alessandro Migliavacca e Riccardo Coda</i> | » | 196 |

9. La rendicontazione sociale come strumento di public school accountability. Un'analisi empirica del contesto scolastico italiano , di <i>Domenico Raucci e Stefano Agostinone</i>	pag. 209
10. Riflessioni critiche sull'evoluzione manageriale del sistema di Reporting previsionale delle Università , di <i>Claudia Salvatore e Stefania Di Carlo</i>	» 243
11. Tendenze evolutive e criticità del reporting informativo nelle aziende pubbliche: configurazione e implementazione dell'Integrated Popular Reporting , di <i>Paolo Tartaglia Polcini, Giuseppe Sannino, Francesco Agliata e Natalia Aversano</i>	» 272
12. L'espressività del conto economico per le cooperative sociali: primi risultati di un'indagine condotta nel Veneto , di <i>Angela Broglia, Corrado Corsi e Paolo Farinon</i>	» 301

BILANCIO, PRINCIPI CONTABILI E REVISIONE

1. Determinants of cash flow classification under IAS 7: An analysis from a weak equity country , by <i>Michele Bertoni and Bruno De Rosa</i>	» 329
2. L'informativa di bilancio nelle situazioni di crisi , di <i>Paolo Bogarelli</i>	» 343
3. The EU banking industry perspective on non financial reporting. A research note from an Italian case study , by <i>Maura Campra and Paolo Esposito</i>	» 379
4. The rationale of goodwill and its link with P/B ratios. A study on Italian banks , by <i>Chiara Comoli, Fabrizio Fratini and Patrizia Tettamanzi</i>	» 401
5. Key Audit Matters: prime evidenze sull'utilizzo della forma estesa della relazione del revisore , di <i>Giuseppe Ianniello, Marco Mainardi e Fabrizio Rossi</i>	» 430
6. Gli impatti dell'IFRS 16 sulla leva finanziaria e sulla performance , di <i>Francesca Magli, Alberto Nobolo e Matteo Ogliari</i>	» 448
7. L'efficacia dei modelli predittivi dell'insolvenza aziendale: un'applicazione sul territorio nazionale. La rilevanza dell'informativa di bilancio di tipo qualitativo , di <i>Federica Palazzi, Francesca Sgrò e Massimo Ciambotti</i>	» 472

8. Accounting enforcement in the European Union: Corporate governance, auditors, and the national authority, by <i>Alberto Quagli</i> and <i>Paola Ramassa</i>	pag.	496
9. The impact of financial reporting quality on debt maturity: Evidence from Italy, by <i>Andrea Rey</i> , <i>Roberto Maglio</i> and <i>Valerio Rapone</i>	»	530
10. La valutazione dei DPC con il metodo delle opzioni reali, di <i>Raffaele Trequattrini</i> , <i>Fabio Nappo</i> , <i>Benedetta Cuzzo</i> e <i>Matteo Palmaccio</i>	»	544

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E ACCOUNTABILITY

1. Corporate social responsibility and bank performance, by <i>Alessandra Allini</i> , <i>Luca Ferri</i> , <i>Rosanna Spanò</i> and <i>Annamaria Zampella</i>	»	575
2. Shared value reporting & assurance, by <i>Miriam Corrado</i> and <i>Paola Demartini</i>	»	596
3. Exploring the relationships between CSR, leadership and sustainable entrepreneurship theories: A theoretical framework, by <i>Franco E. Rubino</i> , <i>Antonella Silvestri</i> e <i>Stefania Veltri</i>	»	613
4. Corporate social responsibility and gender diversity, by <i>Franco E. Rubino</i> , <i>Caterina Aura</i> and <i>Francesca Aura</i>	»	628
5. Corporate size, Environmental-Social-Governance (ESG) & financial performance analysis, by <i>Marco Taliendo</i> , <i>Christian Favino</i> and <i>Antonio Netti</i>	»	658
6. SDG accounting e informativa non finanziaria: prime evidenze empiriche sul contesto italiano, di <i>Andrea Venturilli</i> , <i>Fabio Caputo</i> e <i>Stefano Adamo</i>	»	701

NON-FINANCIAL DISCLOSURE E INTEGRATED REPORTING

1. La teoria d'impresa sottesa al report "integrato": dialogo tra economisti e aziendalisti, di <i>Maria Gabriella Baldarelli</i> , <i>Antonietta Cosentino</i> , <i>Mara Del Baldo</i> e <i>Angela Magistro</i>	»	727
2. Non-financial information: From voluntary to compulsory compliance. The state of the art in Italian context, by <i>Maria Assunta Baldini</i> , <i>Giovanni Bronzetti</i> and <i>Graziella Sicoli</i>	»	757
3. Paving the path for non-financial information disclosure in accordance with the Italian legislative decree no. 254/2016, by <i>Valter Cantino</i> , <i>Alain Devalle</i> , <i>Simona Fiandrino</i> and <i>Donatella Busso</i>	»	773

4. Business model disclosure in mandatory and voluntary corporate reports: An empirical analysis , by <i>Patrizia Di Tullio, Diego Valentinetti, Matteo La Torre, Lara Tarquinio and Michele A. Rea</i>	pag. 801
5. Integrated Reporting: lo “stato dell’arte” della ricerca e le prospettive per il futuro , di <i>Elena Gori, Alberto Romolini, Silvia Fissi e Marco Contri</i>	» 833
6. Il D.Lgs. 254/2016 sulla informativa non finanziaria: prime evidenze in Italia sul “prima” e sul “dopo” , di <i>Rossella Leopizzi, Stefano Coronella e Simone Pizzi</i>	» 862
7. Integrated reporting and analysts’ earnings forecast error: Empirical evidences , by <i>Francesca Rossignoli, Riccardo Stacchezzini and Alessandro Lai</i>	» 882
8. Integrated reporting and the malleable disclosure of intellectual capital , by <i>Alice Francesca Sproviero, Cristina Florio, Riccardo Stacchezzini and Silvano Corbella</i>	» 901
9. La creazione di valore tramite la connessione dei capitali: il framework del reporting integrato nel calcio professionistico , di <i>Raffaele Trequattrini, Alessandra Lardo, Benedetta Cuozzo and Ester Monica Letterese</i>	» 917

GOVERNANCE, CONTROLLI INTERNI E RISK MANAGEMENT

1. The quality of risk and risk management disclosure in financial reporting: An empirical analysis of Italian large listed firm , by <i>Francesco De Luca, Ho Than Phat Phan, Augusta Consorti and Stefania Migliori</i>	» 945
2. Corporate governance and enterprise risk management: Evidence from SMEs , by <i>Cristina Florio, Gaia Melloni and Francesca Rossignoli</i>	» 967
3. The impact of the stock option plans design on firm value: An empirical analysis of Italian listed companies , by <i>Alessandro Giosi, Silvia Testarmata and Simone Giancarli</i>	» 996
4. Exploring board human capital in the Italian context: The role of financial expertise and education for company performance , by <i>Sara Saggese and Fabrizia Sarto</i>	» 1022
5. L’evoluzione del ruolo del CFO nell’impresa moderna , di <i>Lucrezia Songini, Paola Vola e Gianpiero Garello</i>	» 1044

IMPRENDITORIALITÀ E FAMILY BUSINESS

1. **Il coinvolgimento della famiglia nel Consiglio di Amministrazione delle imprese familiari. La rilevanza dello stadio generazionale**, di *Francesca Maria Cesaroni, Denisse Chamochumbi Diaz and Annalisa Sentuti* pag. 1067
2. **Corporate Governance e Gender Diversity: impatto sulle performance delle imprese familiari**, di *Elena Cristiano, Franco E. Rubino e Francesca Aura* » 1088
3. **Redesigning costing systems for business model servitization**, by *Riccardo Giannetti and Andrea Dello Sbarba* » 1114
4. **La comunicazione della CSR nel family business: un multi case study nel settore alimentare**, di *Cinzia Vallone e Barbara Iannone* » 1132

