

Salvatore Ferragamo

Gruppo *Salvatore Ferragamo*
Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2014

Salvatore Ferragamo S.p.A.

Palazzo Feroni
Firenze

Indice

Dati societari.....	4
Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2014.....	5
Composizione organi sociali.....	6
Struttura del Gruppo.....	7
Composizione del Gruppo	8
Principali indicatori borsistici - Salvatore Ferragamo S.p.A.	9
1. Principali dati economico-finanziari del Gruppo dell'esercizio 2014	10
2. Premessa	11
3. Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo.....	11
4. Andamento della gestione del Gruppo.....	16
5. Andamento della gestione della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.	27
6. Raccordo tra il risultato ed il patrimonio netto della Capogruppo e i valori del Gruppo	31
7. Risultati delle società del Gruppo	32
8. Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio.....	33
9. Informazioni sul Governo societario e gli assetti proprietari	35
10. Altre informazioni	38
11. Gestione e sviluppo delle risorse umane.....	39
12. Tutela dell'ambiente.....	40
13. Attività di ricerca e sviluppo	40
14. Rapporti con parti correlate.....	40
15. Principali rischi ed incertezze	41
16. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio.....	46
17. Scenario macroeconomico ed evoluzione prevedibile della gestione.....	46
18. Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014 di Salvatore Ferragamo S.p.A. - Proposta di deliberazione	48
Bilancio consolidato al 31 dicembre 2014.....	49
<i>Prospetti Contabili.....</i>	<i>50</i>
<i>Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Attività.....</i>	<i>50</i>
<i>Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Passività e Patrimonio Netto.....</i>	<i>51</i>
<i>Conto Economico consolidato.....</i>	<i>52</i>
<i>Conto Economico complessivo consolidato.....</i>	<i>53</i>
<i>Rendiconto finanziario consolidato.....</i>	<i>54</i>
<i>Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato</i>	<i>55</i>
<i>Note Esplicative.....</i>	<i>56</i>
<i>Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)</i>	<i>84</i>
<i>Commento alle principali voci del conto economico</i>	<i>98</i>
Altre informazioni	102
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti.....	114
Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio.....	114
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della finanza) e dell'art. 81 -ter del Reg. Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche ed integrazioni.....	115
Relazione della società di revisione.....	116

Progetto di bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2014	118
<i>Prospetti Contabili</i>	119
<i>Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Attività</i>	119
<i>Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Passività e Patrimonio Netto</i>	120
<i>Conto Economico</i>	121
<i>Conto Economico complessivo</i>	122
<i>Rendiconto finanziario</i>	123
<i>Prospetto dei movimenti del patrimonio netto</i>	124
<i>Note Esplicative</i>	125
<i>Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)</i>	149
<i>Commento alle principali voci del Conto Economico</i>	163
Altre informazioni.....	167
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del regolamento Emittenti.....	179
Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio.....	179
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della finanza) e dell'art. 81 -ter del Reg. CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche ed integrazioni.....	180
Relazione del collegio sindacale.....	181
Relazione della società di revisione.....	184

Dati societari

Sede legale

Salvatore Ferragamo S.p.A.
Via Tornabuoni, 2
50123 Firenze

Dati legali

Capitale Sociale deliberato 16.891.000 Euro
Capitale Sociale sottoscritto e versato 16.841.000 Euro
Codice fiscale e n° iscrizione: 02175200480 del Registro imprese Firenze
Iscrizione C.C.I.A.A. di Firenze al nr. R.E.A. 464724
Sito istituzionale www.group.ferragamo.com

Gruppo *Salvatore Ferragamo*

Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2014

Composizione organi sociali

Presidente d'onore (1)	Wanda Miletta Ferragamo	
Consiglio di Amministrazione (1)	Ferruccio Ferragamo (4) Michele Norsa (4) Giovanna Ferragamo (5) Fulvia Ferragamo (5) Leonardo Ferragamo (5) Francesco Caretti (5) Diego Paternò Castello di San Giuliano (5) Peter Woo Kwong Ching (5) Umberto Tombari (5)(6) Marzio Saà (5)(6) Piero Antinori (5) Lidia Fiori (5)(6)(7)	Presidente Amministratore Delegato Vice - Presidente
Comitato Controllo e Rischi (1)	Marzio Saà Umberto Tombari Lidia Fiori (7)	Presidente
Comitato per le Remunerazioni e Nomine (1)	Umberto Tombari Marzio Saà Lidia Fiori (7)	Presidente
Collegio sindacale (2)	Fulvio Favini Gerolamo Gavazzi Alessandra Daccò Lorenzo Galeotti Flori Deborah Sassorossi	Presidente Sindaco effettivo Sindaco effettivo Sindaco supplente Sindaco supplente
Società di revisione (3)	Reconta Ernst & Young S.p.A.	
Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari	Ernesto Greco	

(1) Nominato con delibera assembleare del 26 aprile 2012 e in carica per gli esercizi 2012-2014

(2) Nominato con delibera assembleare del 29 aprile 2014 e in carica per gli esercizi 2014-2016

(3) Durata incarico esercizi 2011- 2019

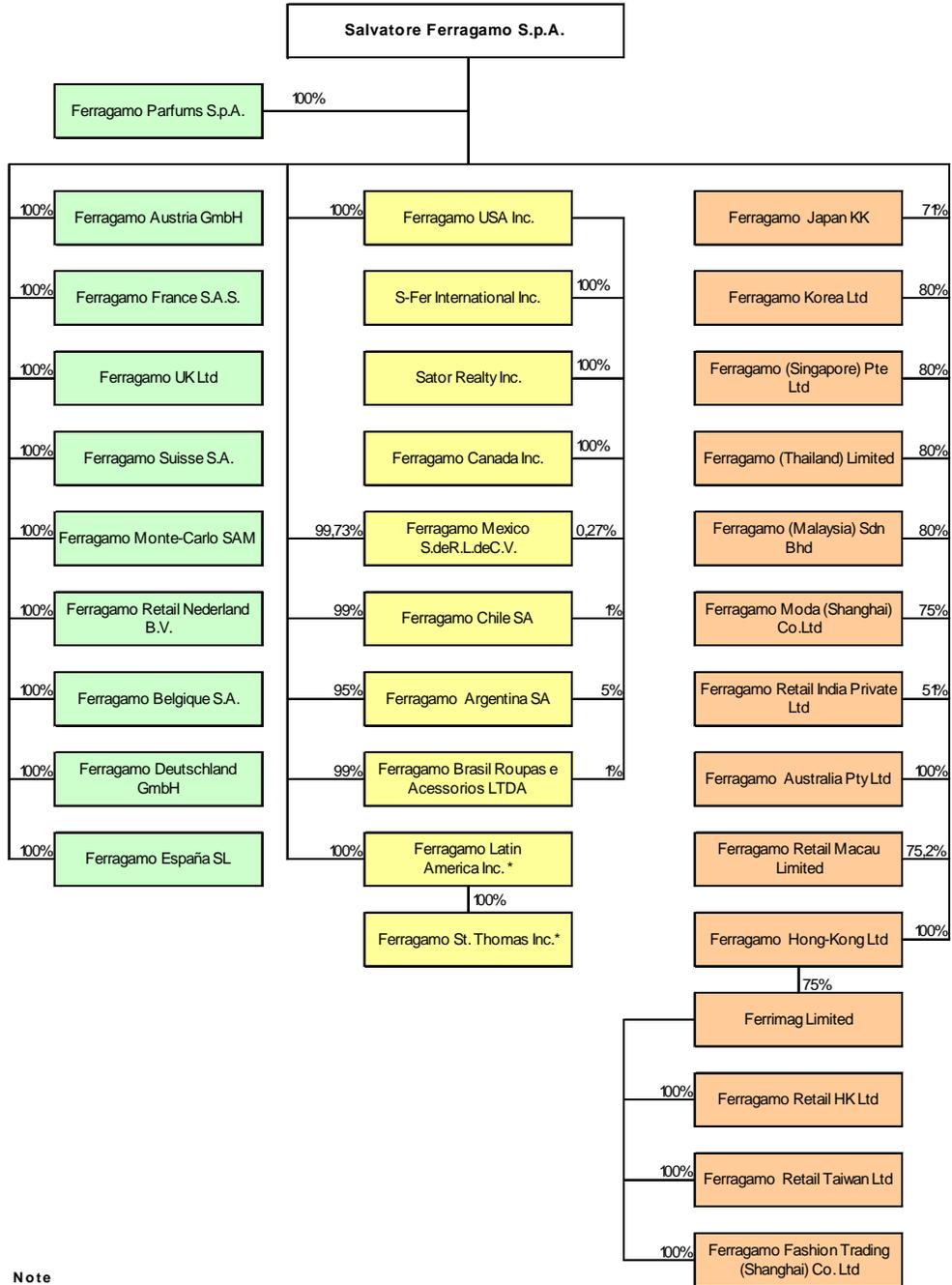
(4) Amministratore esecutivo

(5) Amministratore non esecutivo

(6) Amministratore indipendente ai sensi dell'art. 148, comma 3 del Testo Unico e del Codice di Autodisciplina

(7) Nominato dal Consiglio di Amministrazione dell' 11 luglio 2013 per cooptazione e confermato dall'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2014 ed in carica fino all'approvazione del Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2014

Struttura del Gruppo



Note

- Società presenti in Europa
- Società presenti in Nord Centro e Sud America
- Società presenti in Asia Pacifico e Giappone
- * Società non operativa in liquidazione

Composizione del Gruppo

Il Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2014 include Salvatore Ferragamo S.p.A. (Capogruppo) e le società controllate consolidate nelle quali la Capogruppo detiene, direttamente o indirettamente, la maggioranza dei diritti di voto e sulle quali esercita il controllo.

Salvatore Ferragamo S.p.A. società Capogruppo, titolare dei marchi Ferragamo e Salvatore Ferragamo, nonché di numerosi altri marchi figurativi e di forma, che svolge attività produttiva e gestisce i canali distributivi *retail* in Italia, e *wholesale* in Italia e all'estero e *holding* di partecipazioni.

Area Europa

Ferragamo Retail Nederland B.V.

gestisce DOS in Olanda

Ferragamo France S.A.S.

gestisce DOS in Francia

Ferragamo Deutschland GmbH

gestisce DOS in Germania

Ferragamo Austria GmbH

gestisce DOS in Austria

Ferragamo U K Ltd.

gestisce DOS nel Regno Unito

Ferragamo Suisse S.A.

gestisce DOS in Svizzera

Ferragamo Belgique S.A.

gestisce DOS in Belgio

Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.

gestisce DOS nel Principato di Monaco

Ferragamo Espana S.L.

gestisce DOS in Spagna

Ferragamo Parfums S.p.A.

società licenziataria dei marchi Ferragamo e Ungaro per la produzione e distribuzione della categoria merceologica profumi

Area Nord Centro e Sud America

Ferragamo USA Inc.

distribuisce e promuove i prodotti in USA, *subholding* per il Nord America (USA e Canada)

Ferragamo Canada Inc

gestisce il canale *retail* e *wholesale* in Canada

S-Fer International Inc.

gestisce DOS in USA

Sator Realty Inc.

gestisce DOS in USA e l'attività del *real estate*

Ferragamo Latin America Inc.

società non operativa in liquidazione

Ferragamo St. Thomas Inc.

società non operativa in liquidazione

Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.

gestisce DOS ed il canale *wholesale* in Messico

Ferragamo Chile S.A.

gestisce DOS in Cile

Ferragamo Argentina S.A.

gestisce DOS in Argentina

Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda

gestisce DOS in Brasile

Area Pacifico e Giappone

Ferragamo Hong Kong Ltd.

distribuisce e promuove i prodotti in Asia, *subholding* per l'area cinese (Hong Kong, Taiwan, PRC)

Ferragamo Japan KK

gestisce DOS in Giappone

Ferragamo Australia PTY Ltd.

gestisce DOS in Australia

Ferrimag Limited

società *subholding* per l'area cinese (Hong Kong, Taiwan, PRC)

Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd

gestisce DOS ed il canale *wholesale* nella Repubblica Popolare Cinese

Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd

gestisce DOS nella Repubblica Popolare Cinese

Ferragamo Retail HK Limited

gestisce DOS in Hong Kong

Ferragamo Retail Taiwan Limited

gestisce DOS in Taiwan

Ferragamo Retail Macau Limited

gestisce DOS in Macao

Ferragamo Retail India Private Limited

gestisce DOS in India

Ferragamo Korea Limited

gestisce DOS ed il canale *wholesale* in Corea del Sud

Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd.

gestisce DOS ed il canale *wholesale* in Singapore e Indonesia

Ferragamo (Thailand) Limited

gestisce DOS in Thailandia

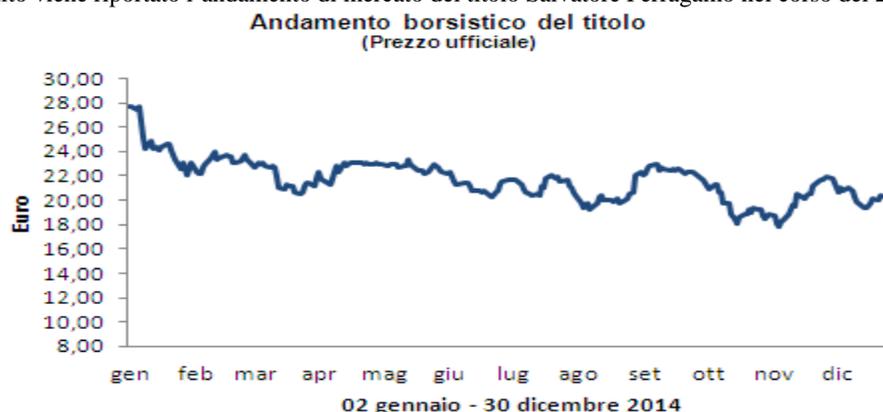
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd

gestisce DOS in Malesia

Principali indicatori borsistici - Salvatore Ferragamo S.p.A.

Prezzo ufficiale al 30 dicembre 2014 in Euro	20,38042
Prezzo minimo al 05 novembre 2014 in Euro (1)	17,61
Prezzo massimo al 02 gennaio 2014 in Euro (1)	28,00
Capitalizzazione borsistica al 31 dicembre 2014 in Euro	3.432.266.532
N° azioni che compongono al 31 dicembre 2014 il capitale sociale	168.410.000
N° azioni in circolazione (free float)	44.911.980

Di seguito viene riportato l'andamento di mercato del titolo Salvatore Ferragamo nel corso del 2014.



Indicatori alternativi di performance

Il Gruppo utilizza alcuni indicatori alternativi di *performance*, che non sono identificati come misure contabili nell'ambito degli IFRS, per consentire una migliore valutazione dell'andamento del Gruppo. Pertanto il criterio di determinazione applicato dal Gruppo potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il saldo ottenuto potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi.

Di seguito la definizione degli indicatori alternativi di *performance* utilizzati nella Relazione sulla gestione:

EBITDA: è rappresentato dal *Risultato Operativo* al lordo degli *Ammortamenti e delle Svalutazioni di attività materiali ed immateriali*.

Capitale circolante operativo netto: è calcolato come somma delle *Rimanenze e Crediti commerciali* al netto dei *Debiti commerciali*. Si precisa che tale indicatore è stato determinato in conformità a quanto stabilito nella Raccomandazione del CESR sugli indicatori alternativi di *performance* 05-178/b del 3 novembre 2005 "Raccomandazioni sugli indicatori alternativi di *performance*".

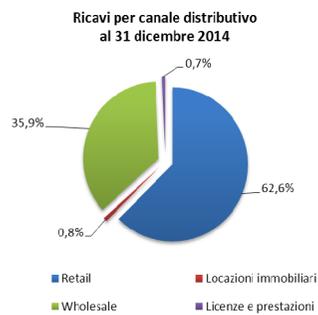
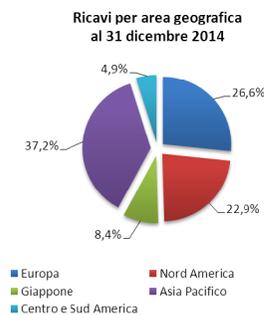
Capitale investito netto: è rappresentato dal totale delle *Attività non correnti* e delle *Attività correnti*, ad esclusione di quelle finanziarie (*Altre attività finanziarie correnti e Disponibilità liquide e mezzi equivalenti*) al netto delle *Passività non correnti* e delle *Passività correnti*, ad esclusione di quelle finanziarie (*Prestiti e finanziamenti correnti e non, Altre passività finanziarie correnti e non*).

Indebitamento finanziario netto: è calcolato come somma dei *Prestiti e finanziamenti correnti e non* e delle *Altre passività finanziarie correnti e non* comprendenti il valore equo negativo degli strumenti derivati componenti non di copertura, al netto delle *Disponibilità liquide e mezzi equivalenti* e delle *Altre attività finanziarie correnti*, comprendenti il valore equo positivo dei strumenti derivati componenti non di copertura. L'indicatore è stato determinato in conformità a quanto stabilito nella Raccomandazione del CESR sugli indicatori alternativi di *performance* 05-178/b del 3 novembre 2005 "Raccomandazioni sugli indicatori alternativi di *performance*".

(1) Prezzi minimo e massimo registrati nel corso della negoziazione del giorno e pertanto non coincidenti con i prezzi ufficiali e di riferimento alla stessa data.

1. Principali dati economico-finanziari del Gruppo dell'esercizio 2014

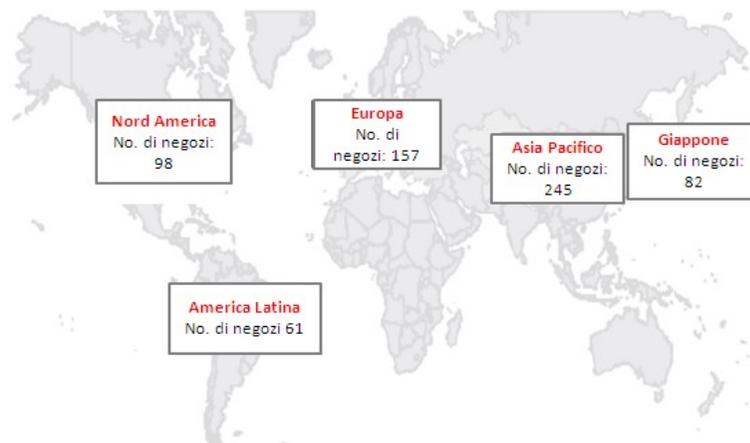
(In milioni di Euro)	2014	2013	2012	Var % 2014 vs 2013	Var % 2013 vs 2012
Ricavi	1.331,8	1.258,0	1.153,0	5,9%	9,1%
Margine Lordo	848,4	799,1	742,0	6,2%	7,7%
EBITDA	292,9	260,0	228,3	12,7%	13,9%
EBITDA %	22,0%	20,7%	19,8%		
Risultato operativo	245,4	219,1	194,3	12,0%	12,7%
Risultato operativo %	18,4%	17,4%	16,9%		
Utile netto del periodo	163,5	160,0	125,3	2,2%	27,7%
<i>Utile di Gruppo</i>	156,6	150,5	105,6	4,1%	42,5%
<i>Utile di terzi</i>	6,9	9,5	19,7	(27,0%)	(51,8%)



(In milioni di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	31 dicembre 2012
Investimenti in attività materiali e immateriali	82,9	82,3	59,4
Capitale circolante operativo netto	301,9	209,4	197,3
Patrimonio netto	508,2	399,8	299,5
Indebitamento finanziario netto	49,4	32,6	57,9
Flusso di cassa generato dalle attività operative	143,8	150,0	121,1

	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	31 dicembre 2012
Organico alla data	3.900	3.764	3.322
Numero di DOS	373	360	338
Numero di TPOS	270	264	268

Localizzazione per area geografica dei punti vendita monomarca (31 dicembre 2014)



643 punti vendita monomarca

Disclaimer

Il documento contiene dichiarazioni previsionali (“forward-looking statements”), in particolare nelle sezioni intitolate “Scenario macroeconomico ed evoluzione prevedibile della gestione” e “Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura del periodo” relative a futuri eventi e risultati operativi, economici e finanziari del Gruppo Salvatore Ferragamo. Tali previsioni sono basate sulle attuali aspettative e proiezioni del Gruppo relativamente ad eventi futuri e, per loro natura, hanno una componente di rischio e incertezza in quanto si riferiscono ad eventi e dipendono da circostanze che possono, o non possono, accadere o verificarsi in futuro e, come tali, non si deve fare un indebito affidamento su di esse. I risultati effettivi potrebbero differire in misura anche significativa da quelli contenuti in dette dichiarazioni a causa di una molteplicità di fattori, incluse la volatilità e il deterioramento dei mercati del capitale e finanziari, variazioni nei prezzi di materie prime, cambi nelle condizioni macroeconomiche e nella crescita economica ed altre variazioni delle condizioni di business, mutamenti della normativa e del contesto istituzionale (sia in Italia che all'estero), e molti altri fattori, la maggioranza dei quali è al di fuori del controllo del Gruppo.

2. Premessa

La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. è un ente giuridico organizzato secondo l'ordinamento della Repubblica Italiana e, come consentito dall'art.40 comma 2 bis del D.Lgs. 127/91, a decorrere dall'esercizio 2014, ha redatto la Relazione sulla gestione, sia per il Bilancio d'esercizio che per il Bilancio Consolidato, in un unico documento.