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

1. **L'integrazione fra i sistemi di gestione delle performance e dei rischi: il caso lapideo**, di *Claudia Presti, Luciano Marchi e Giulio Greco* » 1159
2. **Internal controls and financial performance in small and medium enterprises: First evidence of correlation in the northeastern Italy context**, by *Paolo Roffia* » 1172

7. IL REPORTING PER SEGMENTI NEL CONTROLLO DI GESTIONE. UN'ESPERIENZA NEL SETTORE DELLE AUTOLINEE DI TRASPORTO PUBBLICO

di *Domenico Nicolò**

Abstract

Questo scritto esamina il reporting per segmenti, quale strumento di controllo di gestione, con specifico riferimento alle aziende che operano nel settore delle autolinee di trasporto pubblico locale. Dopo un inquadramento teorico della segmentazione della gestione aziendale nello spazio (per processi e combinazioni produttive) e nel tempo (per frazioni dell'esercizio annuale), si affrontano alcune delle principali problematiche di imputazione dei ricavi e dei costi che si pongono nella misurazione dei margini lordi delle linee servite. Le soluzioni alle suddette problematiche e lo schema di report per segmenti proposto sono riferibili in generale alle aziende operanti in questo settore. Per finalità esemplificative, si fa riferimento ad un'esperienza svolta in un'impresa di autolinee di trasporto pubblico locale alla guida di un gruppo di lavoro che ha progettato, realizzato ed implementato un sistema di reporting per segmenti.

Premessa

Questo studio affronta le principali problematiche di imputazione dei ricavi e dei costi alle linee che si pongono alle aziende che esercitano autolinee di trasporto pubblico in sede di redazione del reporting per segmenti e le soluzioni che esse possono adottare per risolverle.

L'obiettivo è fornire alle aziende che operano in questo settore un quadro teorico di riferimento per la redazione del reporting per segmenti. La misurazione dei margini lordi e semilordi di ciascuna linea, effettuata anche con riferimento a frazioni dell'esercizio, fornisce informazioni utili per assumere

* Università Mediterranea di Reggio Calabria.

decisioni di gestione delle linee e per effettuare interventi correttivi di risultati non soddisfacenti.

A tal fine si è tratto spunto da un'esperienza svolta personalmente sul campo, nel corso del triennio 2014-2016, alla guida di un gruppo di lavoro che ha progettato, realizzato ed implementato un sistema di reporting per segmenti in un'azienda di autolinee di trasporto pubblico. Detto sistema ha funzionato correttamente nel corso del triennio, fornendo all'alta direzione aziendale informazioni utili per la gestione delle linee e per l'elaborazione del budget. Ciò accresce la significatività di questa esperienza, ancorché il riferimento ad essa è effettuato senza alcuna pretesa di generalizzazione, ma soltanto per finalità esemplificative.

Questo lavoro si articola in quattro paragrafi. Nel primo si richiamano alcuni dei principali contributi scientifici sul reporting per segmenti, come strumento di comunicazione interna a supporto dei processi di controllo di gestione e come oggetto dell'informativa settoriale esterna rivolta agli stakeholder, e si indicano gli obiettivi di questo scritto. Il secondo paragrafo è dedicato alla descrizione della metodologia adottata. Il terzo opera un inquadramento teorico della segmentazione spaziale e temporale della gestione nella redazione del reporting per segmenti. Nel quarto, infine, si propongono soluzioni di carattere generale ad alcune delle principali problematiche di imputazione dei ricavi e dei costi alle linee che sono tipiche delle aziende di autolinee di trasporto pubblico. Infine, si presenta uno schema di reporting "per linea" e si propongono alcune considerazioni sull'utilizzo delle informazioni che esso fornisce a supporto delle decisioni di gestione delle linee.

7.1. Review della letteratura e obiettivi di questo scritto

Il reporting per segmenti, nato come strumento di contabilità direzionale (Bergamin Barbato 1991; Brusa e Zamproga 1992; Riccaboni 1993; Amigoni 1995; Saita 1996; Bruni 1999; Horngren et. al. 2002; Ferraris Franceschi 2007; Marasca et al. 2013), dagli anni '80 del secolo scorso ha assunto anche la funzione di strumento di comunicazione rivolta agli stakeholder, giacché lo standard contabile internazionale IAS 14, poi sostituito dallo IAS 14-R (*Revised*), ne ha reso obbligatoria la pubblicazione per le società soggette ai principi contabili internazionali.

Ne è derivato un forte impulso alla ricerca sul reporting per segmenti come strumento di comunicazione esterna delle società quotate (Emmanuel e Gray 1977 e 1978; Emmanuel e Garrod 1992; Paris 1999; Street et al. 2000; Hermann e Thomas 2000; Thomas 2000; Giusepponi 2000; Street e Nichols

2002; Berger e Hann 2003; Fortuna 2004; Quagli e Teodori 2005; Nicolò 2006; Quagli 2007).

Da novembre 2006 l'IFRS 8 – *Operating Segment*, ha sostituito lo IAS 14-R – *Segment Reporting* ed ha introdotto il principio del *Management Approach* che fa venire meno, dal punto di vista teorico-concettuale, la distinzione tra il reporting per segmenti interno, utilizzato dal management per assumere le decisioni, e l'informativa settoriale comunicata agli stakeholder dalle società quotate, soggette ai principi contabili internazionali (Nicolò 2009; Nichols et al. 2012 e 2013; Crawford et al. 2012; Kang e Gray 2013; Mardini et al. 2012; Pisano e Landriani 2012; Bugeja et al. 2012; Pardal et al. 2015). Questo principio contabile, infatti, allineandosi allo standard Nord-Americano SFAS 131 (Herrmann e Thomas 2000), ha previsto che l'informativa settoriale pubblicata debba basarsi sugli stessi criteri di segmentazione utilizzati per il reporting interno comunicato all'alta direzione. L'idea di fondo è la seguente: se il management ha scelto alcuni criteri di segmentazione per effettuare il reporting interno, evidentemente essi presentano un'elevata capacità segnaletica (significatività) anche per i destinatari del bilancio e, pertanto, devono essere anche posti a base dell'informativa settoriale esterna (Herrmann e Thomas 1997).

Si è trattato di un cambiamento radicale. Lo IAS 14-R, è opportuno ricordarlo, si basava sul principio del *Risk/Reward Approach*, secondo il quale ciascun settore operativo e geografico oggetto di comunicazione esterna doveva corrispondere ad un prodotto (o ad una famiglia di prodotti) o ad un'area geografica (o a più aree geografiche) omogenei sotto il profilo del rischio e del rendimento. Tra più criteri di segmentazione, inoltre, le aziende dovevano scegliere quelli che rendevano maggiormente evidente la fonte dei rischi e dei rendimenti. Con questo criterio aziende di uno stesso settore finivano con l'adottare criteri di segmentazione simili e gli stakeholder avevano così la possibilità di confrontare i settori operativi e geografici dal punto di vista del grado di rischio/rendimento.

Difficilmente troveremo due aziende che adottano un uguale schema di segmentazione: i criteri di segmentazione sono scelti per soddisfare il fabbisogno informativo del management, sempre diverso in ogni impresa. Ciò è vero in generale. Le aziende che operano nel settore delle autolinee di trasporto pubblico, tuttavia, presentano caratteristiche strutturali ed affrontano problematiche gestionali assai simili, giacché la loro attività è fortemente regolamentata da un medesimo quadro normativo. Esse, pertanto, possono adottare criteri e schemi di reporting simili nei loro tratti generali, ma che devono essere sempre adattati alle proprie specifiche esigenze. Esse necessitano sempre di conoscere i margini lordi ed il risultato operativo delle distinte linee che esercitano

per assumere le decisioni, anche se poi possono aggregare, ad un secondo livello, costi e ricavi delle linee a seconda delle proprie esigenze: per ampiezza della percorrenza chilometrica (urbane, provinciali, regionali, nazionali), per ambito geografico (quartieri della città, aree di una provincia, province di una regione, regioni di una nazione, ecc.), tipologia di mezzi impiegati, tipologia di tariffe pagate dall'utenza (biglietti/abbonamenti), ecc. La segmentazione "per linee" è, tuttavia, un passaggio obbligato, è cioè il segmento elementare, il punto di partenza per successive aggregazioni in segmenti più estesi.

Partendo da questo assunto, ci si pone un duplice obiettivo: 1) proporre soluzioni di carattere generale alle principali problematiche che le aziende che esercitano autolinee di trasporto incontrano nell'imputazione dei ricavi e dei costi alle linee per l'elaborazione dei report per segmenti; 2) definire uno schema generale di misurazione dei risultati dei segmenti che possa costituire un utile riferimento per le aziende di questo settore.

Questi obiettivi vanno incontro ad un'esigenza fortemente sentita dalle aziende, oltre a tentare di ridurre una lacuna nella letteratura scientifica sul tema. Non si riscontrano, infatti, studi sull'approccio per segmenti nell'elaborazione del report con specifico riferimento alle aziende di autolinee di trasporto pubblico.

7.2. Metodologia di ricerca

È pacifico in dottrina che un caso studio, il *single case study* descritto dalla letteratura (Eisenhardt 1989; Voss et al. 2002; Stake 2006; Gerring 2007; Baxter e Jack 2008; Yin 2013), pur di successo, non possa essere generalizzato (Costa 1998; Corbetta 2014). Da esso, tuttavia, è possibile derivare modelli, soluzioni e principi di carattere generale che possano essere assunti come riferimento dalle aziende dello stesso settore che presentano caratteri e problematiche gestionali simili alla realtà osservata. Si può parlare, a tal riguardo, di generalizzazione teorica basata sull'osservazione di una azienda rappresentativa, piuttosto che di un "caso teorizzante" (Costa 1998) dal quale si ha la pretesa di derivare teorie generali aventi validità universale (Turrini 2002; Yin 2013).

Il caso esaminato, in particolare, presenta i caratteri del c.d. "caso critico" (Yin 2013) per la sua elevata rappresentatività, almeno per le seguenti ragioni: 1) le aziende operanti nel settore delle autolinee di trasporto, come si è già detto, presentano caratteri strutturali e operativi simili, giacché operano nell'ambito di un quadro normativo che ne regola fortemente l'attività; 2) l'oggetto osservato è nuovo dato che non si riscontrano in letteratura

contributi specifici sul reporting per segmenti nelle aziende operanti in questo settore; 3) nel caso in esame il reporting per segmenti è stato implementato con successo ed ha fornito informazioni utili per effettuare interventi mirati dai quali è derivato un miglioramento dei risultati. Trattasi, dunque, di un caso di eccellenza, un'applicazione pratica di idee e principi del c.d. *New Public Management* (Hood 1991; Barzelay 1992; Mussari 1995; Rhodes 1996; Ferlie et al. 1996; Meneguzzo 1997; Ongaro 2002; Pollit e Bouckaert 2002; Anselmi 2003), che le altre aziende del settore, sia pubbliche sia private, dovrebbero assumere come riferimento.

Adottando il metodo dell'osservazione partecipante (Corbetta 2014), si è tratto spunto da un'esperienza svolta personalmente nel triennio 2014-2016 in un gruppo di lavoro che ha progettato, realizzato ed implementato un sistema per l'elaborazione del budget e del reporting per segmenti nell'ambito di un'impresa che opera nel settore delle autolinee di trasporto pubblico. Per mettere a fuoco le problematiche di imputazione dei costi e dei ricavi per la misurare i margini lordi delle linee e per individuare opportune soluzioni, sono state organizzate numerose riunioni con il direttore generale e con i responsabili dei centri di amministrazione e si è consultata la documentazione contabile e non contabile presente in azienda (piano dei conti, bilanci annuali, situazioni contabili intermedie e annuali, report contabili e non contabili elaborati degli uffici amministrativi, programma di esercizio predisposto dall'ufficio tecnico per gestire le linee, manuale delle procedure di qualità, ecc.). Si è, quindi, combinato il metodo dell'osservazione partecipante con il metodo dell'analisi documentale (Corbetta 2014).

7.3. La segmentazione spaziale e temporale della gestione nella redazione del reporting

I segmenti oggetto di reportistica interna ed esterna sono centri di risultato corrispondenti a combinazioni prodotto/mercato che si ottengono per scomposizione della combinazione economica generale o, partendo dal basso, per aggregazione di operazioni e processi, secondo vari criteri: i prodotti/servizi, le aree geografiche nelle quali si produce, i mercati, i clienti, i canali di distribuzione, la tecnologia, ecc. (Nicolò 2006 e 2009).

Perché si effettua la segmentazione per analizzare i risultati delle aziende? Le analisi economico-finanziarie della gestione devono assumere come oggetto sia il sistema aziendale nel suo insieme sia i distinti sottosistemi che risultano dalla sua ideale scomposizione (o segmentazione). Secondo l'approccio sistemico, patrimonio genetico della Scuola italiana di Economia Azien-

dale fin dalle sue origini (Zappa 1937; Giannessi 1960; Saraceno 1969; Amaduzzi 1978; Onida, 1989; Nicolò 1998), i risultati devono essere valutati sia a livello aziendale complessivo (o di gruppo) sia a livello delle sue combinazioni prodotto/mercato. Produrre un dato prodotto o vendere in un dato mercato, ad esempio, possono causare perdite e, tuttavia, fornire un vantaggio netto all'azienda nel suo insieme o ad alcune sue combinazioni produttive. Allo stesso modo, una controllata in perdita può fornire un vantaggio netto al gruppo di cui è parte. Senza la visione d'insieme che deriva dalle sintesi di bilancio non sarebbe possibile effettuare valutazioni di questa specie.

Nel risultato complessivo dell'azienda o del gruppo, tuttavia, i risultati parziali dei distinti segmenti tendono a compensarsi ed è impossibile accorgersi che è svantaggioso produrre un dato prodotto/servizio o vendere in un dato mercato. Alla visione d'insieme, quindi, deve sempre associarsi quella per sottosistemi aziendali, fornita dal reporting per segmenti (Osculati et al. 2011; Nicolò e Vermiglio 2013). Soltanto misurando i risultati delle distinte combinazioni prodotto/mercato, infatti, è possibile accorgersi che è necessario operare interventi correttivi volti a migliorare la performance di alcuni di essi, ovvero cessarne l'attività.

Quello della scomposizione (o segmentazione) e della successiva ricomposizione ad unità è il metodo utilizzato per analizzare differenti aspetti della gestione aziendale, non solo per la misurazione dei margini lordi e del risultato operativo delle combinazioni produttive. Si consideri, ad esempio, l'analisi dei flussi di cassa, che si basa sulla scomposizione del flusso monetario complessivo per analizzarne le determinanti: i flussi generati/assorbiti dall'attività operativa, dalla gestione finanziaria e dalla gestione degli investimenti. Le aziende operano un approccio per segmenti anche nelle analisi di mercato, giacché analizzano l'andamento delle vendite e delle quote di mercato distintamente per insiemi e sottoinsiemi di clienti con caratteristiche simili (i segmenti di mercato, appunto). Per stimare il rischio operativo che grava su un'azienda, per fare un altro esempio, è necessario procedere per aggregazione del rischio operativo di ciascuna delle sue combinazioni produttive (segmenti). Si consideri, infine, come anche ai fini della redazione del piano strategico e del budget sia necessario procedere per aggregazione di stime ed ipotesi effettuate distintamente per ciascuna combinazione prodotto/mercato.

Il sistema aziendale non è deterministico, ma probabilistico. Il suo funzionamento, infatti, non è prevedibile perché è perturbato dalle continue interazioni tra gli elementi che lo compongono (i suoi sottosistemi) e tra questi e l'ambiente. Tali relazioni (di comunanza, congiunzione, interdipendenza, integrazione, sinergia, ecc.) possono essere messe a fuoco proprio grazie alla scomposizione del sistema aziendale nello spazio, ovvero in sottosistemi: le

combinazioni produttive (segmenti), i processi e le operazioni che attuano, i risultati che producono.