Si precisa che nella presente Relazione sulla gestione, in aggiunta agli indicatori previsti dagli schemi di bilancio e conformi agli *International Financial Reporting Standards* (IFRS), sono esposti anche alcuni indicatori alternativi di *performance*, utilizzati dal *management* per monitorare e valutare l'andamento del Gruppo, definiti in specifico paragrafo.

3. Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo

Il Gruppo è attivo nella creazione, produzione e vendita di beni di lusso, per uomo e donna, quali: calzature, pelletteria, abbigliamento, prodotti in seta, gioielli, altri accessori e profumi. La gamma dei prodotti comprende anche occhiali e orologi, realizzati su licenza da operatori terzi. L'offerta si contraddistingue per la sua esclusività ottenuta coniugando uno stile creativo e innovativo con la qualità e l'artigianalità tipiche del *Made in Italy*.

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è presente in oltre 90 paesi nel mondo ed effettua l'attività di vendita dei prodotti prevalentemente attraverso:

- un *network* di negozi monomarca Salvatore Ferragamo, gestiti direttamente (DOS) e gestiti da terzi;
- una presenza qualificata presso *department store* e *specialty store multibrand*.

Per quanto concerne la categoria merceologica profumi, per la quale si effettua la creazione, lo sviluppo e la produzione (interamente esternalizzata) di articoli di profumeria con marchio Salvatore Ferragamo e, su licenza, Ungaro, la commercializzazione è curata tramite distributori sia del Gruppo che terzi che servono una rete di punti vendita selezionati prevalentemente multimarca dello specifico canale profumeria. Nell'attività del Gruppo rientra anche la concessione in licenza dell'utilizzo del marchio Salvatore Ferragamo e la gestione immobiliare.

Fattori distintivi caratterizzanti la Capogruppo ed il Gruppo

I principali fattori chiave di successo che hanno consentito lo sviluppo e il consolidarsi del proprio posizionamento competitivo possono essere così sintetizzati:

Storicità del marchio (c.d. *brand heritage*) sinonimo di *glamour* ed eleganza, qualità artigianale, creatività ed innovazione

- mito del fondatore Salvatore Ferragamo legato indissolubilmente al mondo delle calzature di alta gamma;
- oltre 80 anni di storia associati a prodotti *classic luxury* di qualità superiore, da sempre *Made in Italy*;
- continua innovazione del prodotto con un elevato livello di personalizzazione ed utilizzo di materiali rari e di pregio nonché di dettagli spesso particolari ed insoliti;
- ricco archivio storico di modelli da cui attingere come fonte di ispirazione anche per le nuove collezioni;
- utilizzo dei prodotti Ferragamo da parte di esponenti di spicco del mondo del cinema, del teatro e dello spettacolo.

Notorietà mondiale del marchio (c.d. *global brand awareness*)

- elevata e consolidata notorietà del marchio;
- distribuzione dei prodotti a livello internazionale e presenza, tramite punti vendita personalizzati monomarca, nelle principali strade e posizioni di prestigio del settore lusso;
- significativa e consolidata presenza nei mercati di Europa, America e Asia.

Continua ricerca della qualità declinata su un'offerta completa di prodotti

- processo di produzione *Made in Italy* realizzato attraverso un elevato numero di qualificati produttori attentamente selezionati e fidelizzati negli anni;
- particolare attenzione al controllo qualità, sia in fase di scelta dei materiali e lavorazione, sia sul prodotto finito;
- introduzione di nuove categorie merceologiche (con particolare attenzione allo sviluppo di quelle ad alto potenziale di crescita e marginalità) mantenendo tuttavia l'integrità e l'identità del marchio nel tempo;
- prodotti *RTW* ed accessori (con particolare riferimento alla seta) realizzati con materiali sofisticati e di pregio che completano l'offerta di calzature e prodotti in pelle;
- assegnazione di un numero limitato di licenze esclusivamente ad aziende altamente qualificate e prestigiose.

Rete distributiva consolidata, estesa e diversificata su differenti canali

Rete distributiva consolidata, estesa e diversificata su differenti canali (DOS-TPOS-canale multimarca):

- presenza consolidata dei negozi monomarca nelle principali *location* mondiali del lusso;
- presenza nel canale digitale (*internet*) con sito *web* (www.ferragamo.com) in sette lingue (italiano, francese, spagnolo, inglese, cinese, coreano e giapponese) e con funzionalità di commercio elettronico (c.d. *e-commerce* direttamente gestito dal Gruppo) per numerosi Paesi europei (area Euro e Regno Unito), Stati Uniti, Corea del Sud, Giappone e Messico;
- significativa presenza nel canale *travel retail* con punti vendita monomarca nei principali aeroporti mondiali.

Bilanciata esposizione geografica con significativa presenza storica sia nei mercati sviluppati sia nei mercati emergenti grazie alla vocazione pionieristica del Gruppo che lo ha spinto tempestivamente all'ingresso in nuovi mercati:

- significativa e consolidata presenza in mercati caratterizzati da elevati tassi di crescita, quali, in particolare, il mercato asiatico (Cina e Asia-Pacifico) e quello latino americano.

Strategia

La strategia del Gruppo ha come obiettivo il rafforzamento della propria posizione competitiva tra i *leader* nel mercato mondiale del lusso, facendo leva sulla propria creatività, *glamour*, eccellenza artigianale italiana, *heritage* nel settore calzature e accessori, al fine di creare valore per gli azionisti attraverso una crescita sostenibile e profittabile. Le principali linee guida possono essere così sintetizzate:

Consolidamento del proprio posizionamento nel mercato del lusso, rafforzando il contenuto di eleganza classica e *glamour* con uno stile contemporaneo e al passo coi tempi

Il Gruppo punta a mantenere la propria posizione nel segmento del lusso assoluto a livello globale, enfatizzando la specifica centralità nella sua offerta della qualità "*Made in Italy*".

Espansione della struttura distributiva nei mercati emergenti ed ottimizzazione della *performance* di vendita *retail* e *wholesale* a livello globale

Il Gruppo intende far leva sulla propria struttura distributiva strategicamente ben bilanciata per canale e per area geografica, al fine di cogliere le opportunità di crescita offerte dai Paesi ad alto tasso di sviluppo e di migliorare l'efficacia di ciascun canale distributivo, attraverso:

- l'ulteriore espansione della presenza commerciale nei Paesi emergenti, soprattutto in Asia Pacifico e Sud America;
- il miglioramento della *performance* del canale *retail*, da conseguirsi tramite una più efficace gestione delle categorie di prodotto all'interno dei negozi, la realizzazione di punti vendita di

- maggiori dimensioni, l'apertura di negozi dedicati esclusivamente ai prodotti uomo o donna nonché, soprattutto nei mercati storici del lusso, il rinnovamento della loro immagine;
- un costante presidio del canale *wholesale*, consolidando la propria presenza nei *department stores* di maggior prestigio nei mercati storici del lusso e continuando a sfruttare tale canale per la penetrazione dei Paesi emergenti; particolare importanza viene anche attribuita al segmento del *travel retail*;
 - lo sviluppo del canale dell'*e-commerce*.

Ottimizzazione della struttura dell'offerta e della composizione delle collezioni

Il Gruppo ritiene di poter conseguire un incremento dei volumi di vendita e della marginalità operativa intervenendo anche sulla struttura dell'offerta e sulla composizione delle collezioni:

- integrando le collezioni in modo tale non solo da soddisfare nuove occasioni d'acquisto ed esigenze di specifiche aree geografiche/mercati, ma anche di ottimizzare la struttura dei prezzi e le marginalità di collezione;
- aumentando la focalizzazione sulle categorie prodotto che costituiscono il principale nucleo dell'offerta del Gruppo (calzature donna, uomo e pelletteria) e che, allo stesso tempo, sono tra quelle a più elevata marginalità e crescita attesa.

Modernizzazione continua della *supply chain* e della struttura organizzativa per permettere alla Salvatore Ferragamo ed al Gruppo di raggiungere i propri obiettivi di *performance* operativa

Il Gruppo intende continuare a far leva sull'italianità e sulla flessibilità della propria struttura produttiva, basata sull'integrazione con i laboratori di produzione esterni con i quali normalmente mantiene rapporti consolidati e pluriennali.

Nell'ambito del raggiungimento degli obiettivi strategici, il Gruppo intende rafforzare la propria attenzione sullo sviluppo delle persone, che da sempre costituiscono uno dei principali *assets* aziendali, tramite una serie di iniziative volte al miglioramento e alla crescita delle risorse interne, nonché sulla capacità di attrarre nuove e qualificate competenze professionali presenti sul mercato.

Il modello strategico/organizzativo

Il successo del Gruppo Salvatore Ferragamo è basato sul perseguimento di una strategia coerente nel tempo, incentrata sul costante controllo della catena del valore attraverso l'applicazione di un modello organizzativo comune alle attività del Gruppo rispetto alle varie merceologie. In particolare, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha sempre operato con l'obiettivo di offrire alla propria clientela prodotti caratterizzati da un elevato livello qualitativo, basati su una solida tradizione artigianale, un contenuto di *design* esclusivo e uno stile volto a preservare la forte identità del marchio. Tale approccio è stato applicato nella scelta dei materiali, nella definizione del *design*, nei processi produttivi e nella progettazione e architettura dei negozi e delle strutture produttive.

Il sistema produttivo

Il modello organizzativo adottato dal Gruppo affida il processo produttivo interamente a manodopera specializzata presso laboratori esterni (lavoranti), pur mantenendo al proprio interno la gestione e l'organizzazione delle fasi di maggior rilievo della catena del valore.

Il Gruppo si avvale di un modello operativo in grado di assicurare flessibilità ed efficienza al ciclo produttivo e logistico, mediante l'utilizzo di una ampia rete di produttori italiani selezionati, qualificati e fidelizzati da anni di collaborazione continuativa. Tale forte integrazione tra la Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. (unica società di produzione all'interno del Gruppo) e la rete di fornitori ha consentito di mantenere un esteso controllo delle fasi critiche della catena del valore nella produzione del prodotto.

In relazione alla produzione realizzata, il Gruppo cura direttamente la fase di sviluppo prodotto e industrializzazione ed effettua il controllo di qualità, sia durante il processo produttivo sia a valle, sul 100% dei prodotti finiti.

Il sistema distributivo

L'organizzazione di distribuzione e vendita costituisce uno dei punti di forza del Gruppo, grazie alla sua estensione e presenza consolidata sia nei mercati c.d. tradizionali (ossia Europa, Stati Uniti e Giappone) sia in quelli emergenti (quali Asia-Pacifico e America Latina) e alla sua localizzazione.

Il Gruppo attribuisce grande importanza al controllo della distribuzione che viene attuata attraverso:

- una rete di negozi monomarca direttamente gestiti (DOS), che al 31 dicembre 2014 erano pari a 373

(c.d. canale *retail*);

- una rete di negozi e/o spazi personalizzati monomarca gestiti da terzi (TPOS), che al 31 dicembre 2014 erano pari a 270, nonché attraverso un canale multimarca (complessivamente, il c.d. canale *wholesale*).

Complessivamente quindi i punti vendita *monobrand* personalizzati, sia DOS sia TPOS, al 31 dicembre 2014 erano 643.

Attraverso il canale *retail*, il Gruppo distribuisce direttamente ai consumatori finali tutte le linee di prodotto. I DOS sono distribuiti in tutti i principali mercati in cui opera il Gruppo, in posizioni prestigiose e strategiche, sia da un punto di vista dell'immagine sia da un punto di vista commerciale.

Le vendite *wholesale* si rivolgono esclusivamente a operatori al dettaglio e marginalmente a distributori.

La clientela *wholesale* è costituita da:

- *department stores* e dettaglianti specializzati di fascia alta, al fine di costituire un complemento nei Paesi in cui il Gruppo è presente con una propria catena di negozi diretti. Di particolare rilievo l'attività negli Stati Uniti;
- *franchisee*, che garantiscono il presidio di mercati non ancora sufficientemente ampi o sviluppati per giustificare una presenza diretta al dettaglio quali ad esempio alcune aree della Repubblica Popolare Cinese;
- *travel retail/duty, free* punti vendita aperti all'interno di aeroporti.

I punti vendita vengono selezionati sulla base della loro coerenza con il posizionamento del marchio "Salvatore Ferragamo", della loro ubicazione, della visibilità che sono in grado di assicurare al marchio.

Variazioni nella struttura del Gruppo

Nel corso dell'esercizio 2014 la composizione del Gruppo non ha subito variazioni ad eccezione della messa in liquidazione delle società Ferragamo St. Thomas Inc. e Ferragamo Latin America Inc. nel quadro di ristrutturazione del mercato *wholesale* del Sud-America.

Effetto dei cambi valutari sull'attività operativa

Le dinamiche del mercato valutario nel 2014 sono state dettate da diversi andamenti congiunturali nelle principali aree economiche, in particolare dalla conferma della significativa ripresa economica negli Stati Uniti e dal solo modesto miglioramento nell'area Euro, sia in termini di crescita che di inflazione, e dagli scenari derivanti dalle aspettative riguardo le misure di Politica Monetaria annunciate delle rispettive banche centrali.

Il cambio del dollaro americano nei confronti dell'Euro, che in termini di media annua è rimasto invariato rispetto al 2013 a 1,33, ha iniziato l'esercizio sopra il livello di 1,36, a riflettere una politica monetaria della *Federal Reserve* statunitense più accomodante rispetto a quella della Banca Centrale Europea; la parità ha raggiunto un massimo in area 1,40 nel mese di maggio per poi iniziare un *trend* di graduale indebolimento, che ha mostrato un'accelerazione nel corso del mese di dicembre, per concludere l'anno al livello di 1,21. Il rapido deprezzamento del cambio è proseguito nel mese di gennaio 2015, nel corso del quale si è registrato un minimo al di sotto della soglia di 1,11. L'annuncio da parte della BCE del proprio programma di aumento della base monetaria attraverso l'acquisto dei titoli, anche emessi dagli stati membri e, di contro, la conclusione del programma di *Quantitative Easing* da parte della *Federal Reserve*, unita alle attese di rialzo dei tassi, hanno indebolito l'Euro. L'amplificarsi delle divergenze tra le azioni di Politica Monetaria dovrebbe favorire un ulteriore calo della moneta unica e un generalizzato rafforzamento del Dollaro americano nei confronti della maggiore parte delle valute.

La Banca del Giappone, con l'obiettivo di innalzare simultaneamente la crescita e l'inflazione, ha aumentato ulteriormente lo stimolo monetario. In questo contesto, lo Yen giapponese si è svalutato nei confronti del Dollaro americano del 13% in meno di tre mesi, passando da 105, a 121,. Nei confronti dell'Euro, la media annua del cambio della valuta giapponese è stata al di sopra di 140, contro un valore medio di poco inferiore a 130, nel 2013. Lo Yen, dopo avere iniziato l'anno in area 144, ha raggiunto un minimo a 135, nel mese di ottobre, per poi portarsi rapidamente fino ad un massimo di 149, all'inizio del mese di dicembre. La rapida svalutazione dell'Euro nei confronti del Dollaro americano e, in generale, nei confronti delle principali divise, si è riflessa anche nella parità Euro/Jpy, che ha raggiunto nel mese di gennaio 2015 minimi in area 130,.

Gli interventi della PBOC diretti a contrastare la pressione dei flussi speculativi di capitali in entrata, hanno determinato un arretramento del Renminbi cinese nei confronti del Dollaro americano nel mese di aprile fino ad un massimo di 6,26; il cambio, è poi tornato ad apprezzarsi, fino alla soglia di 6,14 a fine novembre. Il contemporaneo rafforzamento del Dollaro verso le altre valute, ha portato il Renminbi a

guadagnare, tra fine agosto e fine novembre, sia verso Euro del 5,6%, ma, soprattutto, verso Yen giapponese del 12,3% e Korean Won del 9,8% e, in misura minore, nei confronti di tutte le valute asiatiche.

Per quanto riguarda i paesi emergenti, le valute che più hanno risentito del rafforzamento del Dollaro americano sono quelle dei paesi collegati al petrolio. Il Rublo russo, a seguito anche della crisi con l'Ucraina, ha chiuso l'anno in perdita di oltre il 45% rispetto al Dollaro americano e del 38% nei confronti dell'Euro. Le monete delle economie che hanno adottato riforme strutturali, come Messico e India, hanno mostrato una buona tenuta, nonostante i deficit delle partite correnti. Il Brasile invece detiene i fondamentali peggiori. Il rallentamento della Cina ha contribuito a indebolire alcune valute asiatiche. Il Won sudcoreano potrebbe globalmente deprezzarsi, a seguito del vantaggio competitivo che il Giappone ha acquisito con uno Yen debole. In generale, crescita, inflazione e condizioni esterne di finanziamento determineranno il grado di vulnerabilità delle singole valute a fronte del probabile rafforzamento del Dollaro americano anche nel 2015.

4. Andamento della gestione del Gruppo

L'esercizio 2014 ha confermato la forza del *brand* e la solidità del Gruppo Salvatore Ferragamo che ha visto il raggiungimento di significativi incrementi sia dei ricavi che dei risultati economici rispetto ai valori raggiunti nel 2013, con una forte generazione di cassa derivante dall'attività operativa (Euro 144 milioni). I ricavi netti consolidati del Gruppo Salvatore Ferragamo nel 2014 ammontano a Euro 1.332 milioni, con un incremento del 5,9% rispetto all'esercizio precedente. Tali risultati positivi vanno a consolidare ricavi in continua espansione. Ancora una volta l'eccellenza qualitativa dell'offerta, che trova nel *Made in Italy* un irrinunciabile caposaldo strategico, unita ad una rete distributiva capillare nelle diverse aree mondiali, che vede anche una forte presenza nei paesi a più alto tasso di crescita delle vendite nel settore dei beni di lusso (Cina e Sud-est asiatico), hanno contribuito al raggiungimento di questi positivi risultati.

La crescita dei volumi di vendita unita a un margine percentuale lordo del 63,7% e a una contenuta dinamica dei costi operativi hanno generato un forte incremento del risultato operativo (+12,0%). I valori dei ricavi netti e del risultato operativo risultano ancora più brillanti se si ricorda che gli ultimi esercizi erano già stati caratterizzati da incrementi rispetto agli anni precedenti. Da evidenziare che i risultati del 2014 sono stati ottenuti in una situazione di cambi sostanzialmente sfavorevole per gli operatori con produzioni in Euro e in un contesto macroeconomico generale che, seppur in lento miglioramento (in particolare Stati Uniti), è risultato ancora critico nei paesi Europei e nei paesi emergenti, quali Brasile e India. Inoltre vanno ricordate le tensioni sociopolitiche (conflitto in Ucraina, embargo alla Russia, debito della Grecia, tensioni in Hong Kong, rallentamento della crescita in Cina) che sicuramente hanno penalizzato l'andamento del *business*.

In tabella si riportano i principali dati economici.

(In migliaia di Euro)	2014	% sui Ricavi	2013	% sui Ricavi	Var %
Ricavi	1.331.822	100,0%	1.258.034	100,0%	5,9%
Margine Lordo	848.433	63,7%	799.079	63,5%	6,2%
Costi stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	(43.491)	(3,3%)	(44.383)	(3,5%)	(2,0%)
Costi di vendita e distribuzione	(388.308)	(29,2%)	(361.985)	(28,8%)	7,3%
Costi di comunicazione e <i>marketing</i>	(68.047)	(5,1%)	(77.880)	(6,2%)	(12,6%)
Costi generali e amministrativi	(97.631)	(7,3%)	(94.292)	(7,5%)	3,5%
Altri costi operativi	(16.421)	(1,2%)	(13.631)	(1,1%)	20,5%
Altri proventi	10.881	0,8%	12.150	1,0%	(10,4%)
Risultato operativo	245.416	18,4%	219.058	17,4%	12,0%
Oneri e proventi finanziari netti	(7.436)	(0,6%)	1.633	0,1%	(555,4%)
Risultato ante imposte	237.980	17,9%	220.691	17,5%	7,8%
Imposte sul reddito	(74.465)	(5,6%)	(60.724)	(4,8%)	22,6%
Risultato netto del periodo	163.515	12,3%	159.967	12,7%	2,2%
Risultato di Gruppo	156.565	11,8%	150.451	12,0%	4,1%
Risultato di terzi	6.950	0,5%	9.516	0,8%	(27,0%)
Ammortamenti e svalutazioni di attività materiali e immateriali	47.518	3,6%	40.919	3,3%	16,1%
EBITDA	292.934	22,0%	259.977	20,7%	12,7%

I ricavi hanno raggiunto nell'esercizio 2014 Euro 1.331.822 migliaia rispetto a Euro 1.258.034 migliaia dell'esercizio 2013, con un incremento del 5,9%. Le tre valute diverse dall'Euro in cui è originata la maggior parte dei ricavi del Gruppo, Dollaro americano, Renminbi cinese e Yen giapponese, nell'esercizio 2014 rispetto all'esercizio precedente hanno evidenziato la seguente dinamica: sostanziale stabilità del Dollaro americano ⁽²⁾ e del Renminbi cinese ⁽³⁾ e deprezzamento dello Yen giapponese del 8,2% ⁽⁴⁾ rispetto all'Euro, valuta in cui sono espressi i dati del bilancio consolidato. I ricavi, a parità di cambi (valorizzati applicando ai ricavi del 2013 il cambio medio del 2014), hanno evidenziato un incremento totale del 6,5% grazie al contributo di tutti i mercati. Considerando il solo quarto trimestre

² Riferito al cambio medio Euro/Usd del 2014: 1,329; 2013: 1,328

³ Riferito al cambio medio Euro/Cny del 2014: 8,186; 2013: 8,165

⁴ Riferito al cambio medio Euro/Yen del 2014: 140,31; 2013: 129,66

2014 i ricavi sono stati pari a Euro 375.235 migliaia in miglioramento del 9,3% rispetto allo stesso trimestre del periodo precedente (+ 7,7% a cambi costanti).