Nella ricerca delle determinanti dei risultati aziendali volta a migliorare la performance, la scomposizione deve spingersi in profondità, fino a raggiungere i processi e le operazioni per misurarne costi, ricavi e durata e, per questa via, individuare gli interventi correttivi eventualmente necessari (Burch 1997; Davenport 1997; Nicolò 2007). I report interni presentano differenti destinatari: top management, dirigenti delle divisioni e delle aree funzionali, responsabili dei centri e dei processi. Il grado di disaggregazione delle informazioni fornite a ciascuno di essi aumenta percorrendo in senso discendente il livello di responsabilità gestionale, spostandosi dal centro verso la periferia (Quattrone e Hopper 2005).

Come si è già detto, le aziende devono applicare i medesimi criteri di segmentazione per il reporting interno e per l'informativa settoriale pubblicata all'esterno. Ovviamente, l'informativa settoriale interna ha generalmente un grado di dettaglio più elevato rispetto a quella rivolta agli stakeholder. Non è opportuno, infatti, fornire all'esterno informazioni molto analitiche, sia per non ridurre l'efficacia della comunicazione esterna, che dev'essere sintetica per essere facilmente compresa dagli stakeholder, sia per non fornire all'esterno informazioni che i concorrenti possono utilizzare a proprio vantaggio per individuare i punti di debolezza dell'impresa.

La segmentazione spaziale della gestione aziendale è, quindi, un passaggio obbligato, tuttavia, fornisce una visione statica. Per analizzare a fondo le determinanti dei risultati è necessario assumere una visione dinamica che collega il passato al presente e al futuro e che coglie l'influenza della gestione trascorsa su quella in atto e sui risultati attesi. Oltre che "nello spazio", per processi e combinazioni di processi (i segmenti), la gestione aziendale deve essere oggetto di scomposizione anche "nel tempo", per frazioni dell'esercizio annuale. Soltanto per questa via è possibile cogliere le relazioni tra la gestione passata, quella in atto e quella futura, tra i risultati conseguiti e quelli attesi, e analizzare le cause dei risultati nella loro dinamica temporale (Nicolò 2009 e 2013). Il reporting, inoltre, deve essere frequente (con cadenza almeno trimestrale), in caso contrario difficilmente l'alta direzione e i responsabili dei centri possono attuare interventi correttivi tempestivi (Bergamin Barbato 1991; Saita 1996; Marasca et al. 2013).

Anche gli stakeholder, per le decisioni che devono assumere quando entrano in relazione con l'impresa necessitano di un'informativa settoriale infrannuale. Per questa ragione, il Board ha statuito uno specifico standard contabile internazionale, lo IAS 34, che obbliga le società quotate a pubblicare i bilanci intermedi e il reporting per segmenti infrannuale.

7.4. L'imputazione dei costi e dei ricavi per la misurazione dei margini lordi delle linee

In questo paragrafo si esaminano alcune delle principali problematiche di imputazione dei costi e dei ricavi alle linee che sono tipiche delle aziende di autolinee di trasporto e che devono essere affrontate quando si vuole effettuare il reporting per segmenti. Si propongono soluzioni che, come le problematiche affrontate, sono di carattere generale, sono cioè valide per le aziende che operano in questo settore. Per finalità esemplificative, tuttavia, si fa sovente riferimento ad un'esperienza svolta sul campo alla guida di un gruppo di lavoro che ha realizzato e implementato il budget e il reporting per segmenti in un'azienda di autolinee di trasporto, interamente di proprietà di una Regione, che fattura mediamente circa 30 milioni di euro ed ha circa 260 dipendenti, di cui circa 220 autisti e circa 40 impiegati nell'area amministrazione.

Prima di avviare l'attività di progettazione e realizzazione del sistema di reporting in questa impresa, si sono svolte numerose riunioni con i dipendenti dell'area amministrazione per spiegare le finalità del sistema e per acquisire informazioni sulle caratteristiche delle linee provinciali, regionali e statali (percorrenza chilometrica, frequenza, tipologia del percorso, ecc.), sull'organigramma, sulle attività svolte da ciascun ufficio e si è, quindi, definita la mappa dei centri delle funzioni generali dell'area amministrazione, rappresentata nella tabella seguente (Tabella 1).

Tabella 1 – La mappa dei centri delle funzioni generali

Centri delle funzioni generali amministrative					
Attività					
Approvv. nto	Produzione	Vendita	Segreteria Affari Generali e Legali	Sistema informativo aziendale	Gestione risorse umane
Centri delle funzioni generali					
Magazzino ricambi	Manut.ne	Vendita biglietti e abbonamenti	Affari Generali	Contabilità e bilancio	Gestione Risorse Umane
Acquisti	Comm.le		URP	Controllo di Gestione	
Gare e Contratti	Autoparco		Ufficio Legale	Gestione Performance	
Economato			Ufficio Protocollo		

In sede di progettazione del sistema informativo per il reporting, è molto importante coinvolgere i responsabili dei centri per definire con loro le

procedure (modalità e tempi) di rilevazione e di trasmissione dei dati dai distinti centri al responsabile dell'immissione dei dati. Per questa via è possibile accrescere il grado di accettazione del sistema da parte dell'organizzazione, con evidenti benefici per la sua efficace implementazione (Kaplan e Norton 2000). Queste procedure devono poi essere descritte in un manuale e comunicate ai responsabili dei centri.

Nel caso studio trattato in questo scritto, oltre a questi centri di funzioni generali, si sono definiti due centri di servizio alla produzione: "Officina-magazzino" e "Lavaggio".

Si è poi predisposto lo schema per la misurazione del margine lordo, per differenza tra i ricavi e i costi variabili diretti di ciascuna linea, e del margine semi lordo, ottenuto sottraendo dal margine lordo la quota parte dei costi dei centri di servizio alla produzione: "Officina-magazzino" e "Lavaggio", da imputare alle linee sulla base di opportuni criteri di riparto. Questo margine di secondo livello assume rilevante importanza, giacché indica il contributo di ciascuna linea alla copertura dei costi fissi generali di amministrazione e al risultato operativo aziendale e rivela eventuali diseconomie che richiedono interventi correttivi. Nel caso esaminato si è adottato un sistema di reporting a due livelli di segmentazione: le linee (livello micro) e gli insiemi di linee omogenee (ad esempio: provinciali, regionali, statali, ecc.) (livello macro).

Nei paragrafi seguenti, prima di presentare lo schema generale di misurazione dei margini lordi a base del reporting per segmenti (4.5), si esaminano le ragioni per le quali non è opportuno ripartire i costi delle funzioni generali di amministrazione tra le linee (4.1) ed i criteri di imputazione alle linee dei costi dei centri ausiliari (o di servizio) (4.2), dei costi diretti (4.3) e dei ricavi (4.4).

7.4.1. Le ragioni della mancata ripartizione dei costi delle funzioni generali di amministrazione tra le linee

I costi dei centri di responsabilità delle funzioni generali corrispondenti agli uffici dell'area amministrazione appartengono alla categoria dei cosiddetti costi di struttura prevalentemente fissi: stipendi, ammortamenti, affitti, utenze, servizi, ecc. Questi oneri, infatti, non variano per variazioni dei volumi di produzione che non siano tali da richiedere nuovi investimenti in capacità produttiva e sono "non controllabili", ossia non influenzabili in misura apprezzabile dai responsabili dei centri delle funzioni generali (Cooper e Kaplan 1998; Brusa 2000).

Queste caratteristiche – la rigidità e la non controllabilità – rendono inutile, oltre che metodologicamente scorretta, la ripartizione dei costi di questi

centri tra le linee ai fini delle analisi dei risultati e dell'efficienza. Soltanto in sede di pianificazione strategica, infatti, si può intervenire sulla misura di questi costi, allorché si assumono decisioni che incidono sulla capacità produttiva e sulle modalità di svolgimento dei processi. Nella fase della gestione operativa, invece, è opportuno massimizzare la qualità dei servizi e minimizzare la durata dei processi svolti da questi centri. Per questa via, infatti, si accresce la competitività dell'azienda, fornendo tempestivamente servizi di buona qualità all'utenza ed ai centri utenti (Faye Borthick e Roth 1993; Kaplan e Norton 2000), e si minimizza l'incidenza dei costi di questi centri su ciascuna unità di servizio da essi prestato.

Per indirizzare l'attività degli uffici amministrativi al raggiungimento di questo obiettivo – la riduzione della durata dei processi – è necessario un sistema di gestione della performance *time-based* che misuri e comunichi ai responsabili di questi centri e all'alta direzione aziendale, con elevata frequenza, la qualità dei servizi prestati e la durata dei processi dei centri delle funzioni generali. Quando questi servizi sono richiesti da altri centri dell'azienda, è necessario coinvolgere questi ultimi nel processo di valutazione, come se fossero clienti esterni. Per i servizi resi direttamente all'utenza è opportuno invece misurarne la performance attraverso indicatori diretti, quali il giudizio della clientela, e indiretti, quali la numerosità e la gravità dei reclami ricevuti nell'unità di tempo considerata (mese/trimestre) e il tempo impiegato per porre rimedio alle criticità.

Nel caso studio esaminato in questo scritto, per le ragioni appena illustrate, oltre al budget e al reporting per segmenti, si è realizzato anche un sistema *time-based* la valutazione della performance dei centri di amministrazione.

7.4.2. I criteri di imputazione dei costi dei centri di servizio (o di supporto) alle linee

Le aziende operanti nel settore dei trasporti pubblici generalmente svolgono al proprio interno alcuni servizi di supporto alle linee quali, ad esempio, le riparazioni, le manutenzioni, il lavaggio degli automezzi. I costi dei centri di supporto (o ausiliari) possono essere attribuiti direttamente alle linee soltanto se servite da automezzi dedicati ad esse in via esclusiva. Per tutte le altre è necessario fare ricorso ad opportuni criteri di riparto. Il parametro che meglio consente di stimare il “consumo” di ricambi e di servizi di manutenzione degli automezzi riferibile a queste linee è il numero dei chilometri percorsi nel periodo di riferimento. Gli oneri di manutenzione e riparazione, infatti, sono

funzione dell'intensità di utilizzo degli automezzi, oltre che delle caratteristiche del percorso (urbane, extra-urbane, collinari, montane, autostradali, ecc.), da ponderare mediante opportuni coefficienti definiti da tecnici.

Nel caso studio esaminato sono stati configurati due centri che svolgono attività a supporto delle linee: "Officina-Magazzino" e "Lavaggio".

Il primo centro svolge attività di manutenzione e riparazione della flotta degli automezzi ed origina costi, quali: i consumi di ricambi utilizzati per le manutenzioni e le riparazioni degli automezzi, le utenze, il canone di affitto del capannone, gli oneri del personale, gli ammortamenti delle attrezzature, il materiale di consumo. Per le linee servite da automezzi dedicati ad esse in via esclusiva si è effettuata una imputazione diretta dei costi dei ricambi, del materiale di consumo e del costo della manodopera effettivamente utilizzati per mantenere/riparare ciascun automezzo. Per quelle servite da automezzi impegnati su più linee si è scelto quale driver per l'imputazione dei costi del centro "Officina-Magazzino" il numero di chilometri percorsi. Questo parametro è stato opportunamente ponderato mediante coefficienti, definiti da esperti, che consentono di considerare l'influenza delle caratteristiche del percorso di ciascuna linea (urbano, extra-urbano, collinare, montano, autostradale, ecc.) sull'usura degli automezzi e, quindi, sul "consumo" di servizi di manutenzione e riparazione.

I costi del centro "Lavaggio" possono essere attribuiti direttamente soltanto alle linee servite da mezzi dedicati, per le altre è necessario fare ricorso ad ipotesi di riparto.

Nel caso studio esaminato, in particolare, si sono misurati i costi del centro per calcolare il costo unitario del lavaggio degli automezzi e imputarlo direttamente alle linee statali ed interregionali, servite da automezzi dedicati, sulla base del numero di viaggi di andata e ritorno effettuati nel trimestre di riferimento del reporting. Ciascun automezzo impiegato su queste linee, infatti, viene lavato al termine di ogni viaggio di ritorno. Per quanto attiene alle linee provinciali – le quali, come si è detto più volte, non sono servite da un automezzo dedicato – si è invece proceduto in due fasi: 1) dapprima, si è imputato agli automezzi il costo unitario del lavaggio in funzione del numero di giorni di servizio svolti nel periodo di riferimento, dato che gli automezzi impiegati su queste linee vengono lavati al termine di ogni turno giornaliero di servizio; 2) si è poi suddiviso tra le linee il costo del lavaggio di ciascun automezzo nel trimestre di riferimento, in funzione del tempo di impiego dello stesso a favore di ciascuna linea nello stesso periodo.

7.4.3. I criteri di imputazione dei costi diretti alle linee: il costo di trazione, il costo degli autisti, gli altri costi diretti

Nelle aziende che esercitano autolinee di trasporto assume particolare rilevanza un aggregato di costi denominato *costo di trazione*, costituito dai consumi di carburante, lubrificanti e pneumatici.

Nell'azienda esaminata si è affidato all'ufficio "Acquisti" il compito di misurare e comunicare al responsabile dell'immissione dei dati nel sistema di reporting, con cadenza mensile, i dati relativi ai consumi (esistenze iniziali + acquisti – rimanenze finali) di carburante, lubrificanti e pneumatici.

L'imputazione alle distinte linee di questo aggregato di costi (il costo di trazione) può avvenire direttamente, cioè sulla base dei consumi effettivi, soltanto per le linee servite da automezzi dedicati ad esse in via esclusiva. Per le linee che non sono servite da un automezzo dedicato, i consumi di carburante, di lubrificanti e di pneumatici, valorizzati al costo unitario medio ponderato del periodo di riferimento, devono essere attribuiti alle linee sulla base del numero di chilometri percorsi per ciascuna di esse e del consumo medio a chilometro, stimato anche in funzione delle caratteristiche del percorso effettuato da ciascuna linea (urbano, extra-urbano, collinare, montano, autostradale, ecc.) mediante coefficienti definiti con il supporto dell'ufficio tecnico dell'azienda.

Tra i costi diretti di linea, oltre ai consumi di carburante, lubrificanti e pneumatici, rientra anche la remunerazione degli autisti, che deve essere imputata alle linee sulla base del tempo di percorrenza delle corse giornaliere, misurato considerando anche i tempi di salita e discesa delle persone alle fermate e i tempi di fermata al capolinea. Il costo delle ore-uomo non "consumate" a servizio delle linee – tempo "non a valore aggiunto" – non deve essere imputato ad esse, altrimenti non sarebbe possibile alcuna misurazione di efficienza e di risultato delle linee, giacché tutti i costi del personale sarebbero sempre attribuiti totalmente ad esse. Detti oneri, pertanto, devono essere rappresentati distintamente tra i costi generali di produzione, che devono essere coperti mediante i margini delle linee. Il tempo "non a valore aggiunto" si calcola per differenza tra il tempo medio di utilizzo dei mezzi considerato ottimo dalla prassi del settore, pari a circa 8,5 ore al giorno (l'utilizzo oltre questo limite è considerato dalla prassi sovra-sfruttamento dei mezzi), ed i minuti effettivamente utilizzati dalle distinte linee nello svolgimento delle corse.

Nel caso studio in esame, all'ufficio "Gestione delle Risorse Umane" si è affidato il compito di comunicare, con cadenza mensile, il costo a minuto

degli autisti al responsabile del sistema informativo per il reporting, per la sua ripartizione tra le linee sulla base del criterio appena descritto.