Il **margine lordo** per il 2014 è stato pari a Euro 848.433 migliaia rispetto a Euro 799.079 migliaia dell'esercizio precedente con un incremento del 6,2% dovuto all'aumento dei ricavi di vendita e a un leggero miglioramento del margine lordo percentuale, passato dal 63,5% del 2013 al 63,7% del 2014, nonostante la maggiore incidenza delle vendite del canale *wholesale* sul totale dei ricavi (incidenza *wholesale* dal 34,5% del 2013 al 35,9% del 2014). Nel solo quarto trimestre 2014 si è realizzato un margine lordo di Euro 244.996 migliaia in aumento dell'11,0% rispetto allo stesso trimestre del periodo precedente e pari al 65,3% contro il 64,3% del quarto trimestre 2013.

I **costi operativi** totali (al netto degli altri proventi) per il 2014 sono aumentati rispetto al 2013 del 4,0%, ben al di sotto dell'incremento dei ricavi, con un'incidenza sui ricavi che scende al 45,3% dal 46,1% dell'esercizio precedente. Nel solo quarto trimestre 2014 i costi operativi totali netti sono passati da Euro 163.810 migliaia a Euro 168.372 migliaia con un aumento pari al 2,8% rispetto allo stesso trimestre del periodo precedente.

Il significativo aumento dei ricavi e la crescita del margine lordo hanno permesso un miglior assorbimento dei costi fissi, generando un incremento dell'**EBITDA** del 12,7%, da Euro 259.977 migliaia nel 2013 ad Euro 292.934 migliaia nel 2014, con un'incidenza sui ricavi pari al 22,0% rispetto al 20,7% registrata nel 2013. Con riferimento al solo quarto trimestre 2014 si è realizzato un EBITDA pari a Euro 89.766 migliaia rispetto a Euro 68.151 migliaia del quarto trimestre 2013 evidenziando un forte aumento pari al 31,7% rispetto allo stesso trimestre del periodo precedente e con un'incidenza sui ricavi pari al 23,9% rispetto al 19,9% dello stesso trimestre dell'anno precedente.

Il **risultato operativo** per l'esercizio 2014 è stato di Euro 245.416 migliaia rispetto a Euro 219.058 migliaia dell'esercizio 2013 con un incremento pari al 12,0%. L'incidenza percentuale sui ricavi è passata dal 17,4% del 2013 al 18,4% del 2014. Con riferimento al solo quarto trimestre 2014 si è realizzato un risultato operativo pari a Euro 76.624 migliaia, rispetto a Euro 56.906 migliaia del quarto trimestre 2013, in aumento del 34,7% rispetto allo stesso trimestre del periodo precedente e con un'incidenza sui ricavi pari al 20,4%, rispetto al 16,6% dello stesso trimestre dell'anno precedente.

Gli **oneri e proventi finanziari netti** passano da un valore netto positivo, pari a Euro 1.633 migliaia nel 2013, a un valore netto negativo, pari ad Euro 7.436 migliaia, per effetto essenzialmente della plusvalenza realizzata nel corso del primo semestre 2013 dalla cessione delle azioni della Zefer S.p.A. per Euro 12.524 migliaia. Con riferimento al solo quarto trimestre 2014 si è realizzato un risultato finanziario netto negativo pari a Euro 3.267 migliaia nel 2014 rispetto ad un risultato netto negativo di Euro 3.780 migliaia nello stesso periodo del 2013.

L'aliquota fiscale per **imposte sul reddito** per l'esercizio 2014 è stata pari al 31,3% rispetto al 27,5% del periodo precedente. Al netto degli effetti straordinari del periodo precedente, l'aliquota fiscale stimata del 2013 sarebbe stata del 29,2%.

Nell'esercizio 2014 il Gruppo ha conseguito un **utile netto** consolidato di Euro 163.515 migliaia rispetto a Euro 159.967 migliaia dell'esercizio 2013, con un aumento del 2,2% influenzato dalla plusvalenza relativa alla cessione delle azioni della Zefer S.p.A., senza la quale, l'utile netto sarebbe aumentato di Euro 15.956 migliaia pari al 10,8%. La quota di pertinenza del Gruppo ammonta a un utile consolidato di Euro 156.565 migliaia rispetto a Euro 150.451 migliaia del periodo precedente, con un incremento del 4,1%; senza la plusvalenza relativa a Zefer S.p.A. si sarebbe avuto un incremento di Euro 18.522 migliaia pari al 13,4%. Con riferimento al solo quarto trimestre 2014 si è realizzato un utile netto pari a Euro 49.695 migliaia rispetto a Euro 40.388 migliaia del quarto trimestre 2013; la quota dell'utile netto di Gruppo è stata pari a Euro 47.043 migliaia rispetto a Euro 38.085 migliaia nel quarto trimestre 2013 con un incremento del 23,5%.

L'esercizio 2014 ha chiuso con un **indebitamento finanziario netto** di Euro 49.353 migliaia, pari al 9,7% del patrimonio netto consolidato, in aumento rispetto al 31 dicembre 2013, quando era stato pari a Euro 32.598 migliaia (8,2% del patrimonio netto consolidato). Nel solo quarto trimestre del 2014 l'indebitamento finanziario netto è diminuito di Euro 8.802 migliaia passando da Euro 58.155 migliaia a Euro 49.353 migliaia nonostante investimenti nel periodo per Euro 32 milioni, pari al 39% degli investimenti dell'intero anno.

Per l'intero anno la generazione di cassa dall'attività operativa è stata pari a Euro 143,8 milioni.

Ricavi

Nel prospetto che segue sono analizzati i ricavi per **area geografica** e la variazione rispetto all'esercizio precedente:

(In migliaia di Euro)	2014	% sui Ricavi	2013	% sui Ricavi	Var %	a cambi costanti Var %
Europa	354.816	26,6%	326.365	25,9%	8,7%	8,6%
Nord America	304.828	22,9%	290.347	23,1%	5,0%	5,2%
Giappone	111.495	8,4%	116.103	9,2%	(4,0%)	3,8%
Asia Pacifico	496.013	37,2%	466.504	37,1%	6,3%	5,4%
Centro e Sud America	64.670	4,9%	58.715	4,7%	10,1%	13,5%
Totale	1.331.822	100,0%	1.258.034	100,0%	5,9%	6,5%

Lo sviluppo dei ricavi è dovuto sia alla crescita organica che all'apporto derivante dall'apertura di nuovi punti vendita.

In tutti i mercati si è realizzato un aumento del fatturato sia a cambi correnti (con la sola eccezione di quello giapponese) che costanti.

La regione Europa vede un incremento dei ricavi dell'8,7% a cambi correnti incrementando la sua quota d'incidenza sul totale dei ricavi dal 25,9% al 26,6%, grazie al positivo andamento delle vendite legate ai flussi turistici, sebbene penalizzata da tensioni internazionali sociopolitiche e dal perdurare della difficile situazione economica.

Il mercato nord americano realizza un incremento dei ricavi del 5,0% a cambi correnti (5,2% a cambi costanti) grazie sia al miglioramento del canale *wholesale* che del canale *retail*.

Il Giappone registra una flessione dei ricavi a cambi correnti del 4,0% (a causa del forte deprezzamento dello Yen) ed un incremento a cambi costanti del 3,8%.

La regione Asia-Pacifico si riconferma come il mercato che ha apportato, in termini di valore assoluto, la maggiore crescita (Euro 29.509 migliaia pari al 6,3% a cambi correnti e al 5,4% a cambi costanti), raggiungendo una quota pari al 37,2% del totale ricavi, nonostante le tensioni sociali registrate negli ultimi mesi ad Hong Kong e il rallentamento della crescita economica cinese.

Il mercato del Centro e Sud America ha realizzato una solida crescita nel corso del 2014 (pari al 10,1% a cambi correnti e al 13,5% a cambi costanti) e rappresenta il 4,9% del totale ricavi.

I ricavi per **canale distributivo** sono così suddivisi:

(In migliaia di Euro)	2014	% sui Ricavi	2013	% sui Ricavi	Var %	a cambi costanti Var %
<i>Retail</i>	833.101	62,6%	802.821	63,8%	3,8%	4,7%
<i>Wholesale</i>	478.425	35,9%	433.861	34,5%	10,3%	10,2%
Licenze e prestazioni	9.375	0,7%	10.694	0,9%	(12,3%)	(12,3%)
Locazioni immobiliari	10.921	0,8%	10.658	0,8%	2,5%	2,5%
Totale	1.331.822	100,0%	1.258.034	100,0%	5,9%	6,5%

Nel corso del 2014 le vendite *retail* sono cresciute del 3,8% a cambi correnti e del 4,7% a cambi costanti, in particolare si segnala l'area Asia-Pacifico in crescita del 7,5% a cambi correnti e del 6,6% a cambi costanti.

Rispetto alla situazione al 31 dicembre 2013 si evidenzia un incremento netto del numero dei DOS (punti vendita a gestione diretta) pari a 13 unità.

Il canale *wholesale* grazie anche al buon andamento del "travel retail" è cresciuto del 10,3% a cambi correnti (10,2% a cambi costanti). In particolare il mercato europeo è cresciuto del 18,4% a cambi correnti e costanti, mentre il mercato del Nord America è cresciuto del 6,5% a cambi correnti e del 6,7% a cambi costanti.

I ricavi da licenze e prestazioni nel 2014 evidenziano una diminuzione del 12,3% rispetto al 2013, riconducibile esclusivamente alla cessazione del contratto per la consulenza tecnica alla società Zefer S.p.A. alla fine del 2013. Infatti, la sola voce ricavi per *royalties* per la concessione in licenza del

marchio Salvatore Ferragamo, nel settore occhiali e orologi, al 31 dicembre 2014 sono pari a Euro 5.041 migliaia in aumento del 16,7% rispetto al 2013.

I ricavi per locazioni immobiliari si riferiscono esclusivamente a immobili situati negli Stati Uniti e locati/sublocati a terzi e mostrano un incremento del 2,5% a cambi correnti e a cambi costanti.

Di seguito sono analizzati i ricavi delle vendite e delle prestazioni e locazioni immobiliari evidenziando il contributo e lo sviluppo per **categoria merceologica** nel 2014 e 2013.

(In migliaia di Euro)	2014	% sui Ricavi	2013	% sui Ricavi	Var %	a cambi costanti Var %
Calzature	568.412	42,7%	544.076	43,3%	4,5%	4,9%
Pelletteria	471.650	35,4%	418.710	33,3%	12,6%	13,2%
Abbigliamento	97.231	7,3%	103.209	8,2%	(5,8%)	(4,1%)
Accessori	90.063	6,8%	90.848	7,2%	(0,9%)	0,1%
Profumi	84.170	6,3%	79.839	6,3%	5,4%	5,4%
Licenze e prestazioni	9.375	0,7%	10.694	0,9%	(12,3%)	(12,3%)
Locazioni immobiliari	10.921	0,8%	10.658	0,8%	2,5%	2,5%
Totale	1.331.822	100,0%	1.258.034	100,0%	5,9%	6,5%

Tutte le categorie di prodotto, con la sola eccezione del settore abbigliamento e, in misura minore, della categoria accessori, hanno registrato un incremento percentuale dei ricavi rispetto al periodo precedente, sia a cambi correnti che a cambi costanti. In particolare si segnala il positivo andamento della categoria merceologica pelletteria, che ha avuto un incremento del 12,6% a cambi correnti (+13,2% a cambi costanti), registrando la maggiore crescita in valore assoluto (Euro 52.940 migliaia). Altrettanto significativo è stato l'aumento dei ricavi relativo alle categorie calzature (+4,5% a cambi correnti) e profumi (+5,4%).

Costo del venduto e margine lordo

(In migliaia di Euro)	2014	% sui Ricavi	2013	% sui Ricavi	Var %
Consumi	(260.390)	(19,6%)	(246.984)	(19,6%)	5,4%
Servizi	(214.965)	(16,1%)	(204.147)	(16,2%)	5,3%
Personale	(7.423)	(0,6%)	(7.287)	(0,6%)	1,9%
Ammortamenti	(611)	(0,0%)	(537)	(0,0%)	13,8%
Costo del venduto	(483.389)	(36,3%)	(458.955)	(36,5%)	5,3%
Margine lordo	848.433	63,7%	799.079	63,5%	6,2%

Il **costo del venduto** ammonta per l'esercizio 2014 a Euro 483.389 migliaia. L'incremento del 5,3% è determinato in parte dall'aumento dei volumi di vendita, in parte dalla variazione in aumento dei prezzi delle materie prime e in particolare dei costi delle lavorazioni.

Il **margine lordo** percentuale si è attestato nel 2014 al 63,7% dei ricavi rispetto al 63,5% raggiunto nel 2013 nonostante la leggera penalizzazione dei cambi e la maggiore incidenza sulle vendite del canale *wholesale*.

Costi per stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita

(In migliaia di Euro)	2014	% sui Ricavi	2013	% sui Ricavi	Var %
Acquisti	(4.301)	(0,3%)	(4.894)	(0,4%)	(12,1%)
Servizi	(20.078)	(1,5%)	(21.151)	(1,7%)	(5,1%)
Personale	(18.589)	(1,4%)	(17.822)	(1,4%)	4,3%
Ammortamenti	(523)	(0,0%)	(516)	(0,0%)	1,4%
Totale	(43.491)	(3,3%)	(44.383)	(3,5%)	(2,0%)

I costi, che accolgono le spese per i reparti creativi e di trasporto dei prodotti ai mercati di vendita, si mantengono sostanzialmente stabili rispetto al 2013 (-2,0%) e l'incidenza sui ricavi è in linea con il precedente esercizio (dal 3,5% al 3,3%).

Costi di vendita e distribuzione

(In migliaia di Euro)	2014	% sui Ricavi	2013	% sui Ricavi	Var %
Retail	(337.202)	(25,3%)	(316.423)	(25,2%)	6,6%
Wholesale	(43.093)	(3,2%)	(37.952)	(3,0%)	13,5%
Logistica distributiva	(8.013)	(0,6%)	(7.610)	(0,6%)	5,3%
Totale	(388.308)	(29,2%)	(361.985)	(28,8%)	7,3%

I costi della rete dei negozi diretti (DOS) costituiscono per gli esercizi 2014 e 2013 rispettivamente l'86,8% e l'87,4% dei costi di vendita e distribuzione.

L'incremento totale dei costi, pari a Euro 26.323 migliaia, è conseguenza diretta dell'aumento dei volumi di vendita e dell'ampliamento della rete *retail*.

Di seguito il dettaglio per natura dei costi di vendita e distribuzione:

(In migliaia di Euro)	2014	% sui Ricavi	2013	% sui Ricavi	Var %
Acquisti	(6.139)	(0,5%)	(6.256)	(0,5%)	(1,9%)
Servizi	(232.468)	(17,5%)	(214.563)	(17,1%)	8,3%
Personale	(116.559)	(8,8%)	(113.653)	(9,0%)	2,6%
Ammortamenti	(33.142)	(2,5%)	(27.011)	(2,1%)	22,7%
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	-	-	(502)	(0,0%)	na
Totale	(388.308)	(29,2%)	(361.985)	(28,8%)	7,3%

Costi di comunicazione e marketing

(In migliaia di Euro)	2014	% sui Ricavi	2013	% sui Ricavi	Var %
Acquisti	(4.752)	(0,4%)	(7.843)	(0,6%)	(39,4%)
Servizi	(54.366)	(4,1%)	(61.037)	(4,9%)	(10,9%)
Personale	(8.861)	(0,7%)	(8.963)	(0,7%)	(1,1%)
Ammortamenti	(68)	(0,0%)	(37)	(0,0%)	83,8%
Totale	(68.047)	(5,1%)	(77.880)	(6,2%)	(12,6%)

Il totale dei costi di comunicazione e *marketing* si è decrementato nel periodo del 12,6% rispetto all'esercizio precedente per complessivi Euro 9.833 migliaia di cui Euro 6.671 migliaia per minori costi sostenuti per servizi (principalmente ascrivibili a costi per "spese media", ad esempio pagine pubblicitarie, spese produzione, spese fotografiche, cataloghi). La diminuzione degli investimenti in comunicazione e *marketing* è da collegare anche a un diverso mix di attività *above the line* e *below the line* e la forte espansione della *digital communication* che negli ultimi periodi ha assorbito significative risorse economiche.

Di conseguenza l'incidenza dei costi rispetto ai ricavi si riduce dal 6,2% del precedente esercizio al 5,1%.

Costi generali ed amministrativi

(In migliaia di Euro)	2014	% sui Ricavi	2013	% sui Ricavi	Var %
Acquisti	(2.029)	(0,2%)	(1.439)	(0,1%)	41,0%
Servizi	(47.505)	(3,6%)	(46.627)	(3,7%)	1,9%
Personale	(34.923)	(2,6%)	(33.910)	(2,7%)	3,0%
Ammortamenti	(13.174)	(1,0%)	(10.929)	(0,9%)	20,5%
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	-	-	(1.387)	(0,1%)	na
Totale	(97.631)	(7,3%)	(94.292)	(7,5%)	3,5%

Rispetto al 2013 i costi generali e amministrativi registrano un incremento del 3,5% pari a Euro 3.339 migliaia, mentre la loro incidenza sui ricavi diminuisce passando dal 7,5% del 2013 al 7,3% del 2014. Il

maggior incremento in valore assoluto è principalmente attribuibile alla voce ammortamenti e costi per il personale a seguito del rafforzamento nella struttura e degli investimenti, con particolare riferimento al piano di ristrutturazione dello stabilimento e degli uffici in Osmannoro della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.. La voce comprende i compensi per il Consiglio di Amministrazione ed altre competenze maturate dall'Amministratore Delegato e dal Presidente.

Altri costi operativi

(In migliaia di Euro)	2014	% sui Ricavi	2013	% sui Ricavi	Var %
Minusvalenze da alienazione di attività materiali e immateriali	(752)	(0,1%)	(653)	(0,1%)	15,2%
Sopravvenienze passive	(843)	(0,1%)	(372)	(0,0%)	126,6%
Accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri	(1.075)	(0,1%)	(899)	(0,1%)	19,6%
Svalutazione di attività correnti	(2.401)	(0,2%)	(501)	(0,0%)	379,2%
Altri costi operativi	(11.350)	(0,9%)	(11.206)	(0,9%)	1,3%
Totale	(16.421)	(1,2%)	(13.631)	(1,1%)	20,5%

Gli altri costi operativi registrano un incremento del 20,5% (pari a Euro 2.790 migliaia) mantenendo sostanzialmente invariata l'incidenza sui ricavi. L'esercizio 2014 risente di maggiori svalutazioni delle attività correnti (accantonamenti su crediti commerciali) con particolare riferimento al mercato Russo, Ucraino e Greco per le note tensioni sociopolitiche.

Altri proventi

(In migliaia di Euro)	2014	% sui Ricavi	2013	% sui Ricavi	Var %
Altri ricavi e proventi	8.687	0,7%	10.876	0,9%	(20,1%)
Plusvalenze da alienazione beni materiali - immateriali	23	0,0%	17	0,0%	35,3%
Sopravvenienze attive	2.171	0,2%	1.257	0,1%	72,7%
Totale	10.881	0,8%	12.150	1,0%	(10,4%)

Gli altri proventi registrano rispetto al 2013 un decremento del 10,4% (pari a Euro 1.269 migliaia) e una leggera riduzione in termini di incidenza sul totale ricavi (dal 1,0% all'0,8%).

Oneri e proventi finanziari netti

Per una migliore comprensione si espongono le voci nette, rinviando alle note esplicative del bilancio consolidato per la separata evidenza degli oneri e dei proventi e per maggiori dettagli.

(In migliaia di Euro)	2014	2013	Var %
Dividendi da altre imprese	-	600	na
Interessi netti	(4.213)	(3.232)	30,4%
Altri proventi/(oneri) netti	(2.134)	(2.054)	3,9%
Utili/(perdite) su cambi netti	7.301	(11.626)	(162,8%)
Proventi/(oneri) finanziari netti per adeguamento al <i>fair value</i> dei derivati	(8.390)	5.421	(254,8%)
Plusvalenze/(minusvalenze) dalla cessione di partecipazioni	-	12.524	na
Totale	(7.436)	1.633	(555,4%)

Il totale Oneri e proventi finanziari netti registra un risultato negativo di Euro 7.436 migliaia da un risultato positivo per Euro 1.633 migliaia nell'esercizio 2013 che è stato influenzato dalla plusvalenza realizzata con la cessione delle azioni della Zefer S.p.A. per Euro 12.524 migliaia.

Gli utili e perdite su cambi, che riflettono principalmente l'impatto delle operazioni commerciali in valuta, presentano nel 2014 un effetto positivo netto per Euro 7.301 migliaia rispetto a un effetto negativo netto per Euro 11.626 migliaia dell'esercizio precedente, da mettere in relazione con la voce proventi/(oneri) finanziari per adeguamento al *fair value* dei derivati, che presenta un effetto negativo netto per Euro 8.390 migliaia rispetto ad un effetto positivo netto per Euro 5.421 migliaia dell'esercizio precedente, ed include il premio o lo sconto applicato sulle operazioni di copertura del rischio di cambio

poste in essere dalla Capogruppo e le variazioni di *fair value* relative a strumenti derivati classificati non di copertura.

Imposte sul reddito

La variazione delle **Imposte sul reddito** è la seguente:

(In migliaia di Euro)	2014	2013	Var %
Risultato <i>ante</i> imposte	237.980	220.691	7,8%
Imposte correnti e differite	(74.465)	(60.724)	22,6%
Tax rate	31,3%	27,5%	

L'aliquota fiscale effettiva per l'esercizio 2014 è stata pari al 31,3% rispetto al 27,5% del periodo precedente. Al netto degli effetti straordinari del periodo precedente l'aliquota fiscale del 2013 sarebbe stata del 29,2%.

Risultato netto, interessi di terzi e risultato netto di Gruppo

(In migliaia di Euro)	2014	% sui Ricavi	2013	% sui Ricavi	Var %
Risultato netto del periodo	163.515	12,3%	159.967	12,7%	2,2%
Risultato di Gruppo	156.565	11,8%	150.451	12,0%	4,1%
Risultato di terzi	6.950	0,5%	9.516	0,8%	(27,0%)

Il risultato netto del periodo mostra un incremento del 2,2% pari a Euro 3.548 migliaia.

Investimenti e gestione finanziaria

Di seguito lo schema riclassificato per fonti ed impieghi della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2014, raffrontato con quello relativo al 31 dicembre 2013:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Var %
Immobili, impianti e macchinari, investimenti immobiliari, attività immateriali a vita utile definita	248.312	200.943	23,6%
Capitale circolante operativo netto	301.895	209.361	44,2%
Altre attività/(passività) non correnti nette	45.032	35.093	28,3%
Altre attività/(passività) correnti nette	(37.692)	(13.029)	189,3%
Capitale investito netto	557.547	432.368	29,0%
Patrimonio netto di Gruppo	466.190	365.465	27,6%
Patrimonio netto di terzi	42.004	34.305	22,4%
Patrimonio netto (A)	508.194	399.770	27,1%
Indebitamento finanziario netto (B)	49.353	32.598	51,4%
Totale fonti di finanziamento (A+B)	557.547	432.368	29,0%
Indebitamento finanziario netto/Patrimonio netto	9,7%	8,2%	

Immobili, impianti e macchinari, Investimenti immobiliari ed Attività immateriali a vita utile definita

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Var %
Immobili, impianti e macchinari	212.077	168.398	25,9%
Investimenti immobiliari	7.015	6.455	8,7%
Attività immateriali a vita utile definita	29.220	26.090	12,0%
Totale	248.312	200.943	23,6%

Gli Immobili, impianti e macchinari al 31 dicembre 2014 comprendono:

- il compendio industriale di Sesto Fiorentino, le porzioni degli immobili americani utilizzate nell'attività operativa e l'immobile di proprietà di Seoul per un valore netto complessivo di circa Euro 47.495 migliaia;

- gli arredi ed i lavori di ristrutturazione della catena dei negozi a gestione diretta oltre agli stampi per la categoria merceologica profumi, per Euro 126.584 migliaia;
- altri beni, in prevalenza per attrezzature informatiche, impianti e macchinari ed attività materiali in corso per Euro 37.998 migliaia.

Gli Investimenti immobiliari rappresentano la quota, non utilizzata nell'attività operativa degli immobili americani, messa a reddito con locazioni.

Le Attività immateriali a vita utile definita sono costituite principalmente dai costi capitalizzati per sviluppo *software* relativo ad applicativi aziendali (SAP, ERP produzione, sistemi di *reporting*, piattaforma informatica per il commercio elettronico via *internet*) e dai costi sostenuti per acquisire il diritto alla stipula di contratti d'affitto dei negozi c.d. "*key money*" (al 31 dicembre 2014 il valore netto è di Euro 6.705 migliaia). La parte rimanente si riferisce alle spese di registrazione di marchi e brevetti e diritti di utilizzazione di opere dell'ingegno (licenze *software*).

Investimenti in capitale fisso

Nel corso dell'esercizio 2014, il Gruppo ha effettuato investimenti in attività materiali ed immateriali per un importo complessivo pari ad Euro 82.871 migliaia, di cui Euro 73.126 migliaia in attività materiali ed Euro 9.745 migliaia in attività immateriali, rispetto al totale di Euro 82.261 migliaia dell'esercizio precedente.

Gli investimenti dell'esercizio più rilevanti sono stati destinati all'apertura e alla ristrutturazione di punti vendita (pari al 68% del totale investimenti in attività materiali per circa Euro 49,5 milioni), e per quanto riguarda le attività immateriali al proseguimento dei progetti d'integrazione informatica (c.d. "Marlin Project") ed allo sviluppo della piattaforma digitale a supporto dell'attività di *e-commerce* (pari al 54% del totale investimenti in attività immateriali).

Nel corso dell'esercizio 2014, il Gruppo non ha effettuato investimenti in attività finanziarie.

Gli ammortamenti ammontano rispettivamente a Euro 47.518 migliaia al 31 dicembre 2014 ed ad Euro 39.030 migliaia al 31 dicembre 2013, con un incremento del 21,7% conseguenza dei forti investimenti degli ultimi anni.

Gli investimenti in corso in attività materiali riguardano principalmente i rinnovi e le aperture di nuovi negozi non ancora operativi alla data di chiusura del bilancio e la costruzione di un nuovo edificio all'interno dello stabilimento di Osmannoro-Sesto Fiorentino, rientrante nel più ampio progetto di riqualificazione e ampliamento dell'intero complesso industriale da parte della società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A..

Il principale investimento in attività immateriali in corso di realizzazione da parte del Gruppo è rappresentato dal c.d. "*Marlin Project*", volto all'omogeneizzazione dei sistemi informativi (*retail systems*) di Gruppo.

Capitale circolante operativo netto

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione del capitale circolante operativo netto al 31 dicembre 2014 confrontato con il dato al 31 dicembre 2013.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Var%
Rimanenze	338.555	290.705	16,5%
Crediti commerciali	150.895	121.408	24,3%
Debiti commerciali	(187.555)	(202.752)	(7,5%)
Totale	301.895	209.361	44,2%

L'incremento del capitale circolante operativo netto (+44,2%) è dovuto principalmente alla crescita delle rimanenze, e in particolare dei prodotti finiti che sono aumentati rispetto al 2013 di Euro 53.095 migliaia (di cui Euro 31.638 migliaia per effetto della variazione dei cambi, pari al 59,6% della variazione totale). I crediti commerciali sono essenzialmente riferibili alle vendite *wholesale* e sono in aumento di Euro 29.487 migliaia rispetto al 31 dicembre 2013 principalmente per l'incremento delle vendite correlate e, in parte minore, per un aumento dei giorni d'incasso.

I "Debiti commerciali" sono in prevalenza dovuti sia agli acquisti dei materiali di produzione, dei prodotti e delle lavorazioni esterne.

Altre attività/(passività) non correnti nette

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Var%
Attività finanziarie disponibili per la vendita	25	25	-
Altre attività non correnti	6.683	6.271	6,6%
Altre attività finanziarie non correnti	14.668	11.538	27,1%
Imposte differite attive	95.274	78.537	21,3%
Totale altre attività non correnti	116.650	96.371	21,0%
Fondi per rischi ed oneri	(7.106)	(5.348)	32,9%
Passività per benefici ai dipendenti	(11.583)	(10.092)	14,8%
Altre passività non correnti	(48.758)	(38.671)	26,1%
Imposte differite passive	(4.171)	(7.167)	(41,8%)
Totale altre passività non correnti	(71.618)	(61.278)	16,9%
Altre attività/(passività) non correnti nette	45.032	35.093	28,3%

Le “Altre attività non correnti” comprendono principalmente:

- la linearizzazione degli affitti attivi dell’attività immobiliare americana per Euro 5.945 migliaia (Euro 5.359 migliaia nel 2013);
- la quota scadente oltre 12 mesi dei crediti sorti nel 2005 dall’anticipo provvigioni profumi Ungaro per Euro 595 migliaia erogato in occasione della cessione del marchio Ungaro e del rinnovo del contratto di licenza stipulato all’inizio del 2011 e rinegoziato nel corso del 2014 (Euro 550 migliaia nel 2013).

Le “Altre attività finanziarie non correnti” sono costituite prevalentemente da depositi cauzionali riferibili a contratti di affitto passivo in essere.

Le “Imposte differite attive” si riferiscono principalmente alle imposte calcolate sullo storno dell’utile sedimentato nelle rimanenze e alle differenze temporanee tra risultato di competenza e imponibile fiscale delle società del Gruppo.

Le “Altre passività non correnti” comprendono prevalentemente la linearizzazione degli affitti passivi pari a Euro 48.455 migliaia (Euro 37.266 migliaia nel 2013).

Altre attività/(passività) correnti nette

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Var%
Crediti tributari	13.488	10.071	33,9%
Altre attività correnti	34.058	42.773	(20,4%)
Totale altre attività correnti	47.546	52.844	(10,0%)
Debiti tributari	(21.528)	(22.401)	(3,9%)
Altre passività correnti	(63.710)	(43.472)	46,6%
Totale altre passività correnti	(85.238)	(65.873)	29,4%
Altre attività/(passività) correnti nette	(37.692)	(13.029)	189,3%

La voce “Altre attività correnti” comprende principalmente:

- i crediti verso le società di gestione delle carte di credito per vendite *retail* (Euro 8.414 migliaia), ratei e risconti attivi (Euro 17.862 migliaia) e gli anticipi a fornitori (Euro 880 migliaia).
- il credito verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. (Euro 2.025 migliaia) in relazione alla richiesta di rimborso da parte delle società italiane dell’IRES per mancata deduzione dell’IRAP relativo al costo del personale per gli esercizi dal 2007 al 2011 di cui al D.L. 6 dicembre 2011 n. 201;
- la valutazione al *fair value* dei contratti derivati di copertura per Euro 1.878 migliaia (Euro 15.034 migliaia nel 2013) stipulati dalla Capogruppo per la gestione del rischio di cambio sulle vendite in divise diverse dall’Euro.

La voce “Altre passività correnti” accoglie principalmente:

- la valutazione al *fair value* dei contratti derivati di copertura stipulati dalla Capogruppo per la gestione del rischio di cambio sulle vendite in divise diverse dall'Euro per complessivi Euro 23.120 migliaia (Euro 230 migliaia nel 2013);
- il debito per competenze maturate e non ancora liquidate nei confronti dei dipendenti, i debiti verso gli istituti previdenziali per contributi da liquidare nel periodo immediatamente successivo alla data di chiusura del bilancio, gli stanziamenti di fine periodo per debiti diversi verso fornitori, i ratei e risconti passivi;
- i debiti verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. per Euro 6.275 migliaia al 31 dicembre 2014 (Euro 8.757 migliaia nel 2013) sono maturati nell'ambito del consolidato fiscale nazionale relativo al periodo corrente.

Patrimonio netto

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Var %
Patrimonio netto di Gruppo	466.190	365.465	27,6%
Patrimonio netto di terzi	42.004	34.305	22,4%
Totale	508.194	399.770	27,1%

Le variazioni intervenute nella quota di Gruppo del patrimonio netto sono dovute all'incremento di Euro 156.565 migliaia del risultato di periodo, all'incremento di Euro 39.194 migliaia per l'effetto della conversione in Euro rispetto alle valute (principalmente dollaro americano) in cui sono espressi i bilanci delle società controllate, alla diminuzione di Euro 67.364 migliaia per dividendi deliberati dalla Capogruppo, all'incremento di Euro 280 migliaia derivante dalle variazioni nel *fair value* delle *put option* attribuite agli azionisti di minoranza preesistenti, alla diminuzione di Euro 29.069 migliaia per effetto della valutazione dei derivati di copertura al netto del relativo effetto fiscale, all'incremento della riserva di *stock grant* per Euro 1.585 migliaia ed altri effetti minori in diminuzione per Euro 466 migliaia.

Indebitamento finanziario netto

L'indebitamento finanziario netto alla data del 31 dicembre 2014 e 31 dicembre 2013 è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Var %
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti (A)	96.463	70.308	37,2%
Altre attività finanziarie correnti (B)	976	1.928	(49,4%)
Prestiti e finanziamenti (C)	142.414	100.052	42,3%
Altre passività finanziarie correnti (D)	4.378	4.782	(8,4%)
Indebitamento finanziario netto (C + D – A – B)	49.353	32.598	51,4%

L'esercizio 2014 ha chiuso con un indebitamento finanziario netto di Euro 49.353 migliaia, pari al 9,7% del patrimonio netto consolidato, in aumento di Euro 16.755 migliaia rispetto all'esercizio precedente, principalmente per effetto del pagamento di dividendi per Euro 69.787 migliaia, dell'aumento del capitale circolante netto (Euro 92.534 migliaia) e degli investimenti materiali e immateriali effettuati nel corso dell'esercizio 2014 per complessivi Euro 82.871 migliaia.

Indicatori Economici e Finanziari

Le tabelle che seguono evidenziano l'andamento dei principali indicatori reddituali e patrimoniali per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2014 e 2013.

Indici di redditività	2014	2013
ROE (Risultato netto di competenza del Gruppo/Patrimonio netto medio di Gruppo del periodo)	37,7%	47,6%
ROI (Risultato operativo / Capitale investito netto medio del periodo)	49,6%	55,5%
ROS (Risultato operativo / Ricavi)	18,4%	17,4%
Indici di solidità patrimoniale	2014	2013
Indice di copertura del Patrimonio Netto su Attività Non Correnti (Patrimonio netto / Attività non correnti)	139,2%	134,5%
Indice di liquidità (Attività correnti, con esclusione delle Rimanenze/Passività correnti)	74,3%	66,0%
Indici di rotazione in gg	2014	2013
Rotazione dei Crediti commerciali <i>Valore medio dei Crediti commerciali del periodo / Ricavi x gg</i>	37	33
Rotazione dei Debiti commerciali <i>Valore medio dei Debiti commerciali del periodo / Acquisti per merci e servizi x gg</i>	84	81
Rotazione delle Rimanenze <i>Valore medio delle Rimanenze del periodo / Costo del venduto x gg</i>	238	215
Rotazione del Capitale investito medio <i>Valore medio del Capitale investito netto / Ricavi x gg</i>	136	115

Per valore medio si intende la media aritmetica semplice dei valori di chiusura del periodo e del periodo precedente.

5. Andamento della gestione della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.

I prospetti di seguito esposti e commentati sono stati predisposti sulla base del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2014 a cui si fa rinvio, redatto in conformità agli *International Financial Reporting Standards* (IFRS) emessi dall'*International Accounting Standard Board* (IAS) ed omologati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art.9 del D.Lgs. n 38/2005.

In tabella si riportano i principali indicatori di conto economico.

(In migliaia di Euro)	2014	% sui ricavi	2013	% sui ricavi	Var %
Ricavi delle vendite (<i>Whl, Rtl, E-commerce</i>)	736.115	97,5%	701.165	97,2%	5,0%
Ricavi royalties	7.387	1,0%	6.558	0,9%	12,6%
Altri ricavi e prestazioni di servizi	11.699	1,5%	13.369	1,9%	(12,5%)
Totale Ricavi delle vendite e prestazioni	755.201	100,0%	721.092	100,0%	4,7%
Variazione delle rimanenze dei prodotti finiti	2.300	0,3%	3.486	0,5%	(34,0%)
Costi per materie prime, merci e materiale di consumo	(226.494)	(30,0%)	(218.803)	(30,3%)	3,5%
Costi per servizi	(302.581)	(40,1%)	(296.815)	(41,2%)	1,9%
Costo del personale	(59.604)	(7,9%)	(59.041)	(8,2%)	1,0%
Ammortamenti e svalutazioni	(13.053)	(1,7%)	(11.365)	(1,6%)	14,9%
Altri costi operativi	(6.476)	(0,9%)	(2.892)	(0,4%)	123,9%
Altri proventi	6.091	0,8%	6.326	0,9%	(3,7%)
Totale Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	(599.817)	(79,4%)	(579.104)	(80,3%)	3,6%
Risultato Operativo	155.384	20,6%	141.988	19,7%	9,4%
Proventi (oneri) finanziari	9.398	1,2%	14.140	2,0%	(33,5%)
Risultato ante imposte	164.782	21,8%	156.129	21,7%	5,5%
Imposte sul reddito	(57.607)	(7,6%)	(50.658)	(7,0%)	13,7%
<i>Tax rate</i>	<i>35,0%</i>		<i>32,4%</i>		-
Risultato netto del periodo	107.176	14,2%	105.470	14,6%	1,6%
EBITDA	168.437	22,3%	153.353	21,3%	9,8%

Nell'esercizio 2014 si sono registrati significativi incrementi sia dei livelli di vendita che dei risultati economici rispetto a quelli registrati nell'esercizio 2013, nonostante una situazione di cambi fortemente instabile, negativa nei primi tre trimestri dell'anno e positiva nell'ultima parte, il perdurare di un contesto macroeconomico non particolarmente favorevole (miglioramento dei consumi negli Stati Uniti ed ancora debole nei paesi Europei e nei paesi emergenti quali Brasile e India) e la presenza di forti tensioni sociopolitiche (conflitto in Ucraina, embargo alla Russia, debito Grecia, tensioni in Hong Kong) che hanno penalizzato significativamente l'andamento del *business*.

I **ricavi netti delle vendite e prestazioni di servizi** ammontano a Euro 755.201 migliaia, con un incremento nel 2014 del 4,7% rispetto all'esercizio precedente.

Il **risultato operativo**, è passato da Euro 141.988 migliaia a Euro 155.384 migliaia (+9,4%), grazie all'aumento dei ricavi (+4,7%) e dal contenuto aumento dei costi operativi (al netto degli altri proventi) la cui incidenza sui ricavi è diminuita dall'80,3% al 79,4%. L'EBITDA in percentuale sui ricavi è passato dal 21,3% del 2013 al 22,3% del 2014 (+9,8%). Tali risultati risultano ancora più brillanti se si ricorda che nell'esercizio 2013 erano già stati caratterizzati da un forte miglioramento rispetto all'anno precedente (ricavi netti +17,2%, risultato operativo +47,1%), e confermano la straordinaria forza del *brand* Ferragamo.

Il **risultato netto** del periodo è stato pari a Euro 107.176 migliaia rispetto a Euro 105.470 migliaia del 2013. L'aliquota fiscale effettiva per l'esercizio 2014 è stata pari al 35,0% rispetto al 32,4% del periodo precedente.

Ricavi

Nel prospetto che segue sono riportati i ricavi delle vendite e prestazioni per **canale distributivo** e la variazione rispetto all'esercizio precedente.

(In migliaia di Euro)	2014	% sui ricavi	2013	% sui ricavi	Var %
Wholesale	667.399	88,4%	632.142	87,7%	5,6%
Retail+E-commerce	68.716	9,1%	69.023	9,6%	(0,4%)
Totale ricavi delle vendite	736.115	97,5%	701.165	97,2%	5,0%
Ricavi royalties	7.387	1,0%	6.558	0,9%	12,6%
Altri ricavi e prestazioni di servizi	11.699	1,5%	13.369	1,9%	(12,5%)
Totale ricavi delle vendite e prestazioni	755.201	100,0%	721.092	100,0%	4,7%

I ricavi *wholesale* si riferiscono principalmente a vendite a società del Gruppo e in misura minore a vendite ad operatori al dettaglio.

Le vendite *retail + e-commerce* si riferiscono ai ricavi generati dai negozi italiani a gestione diretta (DOS) e alle vendite generate dal commercio elettronico *online (e-commerce)*.

La voce ricavi da *royalties* comprende principalmente i proventi derivanti dalla concessione in licenza del marchio Salvatore Ferragamo nelle categorie merceologiche occhiali, orologi e profumi.

La voce Altri ricavi e prestazioni di servizi comprende principalmente altri ricavi da società del Gruppo ed il recupero per spese di trasporto e imballaggio.

Nel prospetto che segue sono riportati i ricavi delle vendite per **area geografica** e la variazione rispetto all'esercizio precedente.

(In migliaia di Euro)	2014	% sui ricavi delle vendite	2013	% sui ricavi delle vendite	Var %
Italia	137.973	18,7%	120.350	17,2%	14,6%
Europa (esclusa Italia)	129.511	17,6%	122.034	17,4%	6,1%
Nord America	164.552	22,4%	153.371	21,9%	7,3%
Asia Pacifico	224.503	30,5%	215.650	30,8%	4,1%
Giappone	45.349	6,2%	53.317	7,6%	(14,9%)
Centro e Sud-America	34.227	4,6%	36.443	5,2%	(6,1%)
Totale Ricavi delle vendite	736.115	100,0%	701.165	100,0%	5,0%

L'analisi dei ricavi per area geografica, evidenzia come nei principali mercati si è realizzato un significativo aumento del fatturato.