Le aziende operanti nel settore delle autolinee sostengono anche *altri costi diretti*, legati all'utilizzo degli automezzi, quali: l'assicurazione contro il furto e l'incendio e quella per la copertura del rischio da responsabilità civile, la tassa di circolazione, il costo delle revisioni, l'ammortamento.

Questi costi devono essere imputati alle linee sulla base del tempo nel quale i pullman sono effettivamente impegnati a servizio delle linee, considerando anche i tempi di salita e discesa delle persone e i tempi di fermata al capolinea. Il tempo "non a valore aggiunto" è, invece, quello nel quale i mezzi non sono utilizzati a servizio delle linee. Valgono per questa componente di costo le considerazioni già svolte con riferimento ai costi ed ai tempi "non a valore aggiunto" degli autisti.

Alle linee che utilizzano l'autostrada devono essere inoltre imputati anche il costo del *pedaggio*, gli oneri di *internet booking* e del *servizio Wi-Fi*.

Alle linee è riferibile sovente un'altra voce di costo assai rilevante: i *costi del parcheggio degli automezzi* al capolinea da imputare alle linee sulla base del numero di soste al capolinea effettuate nel periodo.

7.4.4. *L'imputazione dei ricavi alle linee*

Nelle aziende che dispongono delle obliteratrici "intelligenti" collegate con il sistema informativo in tempo reale, l'associazione dei ricavi di vendita dei biglietti con le linee avviene in modo automatico.

Non sono tuttavia molte le imprese dotate di questi dispositivi. Quelle non dotate di obliteratrici di questo tipo, come quella cui si riferisce il caso studio esaminato, devono imputare i ricavi alle linee mediante ipotesi di riparto, dato che i titoli di viaggio non sono riconducibili univocamente alle distinte linee. Fanno eccezione le linee a lunga percorrenza, come ad esempio quelle statali e regionali. I titoli di viaggio di ciascuna di queste linee sono emessi a prezzi diversi dalle altre, dato che la lunghezza del percorso e i relativi costi diretti variano significativamente da linea a linea. Per le linee a minore percorrenza chilometrica, come quelle urbane e molte di quelle provinciali, questa associazione biglietto-linea è impossibile. Per queste linee le aziende emettono generalmente titoli di viaggio di corsa semplice, che possono essere utilizzati su tutte le linee una sola volta, e titoli di viaggio a tempo, che consentono agli utenti di servirsi di tutte le linee nel corso del periodo di validità (orario o giornaliero). Anche gli abbonamenti, sovente, non sono riconducibili unicamente ad una linea, giacché l'utenza può utilizzarli su più

linee. Si pone, quindi, il problema di ripartire i ricavi da biglietti e da abbonamenti tra le linee urbane e tra quelle provinciali sulla base di criteri di riparto coerenti.

La questione è resa ancora più complicata dalla circostanza che le aziende del settore delle autolinee, come quella esaminata in questo scritto, sovente aderiscono a consorzi che emettono titoli di viaggio che possono essere utilizzati indistintamente su tutte le linee servite dalle compagnie consorziate. Il consorzio ripartisce i ricavi di vendita dei titoli di viaggio tra le consorziate sulla base di un algoritmo che tiene conto, per ciascuna di esse, del numero dei passeggeri stimato mediante ricerche di mercato, dell'evasione tariffaria, del numero dei chilometri percorsi dagli automezzi e delle caratteristiche del percorso effettuato dalle distinte linee servite.

I passeggeri, dunque, utilizzano, su ciascuna linea, sia biglietti venduti direttamente dall'azienda sia biglietti venduti dal consorzio. Anche se fosse noto il numero di utenti di ciascuna linea, non essendo noto il numero dei passeggeri che hanno utilizzato biglietti emessi dall'azienda e di quelli che hanno utilizzato biglietti emessi dal consorzio, non è possibile attribuire ad esse, in modo oggettivo, i ricavi da vendita diretta dei biglietti e la quota parte dei ricavi trasferiti dal consorzio ad esse riferibile. Per misurare il margine delle linee, tuttavia, è necessario ripartire i ricavi tra le linee facendo ricorso ad ipotesi coerenti. Stimato il numero di passeggeri per ciascuna linea, nei casi come quello appena descritto, è opportuno ripartire il monte ricavi complessivi, sia quelli da biglietti aziendali sia quelli da biglietti emessi dal consorzio, adottando lo stesso algoritmo utilizzato dal consorzio per ripartire i ricavi di vendita dei titoli di viaggio tra le consorziate. Questo criterio, infatti, consente di cogliere, con un metodo coerente, il contributo reso da ciascuna linea all'ottenimento dei ricavi. Nel caso studio esaminato, pertanto, si è assunto questo criterio.

Problematiche di riparto dei ricavi tra le linee si pongono anche per quanto attiene ai contributi erogati dalla regione (anche dalle città metropolitane, nelle aree territoriali di competenza di questi nuovi istituti territoriali) in funzione dei chilometri percorsi dalle linee servite, considerando anche la tipologia di percorso effettuato. Nel caso esaminato si è ripartita questa quota di ricavi tra le linee sulla base dello stesso criterio: il numero di chilometri percorsi.

7.4.5. *Uno schema generale di misurazione dei margini lordi. Considerazioni sull'utilizzo dei risultati a supporto delle decisioni di gestione del programma di esercizio delle linee*

Nel caso studio esaminato in questo scritto si è adottato un modello di analisi del margine lordo e semilordo delle linee e di insiemi di linee (provinciali, regionali, statali) che consente di misurare, con cadenza trimestrale, il contributo di ciascuna di esse alla copertura dei costi generali di amministrazione e all'ottenimento del risultato operativo aziendale (Tabella 2). Detto schema è stato anche posto a base della redazione del budget per segmenti, per consentire utili confronti tra obiettivi e risultati.

Tabella 2 – *Uno schema generale per la misurazione dei margini lordi delle linee*

Azienda Autolinee S.p.A. Linea Statale (Regionale o Provinciale) < ... - ... >					
Voci	I SEM.		II SEM.		Tot. annuo
	I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	
<i>Ricavi da contributi</i>					
<i>Ricavi da bigliettazione</i>					
<i>Ricavi da consorzio</i>					
<i>Totale ricavi</i>					
RICAVI LORDI					
<i>Aggi biglietterie</i>					
<i>Contributo spese di funz.to consorzio</i>					
RICAVI NETTI					
<i>Costo pedaggio</i>					
<i>Costo di trazione</i>					
<i>Costo autisti</i>					
<i>Altri costi diretti variabili</i>					
TOTALE COSTI DIRETTI VARIABILI					
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE					
<i>Quota costo centro "Lavaggio"</i>					
<i>Quota costo centro "Officina-ricambi"</i>					
MARGINE SEMILORDO DI CONTRIBUZIONE					

Grazie a un modello basato su questa logica, nel caso studio esaminato, il calcolo dei margini semi-lordi (o di secondo livello) ha posto in luce che le linee statali producevano tutte margini lordi negativi, per un totale di circa 750 mila euro. La direzione generale dell'azienda ha assunto la decisione di sopprimere queste linee, destinando i pullman all'incremento del numero delle corse effettuate dalle linee provinciali e regionali. Questa decisione, da un lato, ha consentito di conseguire economie, dall'altro, ha creato i presupposti per un miglioramento della qualità del servizio delle altre linee, nelle quali è stato possibile aumentare il numero di corse nelle ore di maggiore affluenza dell'utenza.

I margini lordi delle linee, tuttavia, devono essere analizzati con raziocinio, senza automatismi che portino, sempre e necessariamente, a sopprimere linee non redditizie. In alcuni casi, per questa via si può giungere ad assumere decisioni errate in materia riorganizzazione o "taglio" di alcune linee.