Le aree Italia ed Europa hanno registrato nel corso del 2014 una crescita dei ricavi rispettivamente del 14,6% e del 6,1%, seppur penalizzate dalle tensioni internazionali, che hanno negativamente influito sui flussi turistici, e dal perdurare della difficile situazione economica.

L'area Nord America ha registrato un incremento del 7,3% rispetto all'esercizio 2013 dopo il forte incremento già registrato nel 2013 (+20,8% sul 2012).

L'area Asia Pacifico si conferma il primo mercato in termini di ricavi per la Società, con un fatturato che rappresenta il 30,5% del totale, in crescita del 4,1%, nonostante le tensioni registrate nella seconda parte dell'anno a Hong Kong e il rallentamento della Cina.

Il mercato Giapponese ha mostrato un decremento del 14,9% in buona parte riconducibile all'andamento sfavorevole dei rapporti di cambio tra Euro e Yen giapponese (valuta di fatturazione) che si è deprezzato del 8,2% rispetto all'Euro (rapporto % tra cambi medi dei due periodi a confronto 2014 vs. 2013).

L'area del Centro e Sud-America ha mostrato una flessione del 6,1%, dopo anni di forti crescite, dovuta principalmente al rallentamento dell'economia brasiliana.

Nel prospetto che segue sono riportati i ricavi delle vendite per **categoria merceologica** e la variazione rispetto all'esercizio precedente.

(In migliaia di Euro)	2014	% sui ricavi delle vendite	2013	% sui ricavi delle vendite	Var %
Calzature	331.241	45,0%	321.539	45,9%	3,0%
Pelletteria	288.942	39,3%	255.233	36,4%	13,2%
Abbigliamento	65.787	8,9%	69.696	9,9%	(5,6%)
Accessori e altri prodotti	50.145	6,8%	54.697	7,8%	(8,3%)
Totale Ricavi delle vendite	736.115	100,0%	701.165	100,0%	5,0%

Tra le categorie di prodotto si segnalano, in particolare gli aumenti di fatturato della pelletteria (+13,2%) e delle calzature (+3,0%), che complessivamente rappresentano l'84,3% dei ricavi della Società. Le restanti categorie merceologiche, abbigliamento e accessori, evidenziano un decremento rispettivamente del 5,6% e del 8,3%.

Situazione Patrimoniale e Finanziaria

Di seguito lo schema riclassificato per fonti e impieghi della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2014, raffrontato con quello relativo al 31 dicembre 2013.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Var %
Immobili, impianti e macchinari, attività immateriali a vita utile definita	75.965	61.117	24,3%
Capitale circolante operativo netto	124.567	107.205	16,2%
Altre attività/(passività) non correnti nette	172.015	155.217	10,8%
Altre attività/(passività) correnti nette	(39.570)	(8.792)	350,1%
Capitale Investito Netto	332.977	314.747	5,8%
Patrimonio Netto (A)	310.921	289.445	7,4%
Indebitamento finanziario netto (B)	22.056	25.302	(12,8%)
Totale fonti di finanziamento (A+B)	332.977	314.747	5,8%

Investimenti in capitale fisso

Nel corso dell'esercizio 2014, la Società ha effettuato investimenti in attività materiali ed immateriali per un importo complessivo pari ad Euro 27.919 migliaia, di cui Euro 20.472 migliaia in attività materiali ed Euro 7.447 migliaia in attività immateriali.

Gli investimenti più rilevanti hanno riguardato il progetto in corso di riqualificazione e ampliamento del complesso industriale di Osmannoro Sesto-Fiorentino per Euro 10.776 migliaia (pari al 52,6% del totale investimenti in attività materiali).

Il principale investimento in attività immateriali in corso di realizzazione da parte della Società è rappresentato dal c.d. "Marlin Project", volto all'omogeneizzazione dei sistemi informativi (*retail systems*) di Gruppo.

Gli ammortamenti ammontano rispettivamente a Euro 13.053 migliaia al dicembre 2014 e a Euro 11.365 migliaia al dicembre 2013.

Capitale circolante operativo netto

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione del **capitale circolante operativo netto** al 31 dicembre 2014 confrontato con il dato al 31 dicembre 2013.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Var %
Rimanenze	96.588	101.704	(5,0%)
Crediti commerciali	154.727	140.187	10,4%
Debiti commerciali	(126.748)	(134.686)	(5,9%)
Totale	124.567	107.205	16,2%

L'incremento del capitale circolante operativo netto è risultato pari al 16,2% a fronte di un incremento dei ricavi delle vendite del 4,7%.

Le rimanenze sono diminuite complessivamente di Euro 5.116 migliaia pari al 5,0% ed hanno interessato una riduzione delle giacenze di materie prime destinate alla produzione per Euro 7.416 migliaia e un aumento delle giacenze di prodotti finiti per Euro 2.300 migliaia. L'incremento delle giacenze di prodotti finiti è dovuto all'incremento degli ordini di vendita e al rafforzamento dell'assortimento dei prodotti in vendita.

I crediti commerciali, incrementati nel 2014 del 10,4%, in correlazione con l'incremento delle vendite, sono riferibili ai crediti verso le società controllate per Euro 113.734 migliaia (+2,8% rispetto al 2013) e ai crediti verso terzi per Euro 40.993 migliaia (+38,6% rispetto al 2013).

I debiti commerciali sono in prevalenza dovuti all'acquisto di prodotti finiti, alle lavorazioni esterne e all'acquisto dei materiali di produzione, il cui aumento è in relazione all'incremento dell'attività produttiva.

Indebitamento finanziario netto

L'**indebitamento finanziario netto** alla data del 31 dicembre 2014 e 31 dicembre 2013 è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti (A)	8.115	3.848	4.267
Altre attività finanziarie correnti (B)	11	1	10
Prestiti e finanziamenti (C)	29.200	28.500	700
Altre passività finanziarie correnti (D)	982	651	331
Indebitamento finanziario netto (C + D – A – B)	22.056	25.302	(3.246)

L'esercizio 2014 ha chiuso con un debito finanziario netto di Euro 22.056 migliaia, pari al 7,1% del patrimonio netto, in miglioramento di Euro 3.246 migliaia rispetto all'esercizio precedente, nonostante il pagamento di dividendi per Euro 67.364 migliaia, l'aumento del capitale circolante netto per Euro 17.362 migliaia, e degli investimenti in attività materiali e immateriali effettuati nel corso dell'esercizio 2014 per complessivi Euro 27.919 migliaia.

Indicatori Economici e Finanziari

Le tabelle che seguono evidenziano l'andamento dei principali indici reddituali e patrimoniali della Capogruppo per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2014 e 2013.

Indici di Redditività	2014	2013
ROE (<i>Risultato netto del periodo / Patrimonio netto medio</i>)	35,7%	40,1%
ROI (<i>Risultato operativo / Capitale investito netto medio</i>)	48,0%	49,0%
ROS (<i>Risultato operativo / Ricavi delle vendite e prestazioni</i>)	20,6%	19,7%
Indici di solidità patrimoniale	2014	2013
Indice di copertura del Patrimonio Netto (<i>Patrimonio netto / Attività non correnti</i>)	115,7%	121,0%
Indice di liquidità (<i>Attività correnti, con esclusione delle Rimanenze/Passività correnti</i>)	83,8%	85,5%
Indici di rotazione in gg	2014	2013
Rotazione dei Crediti commerciali <i>Valore medio dei Crediti commerciali del periodo / Ricavi delle vendite e delle prestazioni x gg</i>	71	64
Rotazione dei Debiti commerciali <i>Valore medio dei Debiti commerciali del periodo / Costi per materie prime, merci e materiali di consumo e Costi per servizi x gg</i>	90	87
Rotazione delle Rimanenze <i>Valore medio delle Rimanenze del periodo / costo del venduto x gg</i>	84	85
Rotazione del Capitale investito medio <i>Valore medio del Capitale investito / Ricavi delle vendite e delle prestazioni x gg</i>	157	147

Per valore medio si intende la media aritmetica semplice dei valori di chiusura del periodo e del periodo precedente.

6. Raccordo tra il risultato ed il patrimonio netto della Capogruppo e i valori del Gruppo

Si riporta il prospetto di raccordo tra il risultato del periodo ed il patrimonio netto della Capogruppo e gli analoghi valori consolidati:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	
	Patrimonio Netto	Risultato del periodo
Patrimonio netto e risultato della Capogruppo	310.921	107.176
Eliminazione dei valori delle partecipazioni consolidate	301.672	78.892
Dividendi distribuiti tra società del Gruppo		(13.003)
Eliminazione svalutazioni/(ripristini di valore) su partecipazioni consolidate	-	(2.121)
Eliminazione degli utili non realizzati, derivanti da operazioni tra società del Gruppo, relative a giacenze di magazzino al netto dell'effetto fiscale differito	(108.731)	(18.210)
Effetto IAS 39 - riserva <i>cash flow hedge</i> al netto effetto fiscale differito		9.789
Altre rettifiche di consolidamento	4.332	992
Totale Patrimonio netto e risultato	508.194	163.515
Patrimonio netto e risultato di terzi	42.004	6.950
Patrimonio netto e risultato di Gruppo	466.190	156.565

7. Risultati delle società del Gruppo

Si riportano di seguito i principali dati economici delle società controllate.

(In migliaia)		2014			2013		
Società	Valuta	Ricavi	Risultato Netto	Patrimonio Netto	Ricavi	Risultato Netto	Patrimonio Netto
Ferragamo Australia PTY Ltd.	AUD	26.797	3.577	12.798	21.809	1.872	9.221
Ferragamo Japan KK	JPY	13.172.407	186.339	2.803.750	12.916.524	147.893	2.637.072
Ferragamo Korea Limited	KRW	139.233.036	6.498.009	68.884.497	111.937.423	8.110.782	66.586.488
Ferragamo Espana S.L.	Euro	10.128	(472)	1.773	10.407	(647)	2.245
Ferragamo Latin America Inc.	USD	949	362	86	1.456	(385)	(276)
Ferragamo St. Thomas Inc.	USD	130	385	-	515	(211)	(385)
Ferrimag Limited	HKD	-	36.175	123.928	-	86.592	125.299
Ferragamo Retail HK Limited	HKD	727.200	85.314	259.746	716.416	131.454	210.826
Ferragamo Retail Taiwan Limited	TWD	884.423	34.996	318.848	882.280	30.286	283.629
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	MXN	712.951	36.216	224.723	663.713	51.779	188.463
Ferragamo Retail Nederland B.V.	Euro	5.086	940	1.703	4.677	628	762
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	CNY	1.034.573	91.931	329.087	1.002.318	108.533	237.156
Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd.	SGD	43.306	(1.117)	10.280	40.087	1.565	11.397
Ferragamo (Thailand) Limited	THB	150.382	(13.865)	96.125	193.325	17.581	109.266
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd	MYR	34.866	422	23.430	34.624	3.748	23.009
Ferragamo Hong Kong Ltd.	USD	319.192	40.556	220.482	322.007	38.420	179.594
Gruppo Ferragamo USA Inc.	USD	382.015	12.410	91.751	364.509	12.651	78.677
Ferragamo Deutschland GmbH	Euro	12.207	1.218	10.968	12.578	6.484	13.250
Ferragamo Belgique S.A.	Euro	2.230	34	1.188	2.387	140	1.154
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	Euro	1.433	76	1.199	1.836	280	1.123
Ferragamo Suisse SA	CHF	11.946	1.651	5.926	11.790	1.856	6.276
Ferragamo UK Ltd.	GBP	15.831	83	7.343	16.380	128	7.261
Ferragamo France S.A.S.	Euro	27.133	689	10.633	25.914	1.489	9.945
Ferragamo Parfums S.p.A.	Euro	82.552	2.162	14.381	77.461	1.187	12.207
Ferragamo Chile S.A.	CLP	1.120.252	(258.006)	199.635	870.019	(149.631)	457.640
Ferragamo Austria GmbH	Euro	3.873	64	3.196	3.453	136	3.131
Ferragamo Retail India Private Limited	INR	473.189	(21.782)	(333.339)	428.014	(83.617)	(311.845)
Ferragamo Retail Macau Limited	MOP	157.187	48.428	96.161	146.919	47.696	47.733
Ferragamo Moda (Shanghai) Co.Ltd	CNY	242.192	(13.438)	11.623	216.901	(7.636)	25.061
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda	BRL	15.334	(11.010)	20.949	5.451	(7.027)	17.365
Ferragamo Argentina S.A.	ARS	12.068	(383)	(342)	9.172	(2.710)	(1.959)

8. Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio

Partecipazioni

In data 19 febbraio 2014 e in data 24 novembre 2014 la società Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda ha deliberato due aumenti di capitale sociale rispettivamente per Reais 14.500.000 e Reais 9.400.000 (controvalore totale in Euro 7,4 milioni), portando il capitale sociale della controllata brasiliana ad un totale di Reais 48.615.000, interamente sottoscritto per il 99,0% dalla società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e per il restante 1,0% dalla società Ferragamo Latin America Inc..

In data 1 dicembre 2014 si è perfezionato l'aumento del capitale sociale della controllata Ferragamo Argentina SA per 2 milioni di Pesos (controvalore in Euro 184 mila) sottoscritto nella propria quota di possesso del 95% dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. e per il 5% dalla società Ferragamo Latin America Inc., tramite il passaggio di crediti commerciali pregressi vantati da entrambi i soci.

In data 30 novembre 2014, nell'ambito del piano di ristrutturazione del mercato sud-americano, sono state messe in liquidazione le società Ferragamo St. Thomas Inc. e Ferragamo Latin America Inc. ed in data 19 dicembre 2014, la Ferragamo Latin America Inc. ha provveduto alla vendita alla società Ferragamo Usa Inc. delle proprie partecipazioni di minoranza nella Ferragamo Argentina S.A. (5%), nella Ferragamo Chile S.A. (1%), nella Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V. (0,27%) e nella Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda (1%).

Verifiche e contenziosi fiscali e doganali

In merito alla verifica fiscale nei confronti della Ferragamo France S.A.S., relativa ai periodi di imposta 2008-2010 aperta nel 2011, di cui si è già riferito nella Relazione sulla gestione al bilancio consolidato dell'esercizio 2013 e nella Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2014, si ricorda che la verifica è terminata con la notifica di una prima proposta di rettifica. In tale atto non sono mosse contestazioni in merito alla tenuta della contabilità e alla fiscalità ordinaria, mentre è contestata la politica dei prezzi di trasferimento applicati tra la Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo France S.A.S.. Tale contestazione era confermata da una seconda proposta di rettifica, notificata il 17 settembre 2012, che però era più favorevole al contribuente. La legge francese prevede un articolato iter di contraddittorio tra fisco e contribuente, che si è aperto con la notifica del primo atto e che solitamente dura anche anni. Il Consiglio di amministrazione della Ferragamo France S.A.S. ha deliberato in data 11 aprile 2014 di tentare di pervenire a un accordo con il fisco francese, che tuttavia esplicitamente escluda la validità di qualsiasi argomento di contestazione e, al contempo, comporti un impatto economico contenuto sulla società. Il 12 dicembre 2014 le autorità francesi hanno comunicato alla Ferragamo France S.A.S. di non essere intenzionate a rinunciare alle proprie pretese e hanno quindi notificato alla Ferragamo France S.A.S. due atti di accertamento a chiusura del contraddittorio amministrativo, il primo in data 25 febbraio 2015 e il secondo in data 3 marzo 2015, confermando le proprie pretese, come rideterminate nel corso della procedura. Tali pretese comporterebbero per la Ferragamo France S.A.S. il pagamento di circa Euro 900.000 per maggiore imposta sulle società, sanzioni ed interessi per gli anni 2009 e 2010, nonché la rideterminazione del reddito imponibile per gli anni dal 2011 al 2014 conseguente alla cancellazione delle perdite fiscali pregresse (pari a circa Euro 8.925.000), con determinazione di una maggiore imposta pari a Euro 2.135.000. La Ferragamo France S.A.S. è profondamente convinta delle proprie ragioni ed intenzionata a fare opposizione all'avviso notificato, con ricorso amministrativo da presentarsi nel termine di 60 giorni. In caso di risposta negativa da parte del fisco francese, o di mancato accordo conciliativo, la Ferragamo France S.A.S. avrà diritto a ricorrere al giudice tributario. Alla società resta comunque la possibilità di tentare un accordo con l'amministrazione fiscale francese in qualsiasi fase del procedimento. Non siamo dunque nella condizione di effettuare stime in merito ad eventuali passività fiscali derivanti dalla procedura.

In data 6 marzo 2014, la Direzione Provinciale dell'Agenzia delle Entrate di Firenze ha effettuato un accesso presso la sede operativa della società Ferragamo Parfums S.p.A. dando inizio ad un controllo fiscale relativo al periodo di imposta 2011 ai fini IRES, IRAP e IVA. La verifica ha avuto a oggetto, in particolare, il controllo delle principali voci di costo e dei rapporti con le società del Gruppo e con i soggetti esteri. La verifica è stata chiusa il 2 ottobre 2014, senza alcun rilievo.

Come già indicato nella Relazione sulla gestione al bilancio consolidato 2013 e nella Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2014, alle quali si rimanda per i dettagli, è ancora pendente la controversia con le autorità fiscali coreane relativa ad un avviso di accertamento per "Securities transaction tax" (STT) di ammontare pari a KRW 282.162.280 (equivalenti a circa Euro 213 migliaia al cambio del 31 dicembre 2014). Gli ammontari sono stati già versati: in caso di esito negativo del

contenzioso, la passività diverrebbe definitiva; in caso di esito positivo, invece, la Salvatore Ferragamo S.p.A. avrebbe diritto al rimborso.

Nei giorni dal 12 al 30 maggio 2014 l'Ufficio delle Dogane di Seoul ha condotto una verifica presso la Ferragamo Korea Ltd. ai fini del *transfer pricing* applicato nelle cessioni di merci e nelle prestazioni di servizi dalla società Ferragamo Hong Kong Ltd. nei confronti della società coreana negli anni dal 2009 al 2013. L'accesso si è concluso con la richiesta di ulteriori informazioni e documenti, cui sono seguite numerose ulteriori richieste in tal senso. La Ferragamo Korea Ltd. attende la conclusione del processo di verifica, tutt'ora in corso, prima della quale non è possibile stimare se e, nel caso, in che misura, saranno contestati importi a titolo di dazi, imposte all'importazione e/o sanzioni doganali.

Il 19 novembre 2013 la controllata cinese Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Ltd. ha ricevuto una richiesta di informazioni dalle dogane cinesi ai fini del *transfer pricing* applicato nelle cessioni di merci e nelle prestazioni di servizi dalla controllata Ferragamo Hong Kong Ltd. nei confronti della società cinese nel 2013. Nel marzo 2014 le dogane hanno fatto una richiesta di ulteriori informazioni e documenti (estendendo l'ambito della verifica agli anni 2011 e 2012), cui sono seguite numerosi ulteriori richieste in tal senso. La Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Ltd. attende la conclusione del processo di verifica, tutt'ora in corso, prima della quale non è possibile stimare se e, nel caso, in che misura, saranno contestati importi a titolo di dazi, imposte all'importazione e/o sanzioni doganali.

Ruling di standard internazionale ai fini del transfer pricing

In data 11 agosto 2014 la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha presentato all'Agenzia delle Entrate – Direzione Centrale Accertamento – Ufficio Ruling Internazionale un'istanza di *ruling* di standard internazionale, ai sensi dell'Art. 8, D.L. 30 settembre 2003, n. 269 (convertito nella L. n. 326/2003), come attuato dal Provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle Entrate del 23 luglio 2004. L'istanza ha ad oggetto la determinazione dei prezzi di trasferimento della merce venduta dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. alle proprie controllate estere. Obiettivo della procedura è il raggiungimento di un accordo tra fisco e contribuente sulla metodologia di determinazione dei prezzi da applicare in tali transazioni, con efficacia quinquennale. In data 5 settembre 2014 l'Ufficio Ruling Internazionale ha dichiarato ammissibile l'istanza, aprendo ufficialmente la procedura di *ruling* di standard internazionale, che è ad oggi in corso e che dura normalmente circa due anni.

Assemblea Azionisti

In data 29 aprile 2014 si è tenuta l'Assemblea degli Azionisti della società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. che ha approvato il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2013 e deliberato la distribuzione di un dividendo di Euro 0,40 per azione. Inoltre nella stessa riunione l'assemblea degli Azionisti ha deliberato la nomina del Collegio Sindacale che resterà in carica per il prossimo triennio fino all'Assemblea degli Azionisti che approverà il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2016 ed ha confermato quale Consigliere di Amministrazione la Dott.ssa Lidia Fiori, la cui nomina scadrà insieme a quella di tutti gli altri membri del Consiglio di Amministrazione con l'Assemblea degli Azionisti che approverà il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2014.

9. Informazioni sul Governo societario e gli assetti proprietari

Informativa ai sensi dell'art. 123-bis del T.U. n.58/1998 (T.U.F.)

Il Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. in data 12 marzo 2015, ha approvato la relazione annuale sul governo societario e gli assetti proprietari ("Relazione"), redatta anche ai sensi dell'art. 123-bis del T.U.F..

La Relazione contiene una descrizione del sistema di governo societario adottato da Salvatore Ferragamo S.p.A. (la Società), riporta le informazioni sugli assetti proprietari e sull'adesione al Codice di Autodisciplina, le principali pratiche di *governance* della Società e le caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria.

Corporate Governance

La Società è organizzata secondo il modello di amministrazione e controllo tradizionale con l'Assemblea degli Azionisti, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale.

Lo Statuto vigente è stato approvato dall'Assemblea Straordinaria degli azionisti in data 30 marzo 2011 e successivamente modificato dall'Assemblea Straordinaria in data 26 aprile 2012 e dal Consiglio di Amministrazione in data 12 dicembre 2013.

Lo Statuto è l'atto che definisce le caratteristiche essenziali della Società e ne detta le principali regole di organizzazione e funzionamento, nonché prevede la composizione degli organi sociali, i loro poteri e i rapporti reciproci. Lo Statuto contiene anche la descrizione dei diritti spettanti agli azionisti e le relative modalità di esercizio.

Sin dall'ammissione a quotazione avvenuta il 29 giugno 2011, la Società ha inoltre aderito al Codice di Autodisciplina promosso da Borsa Italiana S.p.A. e adeguato la propria struttura di *corporate governance* alle raccomandazioni in esso contenute, inclusi i relativi aggiornamenti.

Il principale organo di governo societario è il Consiglio di Amministrazione che ha la responsabilità primaria di determinare e perseguire gli obiettivi strategici della Società e del Gruppo a cui essa fa capo. Il Consiglio attualmente in carica è stato eletto per quanto riguarda i consiglieri Ferruccio Ferragamo, Michele Norsa, Giovanna Ferragamo, Fulvia Ferragamo, Leonardo Ferragamo, Francesco Caretti, Diego Paternò Castello di San Giuliano, Peter K.C. Woo, Piero Antinori, Umberto Tombari (Indipendente) e Marzio Saà (Indipendente), dall'Assemblea degli azionisti del 26 aprile 2012 sulla base dell'unica lista presentata dall'azionista di controllo Ferragamo Finanziaria S.p.A., mentre il Consigliere Lidia Fiori (Indipendente) è stato nominato per cooptazione dal Consiglio di Amministrazione in data 11 luglio 2013 e confermato dall'Assemblea degli Azionisti in data 29 aprile 2014.

Il Consiglio di Amministrazione così composto rimarrà in carica sino alla data dell'assemblea chiamata ad approvare il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014.

In data 26 aprile 2012 l'Assemblea degli Azionisti ha inoltre nominato, ai sensi dell'articolo 17 dello Statuto, la Sig.ra Wanda Miletta Ferragamo quale Presidente d'Onore della Società a titolo di riconoscimento dell'eccezionale opera svolta a favore del Gruppo negli anni. Il mandato del Presidente d'Onore coincide con quello del Consiglio di amministrazione e quindi scade con l'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014.

In data 26 aprile 2012, nel corso della prima riunione del neo eletto Consiglio di Amministrazione è stata confermata la nomina di Ferruccio Ferragamo quale Presidente, Giovanna Ferragamo quale Vice Presidente e Michele Norsa quale Amministratore Delegato della Società.

Il Consiglio di amministrazione nella sua prima riunione ha anche assunto alcune delibere in materia di *corporate governance* e, in particolare, ha deliberato:

- di accorpate le funzioni del Comitato per le Remunerazioni e del Comitato per le Nomine in un unico comitato che è stato denominato Comitato per le Remunerazioni e Nomine;
- di istituire un Comitato Controllo e Rischi, in sostituzione del precedente Comitato per il Controllo Interno, cui sono assegnate anche le funzioni di Comitato competente per le operazioni con parti correlate;
- di rideterminare le competenze e le funzioni dei suddetti Comitati, tenendo anche conto delle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina nella versione aggiornata a dicembre 2011;
- di confermare quali componenti dei suddetti Comitati i consiglieri non esecutivi e indipendenti Marzio Saà, Umberto Tombari e Piero Antinori, quest'ultimo sostituito dal Consigliere Lidia Fiori in data 11 luglio 2013;

- di confermare la nomina del consigliere Marzio Saà quale *Lead Independent Director*;
- di confermare la costituzione di un Comitato Strategie di Prodotto e Brand, con funzioni consultive e propositive al Consiglio di amministrazione, nelle persone dei consiglieri Ferruccio Ferragamo (Presidente del Comitato), Michele Norsa, Fulvia Ferragamo e Leonardo Ferragamo.

Il Consiglio ha anche proceduto ad adeguare il proprio sistema di controllo interno e di gestione dei rischi alle nuove previsioni del Codice di Autodisciplina e, in particolare, ha:

- confermato, con il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, l'Amministratore Delegato Michele Norsa nella funzione di Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ridefinendone i compiti e le responsabilità;
- confermato, con il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, Leonardo Faini quale Responsabile della funzione di *Internal Audit*;
- confermato Filippo Cei, Fulvio Favini e Leonardo Faini quali membri dell'Organismo di Vigilanza anche per gli esercizi 2012-2013-2014.

A seguito delle sopra menzionate deliberazioni il sistema di corporate *governance* della Società risulta conforme alle *best practices* in materia di governo societario raccomandate dal Comitato per la *Corporate Governance* di Borsa Italiana S.p.A. e contenute nel Codice di Autodisciplina per le società quotate.

L'Assemblea degli azionisti in data 29 aprile 2014 ha nominato con il sistema del voto di lista il nuovo Collegio Sindacale per il triennio 2014-2016, in carica fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2016, che risulta composto dai seguenti membri, tutti tratti dall'unica lista di candidati presentata dall'Azionista Ferragamo Finanziaria S.p.A.: Fulvio Favini (al quale, come primo Sindaco Effettivo indicato nell'unica lista presentata, spetta la carica di Presidente), Gerolamo Gavazzi (Sindaco Effettivo), Alessandra Daccò (Sindaco Effettivo), Lorenzo Galeotti Flori (Sindaco Supplente) e Deborah Sassorossi (Sindaco Supplente).

Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno

Il sistema di controllo interno di Salvatore Ferragamo S.p.A. è strutturato al fine di assicurare, attraverso un processo di identificazione e gestione dei principali rischi, il conseguimento degli obiettivi aziendali, contribuendo a realizzare l'efficienza ed efficacia nelle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria e la conformità alle leggi e regolamenti vigenti.

Salvatore Ferragamo S.p.A. stabilisce i principi generali di funzionamento del sistema di controllo interno del Gruppo, nel rispetto delle normative e realtà locali e declinandone l'applicazione in procedure operative ed organizzative adeguate allo specifico contesto.

In tale ottica, è stato adottato anche un Codice Etico, contenente i principi e le regole generali che caratterizzano l'organizzazione e l'attività ai quali l'intero Gruppo deve conformarsi.

Come componenti specialistiche e parti integranti del sistema di controllo interno nel suo complesso, devono essere considerati:

- il sistema di gestione dei rischi in relazione al processo di informativa finanziaria introdotto in conformità a quanto previsto dall'articolo 154-bis del Testo Unico della Finanza;
- il modello di organizzazione, gestione e controllo adottato al fine di assicurare la prevenzione dei reati contemplati dal D.Lgs. 231/2001.

Al Consiglio di Amministrazione nel suo complesso spetta la definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e la valutazione della sua adeguatezza e dell'efficacia del suo concreto funzionamento.

Fatte salve le responsabilità di amministratori e *managers*, il sistema di controllo interno individua inoltre specifici ruoli cui sono attribuiti determinati compiti, di seguito sintetizzati.

- Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
Ha il compito di sovrintendere al sistema, ovvero di identificare i principali rischi aziendali, nonché di progettare, realizzare e gestire il sistema di controllo interno, in attuazione delle linee di indirizzo del Consiglio di Amministrazione, verificandone nel continuo l'adeguatezza e l'efficacia e curandone l'adattamento nel corso del tempo.

- **Comitato controllo e rischi**
Assiste il Consiglio di Amministrazione - con un ruolo propositivo e consultivo - sulle tematiche di gestione dei rischi e di controllo interno e, tra gli altri compiti, esprime pareri sulla sua progettazione, realizzazione e gestione, relazionando semestralmente il Consiglio di Amministrazione sull'attività svolta, nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno.
- **Comitato Guida ERM**
Nominato dall'Amministratore Delegato, ha il compito di coadiuvarlo nell'assunzione delle principali decisioni nella progettazione, realizzazione e gestione del Modello ERM. Tra queste, la diretta valutazione dei rischi di natura "strategica", la ratifica delle valutazioni sugli altri rischi e l'approvazione delle misure e dei piani di azione prioritari per la loro gestione.
- **Risk Manager**
Coordina il processo di gestione dei rischi e supporta in modo sistematico il Comitato Guida ERM e, in generale, tutto il *management* coinvolto. Si relaziona con l'Amministratore Delegato ed il Comitato Controllo e Rischi, riferendo ed aggiornando sulle caratteristiche e sull'evoluzione del sistema ERM.
- **Responsabile *internal audit***
In dipendenza gerarchica dal Consiglio di Amministrazione, ha il compito - attraverso la propria struttura - di verificare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno, relazionandosi con il Comitato controllo e rischi ed il Collegio Sindacale circa le modalità di gestione del sistema e la sua idoneità a conseguire un accettabile profilo di rischio complessivo.
- **Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (ex Art. 154-bis del TUF)**
Ha la responsabilità di progettare, realizzare e mantenere adeguate ed efficaci procedure di controllo a presidio dei rischi nel processo di formazione dell'informativa finanziaria, ovvero l'insieme delle attività volte a identificare e a valutare le azioni o gli eventi il cui verificarsi o la cui assenza possa compromettere, parzialmente o totalmente, il conseguimento degli obiettivi di attendibilità, accuratezza, affidabilità e tempestività dell'informativa stessa.
- **Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs 231/01**
Ha il compito di verificare l'effettività, adeguatezza e osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/01 e di curarne il costante aggiornamento.
Per un approfondimento delle informazioni sul governo societario e sulle principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno adottati, si rimanda alla Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, pubblicata nella sezione specifica sul sito *internet* www.ferragamo.com/investor relations.

Informativa ai sensi dell'art. 36 del regolamento Mercati

Salvatore Ferragamo S.p.A. ha adottato le misure atte a rispettare le previsioni di cui all'articolo 36 del Regolamento Mercati (delibera Consob n. 16191/2007, e successive modificazioni ed integrazioni) che disciplina le condizioni per la quotazione di azioni di società controllanti società costituite e regolate dalla legge di Stati non appartenente all'Unione Europea e di significativa rilevanza ai fini del bilancio consolidato. Alla data del 31 dicembre 2014 la suddetta previsione regolamentare si applica alle seguenti società controllate estere extra UE: Ferragamo USA Inc, Ferragamo Hong Kong Ltd, Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co Ltd, Ferragamo Korea Ltd, Ferragamo Japan KK, Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V., Ferragamo Retail HK Limited e Ferragamo Retail Taiwan Limited.

In particolare, Salvatore Ferragamo S.p.A.:

- a) mette a disposizione del pubblico, nei modi e nei tempi previsti dalla regolamentazione in materia, le situazioni contabili delle società controllate predisposte ai fini della redazione del bilancio consolidato, comprendenti almeno lo stato patrimoniale e il conto economico;
- b) acquisisce dalle controllate lo statuto e la composizione e i poteri degli organi sociali;
- c) accerta che le società controllate:
 - forniscano alla Società di Revisione le informazioni necessarie per condurre l'attività di controllo dei conti annuali e infra-annuali della controllante;
 - dispongano di un sistema amministrativo-contabile idoneo a far pervenire regolarmente alla direzione e alla Società di Revisione della società controllante i dati economici, patrimoniali e finanziari necessari per la redazione del bilancio consolidato.

L'organo di Controllo della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. al fine di adempiere ai propri obblighi normativi, ha verificato l'idoneità del sistema amministrativo-contabile a far pervenire regolarmente alla direzione e, alla Società di Revisione della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., i dati economici, patrimoniali e finanziari necessari per la redazione del bilancio consolidato e l'effettività del flusso informativo attraverso incontri sia con il revisore, sia con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili.

10. Altre informazioni

Comunicazione finanziaria e rapporti con gli Azionisti

Salvatore Ferragamo S.p.A. al fine di mantenere un costante rapporto con i suoi Azionisti, con i potenziali investitori e gli analisti finanziari e aderendo alla raccomandazione della Consob ha istituito la funzione dell'*Investor Relator*. Tale figura assicura una informazione continua tra il Gruppo ed i mercati finanziari.

Sul sito istituzionale www.ferragamo.com sezione *Investor Relations* sono disponibili i dati economico-finanziari, le presentazioni istituzionali e le pubblicazioni periodiche, i comunicati ufficiali e gli aggiornamenti in tempo reale sul titolo.

Controllo della Salvatore Ferragamo S.p.A.

Ferragamo Finanziaria S.p.A. detiene alla data del 31 dicembre 2014 la partecipazione di controllo nel capitale di Salvatore Ferragamo S.p.A. con una quota del 57,75% come da comunicazione della società Ferragamo Finanziaria S.p.A. ai sensi dell'art. 120 A del Regolamento Emittenti Consob.

Direzione e coordinamento

Salvatore Ferragamo S.p.A. è soggetta all'attività di direzione e coordinamento di Ferragamo Finanziaria S.p.A. ai sensi dell'art 2497-bis c.c.. Salvatore Ferragamo S.p.A. rispetta i requisiti di cui all'articolo 37 del Regolamento Mercati per la quotazione di società controllate e sottoposte a direzione e coordinamento. In particolare, si segnala che Salvatore Ferragamo S.p.A.:

- (i) ha adempiuto agli obblighi di pubblicità previsti dall'articolo 2497-bis del Codice Civile;
- (ii) ha un'autonoma capacità negoziale nei rapporti con la clientela e i fornitori;
- (iii) non ha in essere con Ferragamo Finanziaria S.p.A. alcun rapporto di tesoreria accentrata;
- (iv) dispone di un comitato per il controllo interno composto da amministratori indipendenti, ai sensi dell'art. 148, comma 3 del testo Unico e del Codice di Autodisciplina;
- (v) dispone di un comitato per la nomina e remunerazione degli amministratori composto da amministratori indipendenti, ai sensi dell'art. 148, comma 3 del testo Unico e del Codice di Autodisciplina;

Consolidato fiscale

Salvatore Ferragamo S.p.A. ha aderito al consolidato fiscale nazionale previsto dagli articoli 117 e seguenti del TUIR-DPR 22 dicembre 1986 n. 117 con la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. (entità consolidante) e la Ferragamo Parfums S.p.A..

Azioni detenute da Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche

Per le informazioni relative alle Azioni detenute da Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche si rimanda alla Relazione sulla Remunerazione, redatta come da delibera Consob del 23.12.2011, consultabile sul sito *internet* www.ferragamo.com nella sezione *Investor Relations*.

Azioni proprie e azioni o quote di società controllanti

Si precisa che il Gruppo non detiene direttamente né indirettamente azioni proprie o di società controllanti e che nel corso dell'esercizio non ha acquisito né alienato azioni proprie o di società controllanti.

Transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e il Gruppo non hanno posto in essere operazioni atipiche e/o inusuali, ovvero quelle operazioni che per significatività/rilevanza, natura delle controparti, oggetto della transazione, modalità di determinazione del prezzo di trasferimento e tempistica dell'evento, possano dar luogo a dubbi in ordine alla correttezza/completezza dell'informazione in bilancio, al conflitto d'interesse, alla salvaguardia del patrimonio aziendale e alla tutela degli Azionisti di minoranza.

Adempimenti previsti dal D.Lgs. 196 del 30/06/2003 Tutela della Privacy

Pur non imponendo più la normativa l'obbligo di redigere ed aggiornare il Documento Programmatico sulla Sicurezza, la Società Salvatore Ferragamo S.p.A. ha provveduto a mantenerlo aggiornato su base volontaria, cercando nel contempo di alleggerirlo delle parti ritenute non più essenziali al fine di renderlo di più semplice consultazione.

11. Gestione e sviluppo delle risorse umane

Il Gruppo Salvatore Ferragamo attribuisce fondamentale importanza al capitale umano rappresentato dai suoi collaboratori e presta la massima attenzione a valorizzarne lo sviluppo professionale offrendo a tutti pari opportunità e al contempo favorendo e incentivando l'iniziativa personale, affinché si creino le migliori condizioni per una crescita manageriale o tecnica.

E' confermata la particolare attenzione rivolta ai giovani e alla crescita interna, sulla quale il Gruppo Salvatore Ferragamo crede in quanto ritenuta la miglior via per condividere quei valori Ferragamo che da oltre ottanta anni di attività rappresentano il riferimento dei comportamenti aziendali: in particolare onestà, trasparenza, integrità e rispetto sono da sempre valori fondanti, valori tutti riflessi anche nel codice etico, la cui adozione ed entrata in vigore è stata formalizzata nel 2009 dalla società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e dalla società controllata Ferragamo Parfums S.p.A.. Nell'ottica di progettare azioni concrete per migliorare il benessere dei collaboratori e il clima interno, la società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. ha in questi ultimi due anni varato varie iniziative in ambito *welfare* aziendale, quali l'introduzione di un sistema di assistenza sanitaria per tutti (comprese le qualifiche operaie e impiegatizie), il totale rinnovamento dei locali di ristorazione e l'apertura di nuovi servizi di caffetteria, l'adozione di nuove e più competitive convenzioni in ambito bancario ed assicurativo. Nel 2014, la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha anche introdotto un piano di *flexible benefit* rivolto alle categorie di dipendenti operai e impiegati, ad esclusione del personale *retail* per i quali ha rivisto la *policy* degli incentivi. Inoltre, ha introdotto ulteriori convenzionamenti con strutture locali con l'obiettivo di facilitare i dipendenti nell'ottenimento di beni e servizi a tariffe vantaggiose.

Sempre in tale ambito si inquadrano anche le iniziative di Corporate Social Responsibility, con il coinvolgimento diretto dei dipendenti in iniziative *charity* che ben rappresentano l'essenza di valori di solidarietà nei quali il Gruppo Salvatore Ferragamo crede fermamente. Nel 2014 sono state svolte anche giornate di volontariato organizzate dalla Salvatore Ferragamo con la partecipazione di dipendenti che volontariamente hanno aderito a questa iniziativa.

La sicurezza (*safety*) dei dipendenti sul posto di lavoro è tenuta nella massima considerazione e il Gruppo, a tal fine, ha adottato tutte le misure che ha ritenuto necessarie per garantirla. Sono state incrementate le iniziative di informazione e formazione dei lavoratori, interessando sia personale tecnico ed operaio che i *manager* di riferimento, e particolare attenzione è stata rivolta anche alle problematiche connesse con l'operato di ditte terze, sia in termini di sicurezza negli appalti che delle interferenze operative durante lo sviluppo delle attività. Sono state elaborate valutazioni di tutti i rischi, incluso lo stress lavoro correlato e rischi specifici mansione. Il contributo del *team safety* è integrato in tutti i processi di progettazione nuovi spazi e riconfigurazione degli attuali, ai fini di assicurare il miglioramento progressivo della qualità e sicurezza dei luoghi di lavoro, superando le prescrizioni minime previste dalla normativa vigente. Sul piano delle politiche di remunerazione, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha da molti anni implementato un sistema – differenziato per le diverse categorie/inquadramenti aziendali – che comprende oltre alla componente retributiva anche sistemi di incentivazione economica, legati sia a obiettivi individuali che di Gruppo, favorendo così lo spirito di appartenenza e di *team*.

Organico

Di seguito l'organico del Gruppo distinto per categoria alla data del 31 dicembre 2014 e 31 dicembre 2013.

Organico	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
Dirigenti, quadri e store managers	668	617
Impiegati	2.987	2.925
Operai	245	222
Totale	3.900	3.764

L'organico riferito alla società Capogruppo al 31 dicembre 2014 era pari a 880 in aumento di 34 unità rispetto al 31 dicembre 2013.

12. Tutela dell'ambiente

Il Gruppo svolge attività con contenute problematiche di impatto ambientale. Ciononostante da sempre pone al centro delle proprie politiche di sviluppo il tema della eco-sostenibilità ambientale promuovendo campagne di sensibilizzazione atte alla riduzione dei consumi e del risparmio energetico con iniziative e campagne interne aziendali. La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., nel corso degli anni, ha introdotto nello stabilimento di Osmannoro-Sesto Fiorentino impianti fotovoltaici e pannelli solari termici atti a produrre rispettivamente energia elettrica e acqua calda sanitaria per i diversi edifici dello stabilimento, valutando positivamente il beneficio ambientale che ne deriva in termini di mancata emissione di anidride carbonica e contenimento dell'impiego della risorsa idrica. Nell'ottica della salvaguardia dell'ambiente, l'azienda è molto attenta anche alla propria produzione e gestione dei rifiuti. Per valorizzare la differenziazione dei rifiuti, l'azienda nel 2014 ha dotato gli uffici di specifici contenitori per la raccolta differenziata e questo, unitamente a percorsi formativi specifici, ha permesso una diminuzione oggettiva delle quantità di indifferenziato smaltita. Nelle nuove iniziative di riqualificazione/nuova edificazione nel sito di Osmannoro, il Gruppo sta confermando l'impegno al contenimento energetico che si esplica nella scelta di impianti e corpi illuminanti ad alta efficienza, implementazione di energie alternative e rinnovabili, applicazione di sistemi di gestione domotica, perseguendo l'obiettivo di gestione sostenibile dei fabbricati, basato sui principi del "Piano 20 20 20" diffuso con il Protocollo di Kyoto: riduzione dei consumi, riduzione delle emissioni in atmosfera e utilizzo di fonti energetiche alternative.