Nel caso studio esaminato, ad esempio, il reporting per segmenti ha posto in luce come una linea regionale, che nel 2014 era stata istituita da poco più di un anno, produceva un margine lordo negativo a causa dello scarso numero di passeggeri. Il management dell'azienda, tuttavia, ha deciso di non sopprimere questa linea, ritenendo opportuno aspettare il tempo minimo di avvio che una linea di nuova attivazione raggiunga gli obiettivi di mercato. Generalmente, infatti, i clienti potenziali necessitano di tempo per superare le resistenze a sostituire l'uso dell'auto propria con il servizio pubblico.

L'esperienza e l'intuito del management hanno confermato la bontà della decisione di mantenere in vita la linea, che già dall'anno successivo ha iniziato a produrre margini lordi positivi. Il consistente aumento del numero dei passeggeri ha reso addirittura necessario potenziare la linea con ulteriori corse nell'arco della giornata.

Il carattere di servizio pubblico erogato in forza di un contratto di servizio sovente impedisce il "taglio" di *linee in perdita*. Ciò, tuttavia, non fa venir meno l'utilità di misurare i risultati delle linee. Sapere che una o più linee producono risultati negativi, o comunque non soddisfacenti, è utile per attuare interventi volti a migliorarne la performance come, ad esempio, la riduzione o l'incremento del numero delle corse o la ridefinizione del percorso. Quando le linee in perdita devono essere mantenute e le tariffe non possono essere modificate, nessun intervento è possibile, data la rigidità dei costi e dei ricavi. Conoscere la misura delle perdite è tuttavia utile per controllare che non crescano ulteriormente a causa di sprechi e inefficienze.

7.5. Conclusioni

Questo scritto intende costituire un quadro di riferimento teorico per le aziende del settore delle autolinee di trasporto pubblico, data la carenza di studi specifici sul questo tema specifico.

Ciascuna azienda ha proprie caratteristiche strutturali ed operative e affronta problematiche decisionali diverse da quelle delle altre imprese. Un singolo caso, pertanto, pur di successo, non può fornire soluzioni aventi validità generale. Nel settore delle autolinee di trasporto pubblico, tuttavia, i caratteri strutturali ed operativi delle aziende e le problematiche decisionali che esse sono chiamate ad affrontare sono molto simili, giacché la loro operatività è rigidamente regolamentata da un medesimo quadro normativo. Ciascuna di esse, pertanto, può utilizzare modelli di programmazione e controllo e schemi di reporting simili, previo adattamento alle proprie esigenze.

L'esperienza svolta personalmente nella realizzazione di un sistema di budget e reporting per segmenti in un'azienda di autolinee di trasporto pubblico, alla quale questo scritto fa sistematico riferimento per finalità esemplificative, ha posto in luce le principali problematiche di imputazione dei costi e dei ricavi alle linee che si incontrano nella realizzazione di un sistema di reporting per segmenti e le soluzioni e che possono essere adottate per affrontarle.

Bibliografia

- Amaduzzi A. (1978) *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, UTET, Torino.
- Anselmi L. (2003), *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino.
- Barzelay M. (1992), *Breaking through bureaucracy. A new vision for managing in government*, University of California Press, Berkeley, Los Angeles, Oxford.
- Baxter P., Jack S. (2008), "Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers", *The Qualitative Report*, 13/4, pp. 544-559.
- Bergamin Barbato M. (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Torino.
- Borthick A., Faye, Roth H. P., "Accounting for Time. Reengineering Business Process to Improve Responsiveness", *Journal of Cost Management*, vol. 7, No. 3, Fall 1993.
- Bruni G. (1988), *Evoluzione e prospettive degli strumenti informativo-contabili per le decisioni aziendali*, in A.A. V.V., Atti del Convegno A.I.D.E.A., *Strumenti*

- informativo-contabili per le decisioni aziendali*, Verona 6-7 ottobre, 1987, Clueb, Bologna.
- Brusa L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
- Bugeja M., Czernkowski R., Moran D. (2012), *Did IFRS 8 Increase Segment Disclosure?* Working Paper, University of Technology, Sydney, Australia.
- Burch J.G. (1997), *Contabilità direzionale e controllo di gestione*, Egea, Milano.
- Cooper R., Kaplan R.S. (1988), *How cost accounting distorts product costs*, in "Management Accounting", April.
- Corbetta P. (2014), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, II ed., il Mulino, Bologna.
- Costa M. (1998), *Il caso in economia aziendale: tra logica della scoperta scientifica e logica della conferma scientifica*, in Dagnino G.B., Di Betta P. e Quattrone P. (a cura di), *Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, pp. 421-447.
- Crawford L., Extance H., Helliard C., Power D. (2012), *Operating Segments: The Usefulness of IFRS 8*, ICAS – Institute of Chartered Accountants in Scotland, Edinburgh.
- Davenport T.H. (1997), *Process innovation. Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., U.S.A., 1993, trad. it.: *Innovazione dei processi. Riprogettare il lavoro attraverso l'information technology*, FrancoAngeli, Milano.
- Donna (2003), *L'impresa multibusiness*, Egea, Milano.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, (14)4, pp. 532-550.
- Emmanuel C.R., Garrod N. (1992), *Segment reporting: international issues and evidence*, Prentice Hall-ICAEW, Hertford-Shire.
- Emmanuel C.R., Gray S.J. (1977), "Segmental disclosures and the segment identification problem", *Accounting and Business Research*.
- Emmanuel C.R., Gray S.J. (1978), "Segmental disclosures by multibusiness multinational companies: A proposal", *Accounting and Business Research*.
- Faye Borthick A., Roth H.P. (1993), "Accounting for Time. Reengineering Business Process to Improve Responsiveness", *Journal of Cost Management*, vol. 7, No. 3, Fall.
- Ferlie E., Ashburner L., Fitzgerald L. e Pettigrew A. (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford: Oxford University Press.
- Financial Accounting Standards Board – F.A.S.B (1997), *Statement of Financial Accounting Standards SFAS 131 – Disclosure about segments of an enterprise and related information*.
- Fortuna F. (2004), *Il segmental reporting nel processo informativo d'impresa. Comunicazione interna, esterna e creazione di valore*, FrancoAngeli, Milano.
- Gerring J. (2007), *Case study research. Principles and practices*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, Vol. I, *Le aziende agricole*, Corsi, Pisa.
- Giusepponi K. (2000), *L'informativa di bilancio sulle aree di gestione operativa e sui settori d'attività*, in AA.VV. (a cura di) L. Marchi, *L'applicazione dei*

- principi contabili nei bilanci delle imprese. Best practices della comunicazione economico-finanziaria*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Herrmann D., Thomas W.B. (2000), "An analysis of segment disclosures under SFAS No. 131 and SFAS No. 14", *Accounting Horizons*, 14 (Sept.).
- Hornngren C.T., Foster G., Datar S.M. (2002), *Contabilità per la direzione*, Isedi, Prentice Hall International.
- Hood C. (1991), "A public managemetn for all seasons?", *Public Administration*, 69(1), pp. 3-19.
- International Accounting Standards Board (1981), *International Accounting Standard IAS 14 – Reporting Financial Information by Segment*.
- International Accounting Standards Board (1997), *International Accounting Standard IAS 14 (Revised) – Segment Reporting*.
- International Accounting Standards Board (1998), *International Accounting Standard IAS 34 – Interim Financial Reporting*.
- International Accounting Standards Board (2006), *International Financial Reporting Standards IFRS 8 – Operating Segments*.
- Kang H., Gray S. (2013), "Segment Reporting Practices in Australia: Has IFRS 8 Made a Difference?", *Australian Accounting Review*, 23(3), 232-243.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2000), *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino.
- Lucchese M. (2012), *L'informativa di settore nel modello IAS/IFRS. Profili teorici ed evidenze empiriche*, Giappichelli, Torino.
- Marasca S., Marchi L., Riccaboni A. (2013), *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, Knowità, Milano.
- Mardini G., Crawford L., Power D. (2012), "The Impact of IFRS 8 on Disclosure Practices of Jordanian Listed Companies", *Journal of Accounting in Emerging Economies* 2(1), 67-90.
- Meneguzzo M. (1997), "Ripensare la modernizzazione amministrativa e il New Public Management. L'esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale", *Azienda Pubblica*, 10(6), pp.587-606.
- Mussari R. (1995), *La privatizzazione gestionale nelle amministrazioni pubbliche: fondamento etico, fini economico-aziendali*, in AA.VV., *La privatizzazione nel settore pubblico*, Cacucci, Bari, pp. 107-123.
- Nicolò D. (1998), *Il criticismo metodologico come patrimonio genetico dell'Economia Aziendale*, in AA.VV. (a cura di) Dagnino G.B., Di Betta P. e Quattrone P., *Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, pp.485-507.
- Nicolò D. (2006), *Segment reporting and IAS 14: Toward a theory*, in AA.VV., *Emerging Issues in International Accounting & Business Conference 2006, Proceedings*, vol. 2, University of Padua, July 20-22, 2006, pp.665-676.
- Nicolò D. (2007), *La gestione strategica dei costi e dei tempi dei processi logistici*, in AA.VV. (a cura di D. Gattuso), *Progetto Mataari. Logistica agro-alimentare nell'area del Mediterraneo*, FrancoAngeli, Milano.
- Nicolò D. (2009), *Il reporting per segmenti e l'informativa settoriale secondo l'IFRS 8*: pp. IX-140, Giuffrè, Milano.
- Nicolò D. (2013), "Monitoraggio delle sequenze e risultati aziendali", *Management Control*, n. 3: pp. 35-50, FrancoAngeli, Milano.