13. Attività di ricerca e sviluppo

Nell'ambito dei propri studi creativi e di produzione, il Gruppo ha sostenuto costi per attività di ricerca e sviluppo inerenti lo studio di nuovi prodotti e l'impiego di nuovi materiali, che sono stati interamente imputati a conto economico tra i costi della produzione.

Nel 2014 sono stati pari a Euro 24.036 migliaia (di cui Euro 23.463 migliaia sostenuti dalla società Capogruppo) rispetto a Euro 25.026 migliaia del 2013 (di cui Euro 24.203 migliaia sostenuti dalla società Capogruppo).

14. Rapporti con parti correlate

Conformemente a quanto previsto dal Regolamento adottato da Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e successive modifiche, la Società Salvatore Ferragamo S.p.A. ha adottato una Procedura per le Operazioni con Parti Correlate ("Procedura Parti Correlate") disponibile sul sito *internet* www.ferragamo.com/investor-relations.

Il principale responsabile della corretta applicazione della Procedura Parti Correlate di Salvatore Ferragamo S.p.A. è il Consiglio di Amministrazione della Società.

La procedura è stata riesaminata dal Consiglio in data 13 novembre 2014, essendo decorso un triennio dalla sua prima adozione, e in tale occasione, con il parere favorevole del Comitato Parti Correlate, sono state introdotte alcune precisazioni volte a illustrare le modalità operative attraverso le quali la Società identifica e traccia le parti correlate e le operazioni con esse poste in essere dalla Società.

La Procedura Parti Correlate, individua i principi ai quali la Società si attiene al fine di assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate realizzate dalla Società, direttamente o per il tramite di società da essa controllate.

In particolare, definisce le operazioni di “maggiore rilevanza” che devono essere preventivamente approvate dal Consiglio di Amministrazione con il parere motivato e vincolante del Comitato per le operazioni con parti correlate - identificato nel Comitato Controllo e Rischi, fatta eccezione per le deliberazioni in materia di remunerazioni degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche per le quali la competenza è stata attribuita al Comitato Remunerazioni e Nomine - e comportano la messa a disposizione del pubblico di un documento informativo. Le altre operazioni, a meno che non rientrino nella categoria residuale delle operazioni di importo esiguo - operazioni di importo inferiore a Euro 100.000 - sono definite “di minore rilevanza” e possono essere attuate previo parere motivato e non vincolante del suddetto comitato.

La Procedura Parti Correlate individua, inoltre, i casi di esenzione dall’applicazione della stessa, includendovi in particolare le operazioni ordinarie concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o *standard*, le operazioni con o tra controllate e quelle con società collegate, a condizione che nelle stesse non vi siano interessi significativi di altre parti correlate della Società, e le operazioni di importo esiguo.

Il collegio sindacale ha la responsabilità di vigilare sulla conformità della Procedura Parti Correlate ai principi indicati nel Regolamento Consob e sulla osservanza e corretta applicazione della Procedura stessa.

I rapporti con parti correlate esposti negli schemi di bilancio e dettagliatamente descritti nella specifica nota del bilancio consolidato e del bilancio d’esercizio, non sono qualificabili né come atipici né come inusuali, rientrando nel normale corso di attività delle società del Gruppo e sono regolati a condizioni di mercato.

15. Principali rischi ed incertezze

Sono descritti di seguito i principali elementi di rischio cui è esposta la Capogruppo e le società controllate (il Gruppo), identificabili per tipologia: strategici, operativi, finanziari e di *compliance*. Per la descrizione del complessivo Sistema di Gestione dei Rischi attraverso il quale questi sono gestiti e presidiati, si rimanda alla specifica descrizione nella Relazione annuale sul Governo societario ed Assetti Proprietari.

Rischi di mercato e strategici

Rischi di mercato connessi a mutamenti sociali, economici e politici

Il mercato dei beni di lusso, che costituisce il mercato di riferimento per i prodotti del Gruppo, è altamente dipendente dalle disponibilità economiche e dalla propensione alla spesa dei consumatori nonché dal generale andamento dell’economia.

Eventi di instabilità politica e/o di recessione economica in un mercato geografico significativo per le vendite del Gruppo, ed eventi che possano incidere negativamente sulla fiducia della tipologia di clienti cui si rivolge il Gruppo potrebbero avere ripercussioni negative sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale delle società del Gruppo. Il mercato in esame risulta inoltre strettamente connesso ai mutamenti della propensione al consumo nonché ad eventuali cambiamenti degli stili di vita.

Rischi di eventi naturali o dolosi e delle connesse ripercussioni sul patrimonio o sul business

La distribuzione delle attività e, soprattutto, della rete distributiva nei principali paesi nel mondo, espone il Gruppo a una varietà molteplice di rischi correlati a eventi naturali, quali terremoti, alluvioni, ecc., o dolosi, quali atti di terrorismo, che potrebbero comportare danni diretti sui beni del Gruppo o indiretti, qualora causassero significative perdite economiche e/o turbative sociali alle popolazioni interessate con conseguente negativa incidenza sulla domanda in tale area geografica e/o sullo svolgimento delle attività del Gruppo.

Rischi connessi alla definizione e alla realizzazione delle strategie

Nel formulare la propria strategia, il Gruppo tiene conto di alcune assunzioni ipotetiche relative all’andamento economico e all’evoluzione della domanda di beni di lusso nelle diverse aree geografiche e alle prospettive delle potenziali località nelle quali collocare i propri punti vendita.

La capacità del Gruppo di attuare la propria strategia dipende, tra l’altro, dalla capacità di interpretare attraverso lo sviluppo delle proprie collezioni le preferenze della propria clientela e di realizzare le campagne di comunicazione allineate al posizionamento strategico e agli obiettivi di *brand awareness*.

Qualora il Gruppo non fosse in grado di realizzare la propria strategia e/o qualora le assunzioni di base sulle quali il Gruppo ha fondato la propria strategia non dovessero rivelarsi corrette, l'attività e le prospettive del Gruppo potrebbero esserne negativamente influenzate.

Rischio connesso ai canali commerciali gestiti da terzi

Parte della rete distributiva dei prodotti a marchio "Salvatore Ferragamo" è rappresentata da punti vendita gestiti da terzi con i quali il Gruppo generalmente privilegia rapporti commerciali consolidati nel tempo. Il settore di appartenenza del Gruppo è caratterizzato, nell'ambito del canale *wholesale*, dalla presenza di un numero limitato di grandi operatori quali i grandi *department stores*, in prevalenza statunitensi, ma anche importanti distributori nel mercato della Repubblica Popolare Cinese e gli operatori del mondo *duty free* e *travel retail*.

Il venir meno dei rapporti commerciali in essere con i principali distributori indiretti, l'impossibilità di sviluppare nuovi rapporti commerciali ovvero un notevole decremento dei relativi ricavi, potrebbero avere effetti negativi sul *business* del Gruppo. Inoltre il mancato rispetto, da parte dei punti vendita gestiti in via indiretta, di una politica commerciale in linea con l'immagine del marchio potrebbe danneggiare il posizionamento del marchio medesimo, nonché le relative vendite.

Rischi di eventi esterni con impatti sull'immagine e reputazione del brand

Il successo del Gruppo dipende dall'immagine del proprio *brand*, che risulta influenzato non solo dalla propria attività, ovvero dalla definizione e realizzazione delle proprie strategie, bensì anche da una varietà di fatti o eventi esterni che possano arrecare pregiudizio o danneggiare l'etica ed i valori associati alla reputazione del *brand*. Tra questi si segnalano: la diffusione di informazioni parziali, non veritiere o diffamatorie, oggi amplificabili attraverso i nuovi canali su *web* (*social network*, *blog*) ed i possibili reati connessi alla catena produttiva che, sebbene affidata a laboratori esterni, potrebbero avere una ricaduta indiretta sul *brand*.

Rischi operativi (connessi ai processi caratteristici)

Rischi relativi alla tutela dei diritti di proprietà intellettuale e di mercato parallelo

Il patrimonio di proprietà intellettuale del Gruppo è tutelato per la protezione dei diritti relativi al *design*, ai processi e alle tecnologie di produzione, ai modelli di utilità nonché ai marchi e agli altri segni distintivi, tutti elementi determinanti ai fini del successo dei prodotti sul mercato e del posizionamento competitivo del Gruppo, dalla normativa in materia di proprietà industriale e intellettuale. A tale riguardo, il Gruppo provvede generalmente a proteggere i propri diritti nei territori in cui opera attraverso il deposito di domande di registrazione di marchi, *design* e modelli di utilità e ornamentali e di domande di brevetto per invenzione al fine di poter ottenere i relativi titoli di proprietà industriale. Ciò non impedisce tuttavia il rischio che sul mercato siano immessi illegalmente prodotti falsi o imitati e, in taluni casi, che siano immessi prodotti formalmente diversi ma sostanzialmente equivalenti, con la conseguenza che questi potrebbero anche non violare e dunque rendere inefficaci i diritti di proprietà industriale o intellettuale del Gruppo.

Il rischio di violazione dei diritti di proprietà intellettuale sui prodotti e sul marchio detenuti dal Gruppo è amplificato da *internet* attraverso il loro uso improprio nel dominio *web* di terzi. Tale rischio si può declinare in più aspetti: siti *web e-commerce* non autorizzati che vendono prodotti ufficiali; siti *web e-commerce* che vendono prodotti contraffatti; utilizzo non autorizzato del nome "Ferragamo" nell'indirizzo del dominio.

Infine, la protezione legale non può in ogni caso limitare l'eventualità che i prodotti a marchio Salvatore Ferragamo ceduti a clienti *wholesale* siano commercializzati su canali cosiddetti paralleli, con possibili impatti sull'immagine, a seguito del mancato controllo per tali vendite *retail* di una politica commerciale in linea con l'immagine del marchio distribuito dal Gruppo, nonché con impatti sui ricavi del Gruppo.

Rischi connessi all'evoluzione normativa e al rispetto dei requisiti di identificazione del *made in Italy*

La totalità dei prodotti realizzati e commercializzati dal Gruppo è *Made in Italy*, fatta eccezione per pochissimi prodotti realizzati all'estero per sfruttare eccellenze locali (ad es. gli orologi "Swiss Made"). Ciò si ritiene rappresenti un vantaggio competitivo rispetto a prodotti concorrenti che non possano vantare la medesima definizione.

Una variazione della normativa in materia di origine della merce potrebbe, tuttavia, modificare gli attuali requisiti di identificazione dei prodotti *Made in Italy*. Ove tali requisiti divenissero maggiormente restrittivi, ciò potrebbe obbligare il Gruppo ad adeguarsi alle nuove norme, con effetti negativi in termini di più elevati costi di produzione. Parimenti, nel caso in cui la normativa di identificazione del *Made in*

Italy dovesse divenire meno restrittiva, ciò potrebbe inficiare il vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, i quali potrebbero utilizzare la medesima definizione con conseguenti effetti negativi sulle vendite e sulla quota di mercato attualmente detenuta.

Nonostante le attività messe in atto per il controllo della filiera produttiva, attraverso sistematiche verifiche ispettive del personale tecnico interno, non è escluso, il rischio di potenziale violazione dei requisiti di identificazione del *Made in Italy* da parte dei lavoratori esterni o fornitori presso i quali è esternalizzata la realizzazione dei prodotti finiti, in particolare nei casi in cui sia previsto l'affidamento di una fase produttiva in ulteriore sub-appalto. Le ripercussioni di un'eventuale informazione relativa a una tale violazione potrebbero avere un rilevante e negativo impatto sulla reputazione e sull'immagine del Gruppo.

Dipendenza da fornitori chiave in ambito produttivo

Il modello organizzativo adottato dal Gruppo affida il processo produttivo interamente a manodopera specializzata presso laboratori esterni, pur mantenendo al proprio interno la gestione e l'organizzazione delle fasi di maggior rilievo della catena del valore.

L'esternalizzazione del processo produttivo e la conseguente possibilità del venir meno dei rapporti esistenti con le controparti terze, a causa di fallimento o cessazione, come anche a causa di inadempienze o volontarie interruzioni della collaborazione potrebbe rappresentare un rischio di continuità su determinate aree di *business*, almeno nel breve periodo.

In aggiunta, l'eventuale interruzione del rapporto con tali soggetti esterni potrebbe comportare eventuali criticità derivanti da pretese fondate su asseriti rapporti di dipendenza organica e funzionale che tali soggetti potrebbero avanzare qualora il Gruppo ritenesse opportuno non avvalersi ulteriormente della collaborazione degli stessi.

Inoltre si nota la parziale dipendenza di Ferragamo Parfums S.p.A. da un unico condizionatore che ne cura l'intero processo operativo costituito dal condizionamento e dall'imbottigliamento.

Rischi connessi all'adeguatezza del modello di governo delle società controllate e ad una evoluzione organizzativa coerente al crescente sviluppo del Gruppo

Il rischio è connesso alla possibilità che il modello di governo delle società controllate sia totalmente che parzialmente possedute o gli strumenti adottati per la sua implementazione non siano adeguati o non consentano di indirizzare l'operato dei *manager* periferici in linea con le *policy* o le aspettative del *Top Management* di Gruppo. In particolare, ci si riferisce ad atti compiuti da *manager* locali, in violazione a norme aziendali, regole di condotta etica e principi di corretta amministrazione, che potrebbero provocare danni in termini patrimoniali, economico/finanziari e di immagine.

Il rischio di un modello organizzativo non adeguato è relativo anche alla possibilità che l'articolazione macro e micro organizzativa non supporti al meglio le attività aziendali nel raggiungimento degli obiettivi di *business* definiti. Il rischio di mancata coerenza della struttura organizzativa del Gruppo e della inadeguata evoluzione nel tempo rispetto alle mutevoli esigenze, assume particolare rilievo nella presente fase di crescente sviluppo del *business*.

Dipendenza da risorse chiave

Il rischio è connesso alla rilevante dipendenza che il Gruppo può avere nei confronti di alcune figure manageriali che, ad oggi, vengono valutate come risorse strategiche, in quanto ritenute non facilmente e tempestivamente sostituibili, né dall'interno, né dall'esterno. Il venir meno del contributo da parte di tali risorse potrebbe determinare significative perdite di opportunità di *business*, minori ricavi, maggiori costi o comportare danni all'immagine.

Il rischio di dipendenza da risorse chiave è connesso anche alla potenziale perdita di "know how tecnico", riferito alla possibilità di ridurre e perdere, nel tempo, le competenze e gli *skill* necessari alla gestione operativa di attività legate al ciclo di design, sviluppo e produzione, in particolare attinente al core *business* del Gruppo: la realizzazione di calzature e prodotti in pelle. Tale rischio assume speciale rilievo con riferimento alle figure professionali deputate alla gestione della prototipia e dell'industrializzazione del prodotto, in uno scenario esterno locale che vede una progressiva riduzione delle specializzazioni in attività artigianali e professionali.

Rischi finanziari

Rischio di cambio

Il Gruppo opera a livello internazionale ed è quindi esposto ai rischi derivanti dalle fluttuazioni dei tassi di cambio, che hanno riflessi sul risultato economico e sul valore del patrimonio netto.

Il Gruppo gestisce il rischio di cambio derivante dalla propria attività commerciale attraverso la copertura sistematica dei flussi commerciali originati dalle vendite previste in divise diverse dall'Euro,

con l'obiettivo di mitigare il rischio di variabilità del margine atteso derivante dalle vendite relative alle future collezioni.

La Capogruppo (in quanto società di produzione) stipula contratti di vendita a termine di valuta oppure opzioni, atti a definire anticipatamente il tasso di conversione, o un *range* predefinito di tassi di conversione, a date future con un orizzonte temporale massimo atteso di 24 mesi.

Le relazioni di copertura delle future transazioni in valuta estera della Capogruppo (qualificabili ai fini IFRS come *cash flow hedge*) sono contabilizzate secondo le regole dell' *hedge accounting*.

A tale operatività si aggiunge quella di alcune controllate asiatiche e latino-americane che effettuano acquisti in Dollari americani o in Euro e vendono nella valuta del Paese in cui operano. I valori dei contratti coinvolti sono significativamente inferiori rispetto a quelli della Capogruppo.

La Ferragamo Parfums S.p.A. si copre dal rischio di cambio mediante l'accensione di finanziamenti in valuta e attraverso la stipula di contratti di vendita di valuta a termine, con scadenza inferiore all'anno.

Inoltre il Gruppo controlla e copre l'esposizione derivante dalla variazione di valore a seguito delle variazioni dei cambi di attività o passività espresse in valuta diversa da quella di conto della singola società che possono determinare effetti sul conto economico (tipicamente rapporti di debito credito finanziario inter-company) attraverso strumenti finanziari, la cui contabilizzazione secondo i principi IFRS segue le regole del *fair value hedge*: l'utile o la perdita derivanti dalle successive valutazioni del valore corrente dello strumento di copertura sono rilevati a conto economico, come pure l'utile o la perdita sulla posta coperta.

Inoltre, in virtù del fatto che la Società predispone i propri bilanci consolidati in Euro, le fluttuazioni dei tassi di cambio utilizzati per convertire i dati di bilancio delle controllate originariamente espressi in valuta estera potrebbero influenzare in modo significativo i risultati, l'indebitamento finanziario netto, il patrimonio netto consolidati, come espressi in Euro nei bilanci del Gruppo, e gli indici di bilancio.

Rischio di credito

L'esposizione al rischio di credito commerciale del Gruppo è riferibile alle sole vendite destinate all'ingrosso e ai crediti derivanti dai ricavi provenienti dalle attività di licenza, che insieme rappresentano circa il 37 per cento del fatturato globale: il rimanente giro d'affari è riferibile alle vendite *retail* con pagamento in generale in contanti o mediante carte di credito o di debito.

Il Gruppo generalmente privilegia rapporti commerciali con clienti con i quali intrattiene relazioni consolidate nel tempo. È politica del Gruppo sottoporre i clienti che richiedono condizioni di pagamento dilazionate a procedure di verifica sulla relativa classe di credito, sia con riferimento ad informazioni ottenibili da agenzie specializzate, sia dall'osservazione e analisi dei dati andamentali dei clienti di non nuova acquisizione. Inoltre, il saldo dei crediti viene costantemente monitorato nel corso dell'esercizio in modo da assicurare tempestività di intervento e da ridurre il rischio di perdite.

Un altro strumento utilizzato per la gestione del rischio di credito commerciale è la stipula di polizze assicurative con compagnie di assicurazione o *factor* per rapporti di sola garanzia, che si impegnano a garantire l'indennizzo in caso di insolvenza.

Il rischio di credito connesso alle attività di finanziamento, investimento e operatività in strumenti derivati per la copertura del rischio di cambio è rappresentato dalla incapacità della controparte o dell'emittente degli strumenti stessi ad adempiere alle proprie obbligazioni. Il Gruppo gestisce questo tipo di rischio selezionando controparti con elevato *standing* creditizio, considerate solvibili dal mercato e con le quali trattiene ordinari e continuativi rapporti commerciali e di servizio bancari.

Il rischio di credito riguardante le altre attività finanziarie del Gruppo, che comprendono disponibilità liquide e mezzi equivalenti, attività finanziarie disponibili per la vendita e alcuni strumenti derivati, presenta un rischio pari al valore contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

Rischio di tasso

Le oscillazioni dei tassi di interesse di mercato influiscono sul livello degli oneri finanziari netti e sul valore di mercato delle attività e passività finanziarie.

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è esposto al rischio di conseguire a conto economico un aumento dei costi finanziari per effetto di una variazione sfavorevole dei tassi di interesse. Le società del Gruppo utilizzano risorse finanziarie di terzi principalmente sotto forma di debito bancario regolato a tasso variabile e impiegano la liquidità disponibile prevalentemente in strumenti di mercato monetario. Variazioni nei tassi di interesse di mercato incidono solo sul costo dei finanziamenti e sul rendimento delle forme di impiego e quindi sul livello degli oneri e dei proventi finanziari del Gruppo, e non anche sul loro *fair value*.

La sensibilità al rischio di tasso è monitorata a livello di Gruppo tenendo opportunamente in considerazione l'esposizione complessiva, attraverso una gestione coordinata del debito e della liquidità disponibile e delle relative scadenze.

Alla data del 31 dicembre 2014 non sono in essere strumenti finanziari derivati di copertura del rischio di tasso di interesse, volti a trasformare l'indebitamento da variabile a fisso.