- Nicolò D., Vermiglio C. (2013), *Il bilancio consolidato e il reporting per segmenti nel governo delle relazioni con le partecipate e nella comunicazione esterna delle amministrazioni pubbliche locali*, in AA.VV. (a cura di): G. Paramithiotti, *Servizi e imprese pubbliche in Europa tra convergenza e sussidiarietà*, Quaderni della Rivista Il Politico, vol. 60: pp.47-67, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Nichols N., Street D., Cerola S. (2012), “An Analysis of the Impact of Adopting IFRS 8 on the Segment Disclosures of European Blue Chip Companies”, *Journal of International Accounting, Auditing, and Taxation* 21(2), 79-105.
- Nichols N., Street D., Tarca A. (2013), “The Impact of Segment Reporting Under the IFRS 8 and SFAS 131 Management Approach: A Research Review”, *Journal of International Financial Management & Accounting* 24(3), 261-312.
- Osculati F., Nicolò D., Vermiglio C. (2011), *Corporatization in Italian local governments: conceptual framework, issues of financial reporting and empirical evidences*, Departemental Working Papers, Department of Economics, Business and Statistics at Università degli Studi di Milano. Milano, 8-9 giugno 2011: pp.1-26, Milano.
- Ongaro E. (2002), *La riforma del management pubblico*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Onida P. (1989), *Economia d'azienda*, UTET, Torino, rist.
- Pardal P., Morais A.I., Curto J.D. (2015), *Competitive harm and business segment reporting under ifrs 8: evidence from european union listed firms*, EAA 38th Annual Congress, 28-30 apr. 2015, Glasgow, <http://hdl.handle.net/10400.26/8880>.
- Paris A. (1999), *Comunicazione d'impresa e report di segmenti operativi*, Cedam, Padova.
- Pisano S., Landriani L. (2012), “The Determinants of Segment Disclosures: An Empirical Analysis on Italian Listed Companies”, *Financial Reporting*, 1(1), 113-132.
- Pollit C., Bouckaert G. (2002), *La riforma del management pubblico*, Giuffrè, Milano.
- Quagli A., Teodori C. (a cura di), *L'informativa volontaria per settori di attività*, FrancoAngeli, Milano.
- Quagli A. (2007), “Le nuove regole per l'informativa di segmento (International Financial Reporting Standard n.8 – Operating Segments)”, *Revisione Contabile*, n. 73.
- Quattrone P. e Hopper T. (2005), “A ‘time-space odyssey’: management control systems in two multinational organizations”, *Accounting, Organizations and Society*, 30:735-764
- Rhodes R.A.W. (1996), “The new governance: governing without government”, *Political Studies*, 44(4), pp. 652-667.
- Riccaboni A. (1993), *La misurazione della performance nei centri di profitto: critica agli strumenti tradizionali e nuovi orientamenti d'indagine*, Cedam, Padova.
- Saita M. (1996), *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
- Saraceno P. (1969), *L'analisi dei sistemi nella condotta delle imprese*, in AA.VV., *Saggi di discipline aziendali e sociali, Scritti in onore di G. Dell'Amore*, Vol. I, Giuffrè, Milano.
- Stake R.E. (2006), *Multiple case study analysis*, New York: The Guildford Press.

- Street D. L., Nichols N. B., Gray S. J. (2000), "Segment disclosures under SFAS 131: has business reporting improved?", in *Accounting Horizons*, vol. 14.
- Street D. L., Nichols N. B. (2002), "LOB and geographic segment disclosures: an analysis of the impact of IAS 14 revised", *Journal of International Accounting Auditing & Taxation*, 11(1).
- Thomas W.T. (2000), "The value relevance of geographic segment earnings disclosure under SFAS 14", *Journal of International Financial Management and Accounting*, Autumn.
- Turrini A. (2002), "Lo studio dei casi come metodologia di ricerca in economia aziendale", *Azienda Pubblica*, 15(1/2), pp. 67-85.
- Tyson T., Jacobs F. (1987), "Segment reporting in the banking industry: Does it meet the criteria of the conceptual framework", *Accounting Horizons*, December.
- Voss C., Tsiriktsis N., Frohlich M. (2002), "Case research in operations management", *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), pp. 195-219.
- Yin Robert K. (2013), *Case study research and applications: design and methods*, Sage.
- Zappa G. (1937), *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano.

Il tema della comunicazione esterna agli *stakeholders* è da sempre, per l'aziendalista, un'area di studio di estrema attualità, nel cui ambito, l'attenzione degli studiosi e dei *practitioners* si è indirizzata alla comunicazione *econo-mico-finanziaria*, dove il bilancio di esercizio riveste un ruolo centrale quale strumento informativo di sintesi della dinamica gestionale. In tempi più recenti i confini della comunicazione esterna si sono ampliati nelle forme e nei contenuti, attribuendo un rinnovato interesse a tematiche in passato relegate a ruoli "di contorno": l'importanza della comunicazione in materia di sostenibilità ambientale e di salvaguardia delle risorse naturali, di tutela dell'occupazione e sicurezza dei lavoratori, di sviluppo socio-culturale del territorio, e così via. Sono poi oggetto di rinnovato interesse anche tutte le tematiche di bilancio più tradizionali, sia in ragione della entrata in vigore di nuovi standard contabili di riferimento, sia in ragione dell'attenzione oggi indirizzata alle cd. "*non GAAP measurement*".

Nel quadro delineato si è collocato il Convegno Sidrea 2018 dedicato al tema "*Nuove frontiere del reporting aziendale. La comunicazione agli stakeholders tra vincoli normativi e attese informative*". La presente pubblicazione accoglie una parte rilevante dei contributi presentati e discussi nel corso delle sessioni parallele del Convegno.

Silvano Corbella è dal 2011 professore ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Verona dove è oggi titolare degli insegnamenti di Ragioneria Generale e Applicata e di Valutazioni d'Azienda. È autore di pubblicazioni nazionali e internazionali in tema di financial accounting e di corporate governance.

Luciano Marchi è professore ordinario di Pianificazione e Controllo Gestionale presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa. È direttore scientifico della rivista *Management Control* e di una collana referata di monografie su strategia, management e controllo. È attualmente presidente della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia Aziendale. La sua attività di ricerca è incentrata sulle tematiche relative alla revisione, al controllo di gestione e all'integrazione dei sistemi informativo-contabili.

Francesca Rossignoli è dal 2012 ricercatore di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Verona. È autrice di pubblicazioni nazionali e internazionali in tema di financial accounting, corporate governance e management delle PMI.