Rischio di liquidità

I fattori che principalmente influenzano la liquidità del Gruppo sono rappresentati dalle risorse generate o assorbite dalle attività correnti operative e di investimento e dalle caratteristiche di scadenza e di disponibilità di rinnovo del debito o dalla scadenza e liquidabilità degli investimenti finanziari delle eccedenze di cassa.

La negoziazione e la gestione delle linee di credito viene coordinata dalla Capogruppo con lo scopo di provvedere alle necessità di breve e medio-lungo periodo delle singole società secondo criteri di efficienza ed economicità. E' politica del Gruppo stipulare e mantenere con continuità e con controparti bancarie diversificate un ammontare di linee di credito *committed* ritenuto congruo rispetto ai fabbisogni delle singole società e idoneo ad assicurare la liquidità necessaria al soddisfacimento e al rispetto dei prevedibili impegni finanziari del Gruppo, a condizioni economiche stabilite, oltre ad assicurare la disponibilità di un adeguato livello di elasticità operativa per eventuali programmi di sviluppo.

Le eccedenze di cassa sono impiegate con le banche di relazione in operazioni di *time deposit* a breve termine, solitamente comprese tra uno e tre mesi, che prendono a riferimento il tasso *euribor/libor* di periodo o il tasso di riferimento specifico della valuta in cui l'investimento è denominato. Le stesse operazioni di investimento della liquidità vengono realizzate con gli obiettivi prioritari di rendere le risorse disponibili con breve preavviso e di neutralizzare il rischio di perdita di capitale evitando operazioni di tipo speculativo.

Con cadenza mensile viene monitorata la posizione finanziaria di ogni singola società e quella del Gruppo nel suo complesso, e confrontata con l'ultima previsione di *Budget/Forecast*.

Per le informazioni relative alla gestione dei rischi finanziari e per le altre informazioni previste dall'IFRS 7 si rinvia all'apposita sezione delle note esplicative al bilancio consolidato ed al bilancio d'esercizio, in calce al paragrafo relativo ai principi contabili.

Rischi di compliance

Rischio fiscale

Il Gruppo Salvatore Ferragamo ha controllate in oltre 25 Paesi del mondo ed è quindi ordinariamente soggetto alla verifica delle sue dichiarazioni dei redditi e dei suoi adempimenti fiscali da parte dell'Amministrazione finanziaria dei vari Paesi. Inoltre, l'elevato numero e valore delle transazioni fra società del Gruppo comporta che l'adeguatezza delle remunerazioni previste per tali transazioni alle norme e principi locali e internazionali in tema di *transfer pricing* sia suscettibile di controlli e rettifiche da parte delle amministrazioni fiscali. I presidi di limitazione del rischio fiscale posti in essere dal *management* in punto sia di *tax compliance*, sia di *transfer pricing* non possono escludere del tutto il rischio di accertamenti tributari, specie in considerazione della mancanza di una chiara e definita regolamentazione del *transfer pricing* nelle legislazioni e pratiche locali. Al momento, alcune società del Gruppo in Paesi diversi sono soggette a verifiche tributarie. Non può essere data alcuna assicurazione sul fatto che gli esiti di tali verifiche o di eventuali altre verifiche future non possano incidere in maniera negativa sulle condizioni finanziarie, i risultati operativi e le prospettive del Gruppo.

Rischio per mancato rispetto di norme e regolamenti

Il Gruppo è soggetto, nelle varie giurisdizioni in cui opera, alle disposizioni di legge – incluse quelle fiscali, separatamente descritte - e alle norme tecniche applicabili ai prodotti realizzati e alla loro distribuzione.

Rivestono particolare rilievo, ai fini del rischio, le norme divenute applicabili alla Capogruppo a seguito dell'ammissione alla quotazione presso Borsa italiana, emesse da parte delle Autorità di vigilanza e gestione del mercato (es. Consob, Borsa Italiana).

L'applicabilità di nuove normative e regolamenti ovvero le modifiche alla normativa vigente, che potrebbero comportare un ritardo nell'adeguamento delle strutture necessarie a garantire i nuovi o successivi adempimenti richiesti, espone infatti ulteriormente al rischio di sanzioni per il loro mancato rispetto.

La Capogruppo ha implementato le misure ritenute opportune ai fini di conformarsi alle norme cui è soggetta. Tra queste, a titolo esemplificativo si segnalano: il sistema dei controlli sull'affidabilità del *reporting* finanziario ex art. 154-bis del TUF; il Modello di organizzazione, gestione e controllo adottato ai fini della prevenzione dei reati di cui al D.Lgs. 231/2001; le procedure strettamente connesse allo

status di società quotata (la procedura di *Internal dealing*, la procedura per la Disciplina delle operazioni con parti correlate, il Regolamento interno per la gestione e comunicazione all'esterno delle informazioni riservate e privilegiate).

Tuttavia, le procedure di controllo introdotte, per quanto adeguate a ridurre i rischi, potrebbero non essere in grado di eliminarli del tutto; ciò implica che il Gruppo è comunque potenzialmente soggetto al mancato rispetto delle norme e regolamenti per errori o inadempienze, se non anche per comportamenti fraudolenti di propri dipendenti. Ciò potrebbe condurre sia a sanzioni con diretta ripercussione negativa in termini economici e, nell'eventualità di comunicazione al pubblico, a impatto anche più rilevante sulla reputazione e sull'immagine del Gruppo.

16. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

In data 5 gennaio 2015, è stata costituita la società danese Ferragamo Denmark ApS con un capitale sociale di 500.000 corone danesi e un sovrapprezzo azioni di 5.500.000 corone danesi, diviso in 500.000 azioni, con valore nominale di 1,00 corona danese cadauna, interamente sottoscritto da Salvatore Ferragamo S.p.A. per un totale versamento di 6 milioni di corone danesi (controvalore in Euro 807 migliaia). La costituzione è propedeutica alla gestione di un negozio *retail* a Copenaghen che vedrà l'apertura nella prima parte del 2015.

In data 25 febbraio 2015 e in data 3 marzo 2015 la società Ferragamo France S.A.S. ha ricevuto due atti di accertamento per i cui dettagli si rimanda al paragrafo "*Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio*".

17. Scenario macroeconomico ed evoluzione prevedibile della gestione

Il 2014 si è confermato come un anno di debole crescita per l'economia mondiale, attestata intorno al 3,1%. Negli ultimi mesi dell'esercizio si è registrato un ulteriore rallentamento in Europa e in Giappone e, pur con andamenti differenziati, nei paesi emergenti. L'attività economica ha invece accelerato negli Stati Uniti, dove è cresciuta oltre le attese. I molteplici focolai internazionali di crisi, le tensioni geopolitiche in Ucraina e in Medio-Oriente, la situazione economica della Russia, acuita dall'embargo e dalle sanzioni, il movimento di protesta a Hong Kong, non ancora sopito, il pericolo di terrorismo, rimangono tutti ancora attivi e concorrono a limitare le prospettive di espansione economica anche per l'anno a venire, stimata non andare oltre al 3,2%. L'ampio e rapido calo delle quotazioni petrolifere dell'autunno del 2014, che ha trascinato al ribasso i prezzi delle materie prime, rappresenterà nei prossimi mesi il fattore dominante. L'effetto globale in termini di crescita delle economie avanzate sarà probabilmente positivo, ma con il rischio di generare instabilità finanziaria nei paesi esportatori. All'interno di questo quadro si inserisce la diversa dinamica assunta dalle politiche monetarie nei paesi industrializzati, progressivamente più restrittiva negli Stati Uniti e, al contrario, fortemente espansiva in Europa e in Giappone. La *Federal Reserve* statunitense dovrebbe iniziare il ciclo di rialzo dei tassi ufficiali a partire da metà anno; la Banca Centrale Europea ha annunciato l'inizio della sua politica di *Quantitative Easing*, il Giappone ha rafforzato lo stimolo quantitativo. Diverse banche centrali, con l'eccezione del Brasile, hanno rivisto al ribasso i tassi di interesse ufficiali. E' probabile che le condizioni di liquidità rimangano eccezionalmente accomodanti e i tassi di interesse vicino allo zero anche nel 2015.

Il 2014 si chiude con una crescita di appena lo 0,8% medio nell'Area Euro, con un andamento al di sotto delle aspettative per Germania e Italia. Il tasso di inflazione a dicembre è sceso a -0,2%. Le tensioni geopolitiche hanno pesato sulle decisioni di consumo e di investimento. Le condizioni di base mostrano segnali di un possibile miglioramento già nel corso della prima metà dell'anno 2015, anche se restano le criticità riguardanti la situazione della Grecia. La crescita rimarrà differenziata all'interno dell'area: più favorevole nei paesi periferici, in linea in Germania, al di sotto della media in Francia e in Italia, a causa dei problemi strutturali interni. In Italia più che una vera e propria crescita ci si attende una stabilizzazione dell'attività economica, dopo anni di calo. L'eventuale ripresa dipenderà essenzialmente dalle esportazioni, favorite dal movimento del cambio.

Negli Stati Uniti la ripresa è apparsa consolidata, trainata da una domanda del settore privato in espansione. I dati congiunturali indicano che: la disoccupazione si sta riassorbendo velocemente, il settore edilizio dà segni di ripresa, cresce la disponibilità di credito. L'effetto depressivo dell'apprezzamento del cambio, è controbilanciato dal calo del prezzo del petrolio. I rischi sono rappresentati dalla debolezza del ciclo economico mondiale.

In Giappone, a seguito del rialzo dell'imposta sui consumi ad aprile, la crescita è stata molto al di sotto delle previsioni, intorno allo 0,3%. Il Governo ha annunciato il rinvio del secondo rialzo e ha indetto elezioni anticipate; la Banca Centrale ha incrementato il programma di creazione di base monetaria

attraverso acquisti di titoli di stato. L'attività economica nel 2015 è prevista in rialzo per un modesto 0,2%.

In Cina la crescita del PIL nel 2014 è scesa al 7,4%, confermando le attese di *soft landing* dell'economia. La debolezza del mercato immobiliare continua a pesare negativamente. Le esportazioni sono salite, mentre i consumi interni sono diminuiti. Le previsioni di crescita per il 2015 permangono intorno al 7,0%. Nel resto delle economie emergenti è necessario valutare i potenziali effetti del forte calo dei prezzi energetici: i paesi importatori (Corea, Taiwan, India, Turchia) ne potranno beneficiare in termini di inflazione e crescita. Diversi gli impatti per i paesi esportatori come la Russia e il Brasile, alle cui debolezze strutturali si sommano dinamiche finanziarie meno favorevoli. L'Asia dovrebbe, nel complesso, presentare le prospettive economiche migliori, pur rimanendo particolarmente vulnerabile al ciclo economico cinese.

Come già ricordato in precedenza l'Euro ha subito una significativa svalutazione soprattutto nei confronti del dollaro Usa e delle valute ad esso collegate nell'ultimo trimestre del 2014. Tale tendenza è continuata anche nei primi mesi del 2015 tanto da avere attualmente un livello intorno ad un cambio di 1,15 dollari per Euro. Questa nuova parità delle ragioni di cambio, nell'ipotesi di un suo mantenimento anche per i prossimi trimestri, potrà favorire la marginalità dei produttori che hanno la prevalenza dei loro costi denominati in Euro. Naturalmente tale beneficio si manifesterà solo dopo l'esaurimento delle eventuali poste accese precedentemente a copertura del rischio cambio (*hedging*).

La validità di posizionamento del *brand* Ferragamo, l'offerta prodotti e la capillare presenza distributiva unita a quanto sin qui tracciato sullo scenario macroeconomico permette di ipotizzare, in assenza di un deterioramento di mercato oggi non prevedibile, un'ulteriore crescita dei ricavi e dei profitti del Gruppo Salvatore Ferragamo e della Capogruppo per l'esercizio 2015.

***18. Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014 di Salvatore Ferragamo S.p.A. -
Proposta di deliberazione***

Signori Azionisti,
a conclusione della nostra relazione, confidando nel vostro consenso all'impostazione e criteri adottati nella redazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014, Vi proponiamo:

1. di approvare il bilancio per l'esercizio 2014;
2. di destinare l'utile dell'esercizio 2014 pari a Euro 107.175.554 nel modo seguente:
 - a) agli Azionisti un dividendo lordo di Euro 0,42 per ciascuna delle 168.410.000 azioni ordinarie per un totale complessivo pari a Euro 70.732.200.
 - b) a Riserva Straordinaria il residuo di Euro 36.443.354.

Firenze, 12 marzo 2015

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente
Ferruccio Ferragamo

Gruppo *Salvatore Ferragamo*

Bilancio consolidato al 31 dicembre 2014

Prospetti Contabili

Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Attività

(In migliaia di Euro)					
	Note	31 dicembre 2014	<i>di cui con parti correlate</i>	31 dicembre 2013	<i>di cui con parti correlate</i>
ATTIVITA' NON CORRENTI					
Immobili impianti e macchinari	5	212.077		168.398	
Investimenti immobiliari	6	7.015		6.455	
Attività immateriali a vita utile definita	7	29.220		26.090	
Attività finanziarie disponibili per la vendita	8	25		25	
Altre attività non correnti	9	6.683		6.271	
Altre attività finanziarie non correnti	10	14.668	1.522	11.538	1.382
Imposte differite attive	31	95.274		78.537	
TOTALE ATTIVITA' NON CORRENTI		364.962	1.522	297.314	1.382
ATTIVITA' CORRENTI					
Rimanenze	11	338.555		290.705	
Crediti commerciali	12	150.895	54	121.408	66
Crediti tributari	13	13.488		10.071	
Altre attività correnti	14	34.058	2.025	42.773	2.426
Altre attività finanziarie correnti	15	976		1.928	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	16	96.463		70.308	
TOTALE ATTIVITA' CORRENTI		634.435	2.079	537.193	2.492
TOTALE ATTIVITA'		999.397	3.601	834.507	3.874

Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Passività e Patrimonio Netto

(In migliaia di Euro)	Note	31 dicembre 2014	di cui con parti correlate	31 dicembre 2013	di cui con parti correlate
PATRIMONIO NETTO					
PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO					
Capitale sociale	17	16.841		16.841	
Riserve	17	292.784		198.173	
Risultato di Gruppo		156.565		150.451	
TOTALE PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO		466.190		365.465	
PATRIMONIO NETTO DI TERZI					
Capitale e riserve di terzi		35.054		24.789	
Risultato di pertinenza di terzi		6.950		9.516	
TOTALE PATRIMONIO NETTO DI TERZI		42.004		34.305	
TOTALE PATRIMONIO NETTO		508.194		399.770	
PASSIVITA' NON CORRENTI					
Prestiti e finanziamenti non correnti	22	21.331		-	
Fondi per rischi e oneri	18	7.106		5.348	
Passività per benefici ai dipendenti	19	11.583		10.092	
Altre passività non correnti	20	48.758		38.671	
Imposte differite passive	31	4.171		7.167	
TOTALE PASSIVITA' NON CORRENTI		92.949	-	61.278	-
PASSIVITA' CORRENTI					
Debiti commerciali	21	187.555	326	202.752	294
Prestiti e finanziamenti	22	121.083		100.052	
Debiti tributari	23	21.528		22.401	
Altre passività correnti	24	63.710	8.859	43.472	10.539
Altre passività finanziarie correnti	25	4.378		4.782	
TOTALE PASSIVITA' CORRENTI		398.254	9.185	373.459	10.833
TOTALE PASSIVITA'		491.203	9.185	434.737	10.833
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'		999.397	9.185	834.507	10.833

Conto Economico consolidato

(In migliaia di Euro)		2014	di cui con parti correlate	2013	di cui con parti correlate
	Note				
Ricavi delle vendite e delle prestazioni		1.320.901	1.268	1.247.376	260
Locazioni immobiliari		10.921		10.658	
Ricavi	27	1.331.822		1.258.034	
Costo del venduto	28-29	(483.389)		(458.955)	
Margine Lordo		848.433		799.079	
Costi stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	28-29	(43.491)	(572)	(44.383)	(580)
Costi di vendita e distribuzione	28-29	(388.308)	(19.704)	(361.985)	(12.633)
Costi di comunicazione e marketing	28-29	(68.047)	(54)	(77.880)	(118)
Costi generali e amministrativi	28-29	(97.631)	(7.334)	(94.292)	(8.910)
Altri costi operativi	28-29	(16.421)	(88)	(13.631)	(10)
Altri proventi		10.881	26	12.150	24
Risultato operativo		245.416		219.058	
Oneri finanziari	30	(29.817)		(31.475)	
Proventi finanziari	30	22.381	1	33.108	2
Risultato ante imposte		237.980		220.691	
Imposte sul reddito	31	(74.465)		(60.724)	
Risultato netto del periodo		163.515		159.967	
Risultato quota di Gruppo		156.565		150.451	
Risultato quota di terzi		6.950		9.516	

(In Euro)	Note	2014	2013
Utile per azione base azioni ordinarie	32	0,930	0,893
Utile per azione diluito azioni ordinarie	32	0,928	0,892

Conto Economico complessivo consolidato

(In migliaia di Euro)	2014	2013
Risultato netto del periodo (A)	163.515	159.967
<i>Altri utili / (perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo</i>		
- Differenze di conversione di bilanci esteri	43.016	(4.748)
- Utile /(Perdita) da <i>cash flow hedge</i>	(40.096)	8.527
- Imposte sul reddito	11.027	(2.345)
	<u>(29.069)</u>	<u>6.182</u>
Totale altri utili / (perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B1)	13.947	1.434
<i>Altri utili / (perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo</i>		
- Utile /(Perdita) da contabilizzazione piani a benefici definiti per dipendenti	(1.094)	470
- Imposte sul reddito	363	(121)
	<u>(731)</u>	<u>349</u>
Totale altri utili / (perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B2)	(731)	349
Totale altri utili / (perdite) al netto delle imposte (B1+B2 = B)	13.216	1.783
Totale risultato complessivo al netto delle imposte (A+ B)	176.731	161.750
Quota di Gruppo	166.224	152.717
Quota di terzi	10.507	9.033

Rendiconto finanziario consolidato

(In migliaia di Euro)					
	Note	2014	di cui con parti correlate	2013	di cui con parti correlate
RISULTATO NETTO DEL PERIODO		163.515		159.967	
Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione:					
Ammortamenti e svalutazioni attività materiali, immateriali e inv. immobiliari	5-6-7	47.518		40.919	
Accantonamento/(utilizzo) imposte differite	31	(5.306)		(13.990)	
Accantonamento ai piani per benefici a dipendenti	19	800		865	
Accantonamento/(utilizzo) al fondo svalutazione rimanenze	11	3.866		6.141	
Perdite e accantonamento al fondo svalutazione crediti		2.401		501	
Minusvalenze/(plusvalenze) su dismissione di attività materiali e immateriali		728		636	
Altre componenti economiche senza movimenti di cassa		3.796		(10.166)	
Variazioni nelle attività e passività operative:					
Crediti commerciali		(28.222)	12	(16.905)	2.282
Rimanenze		(20.077)		(52.249)	
Debiti commerciali		(17.959)	32	47.668	(439)
Crediti Tributarî		(2.420)		(1.590)	
Debiti Tributarî		(3.230)		(2.743)	
Pagamenti per benefici a dipendenti	19	(614)		(1.476)	
Altre attività e passività		(612)	(1.279)	(6.599)	(3.422)
Altre - nette		(409)		(994)	
FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO (UTILIZZATO) DALLE ATTIVITA' OPERATIVE		143.775	(1.235)	149.985	(1.579)
Flusso di cassa da attività di investimento:					
Attività materiali acquistate		(73.126)		(69.707)	
Attività immateriali acquistate		(9.745)		(12.554)	
Variazione netta nelle attività e passività non correnti		(1.777)	(140)	(2.057)	(1.210)
Incassi dalla vendita di attività materiali e immateriali		301		160	
Incasso dalla vendita di partecipazioni in società collegate ed a controllo congiunto		-		13.855	
FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO (UTILIZZATO) PER LE ATTIVITA' DI INVESTIMENTO		(84.347)	(140)	(70.303)	(1.210)
Flusso di cassa da attività finanziarie:					
Variazione netta dei crediti finanziari		1.010		(96)	
Variazione netta dei debiti finanziari		35.802	-	(62.569)	(41.235)
Dividendi pagati agli azionisti della Capogruppo	33	(67.364)	(49.617)	(55.575)	(41.383)
Dividendi pagati agli azionisti di minoranza	33	(2.423)	(1.822)	(6.642)	(5.762)
Acquisto di minoranze in società consolidate integralmente		-		(779)	
FLUSSO DI CASSA GENERATO (UTILIZZATO) DA ATTIVITA' FINANZIARIE		(32.975)	(51.439)	(125.661)	(88.380)
INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO NELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE NETTE		26.453		(45.979)	
DISPONIBILITA' LIQUIDE NETTE ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO		70.292		110.808	
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide nette		26.453		(45.979)	
Effetto differenza cambio di conversione		(290)		5.463	
DISPONIBILITA' LIQUIDE NETTE ALLA FINE DEL PERIODO	16	96.455		70.292	
INFORMAZIONI SUPPLEMENTARI					
Interessi pagati		5.152		3.931	
Imposte sul reddito pagate		89.570		73.718	
Interessi incassati		271		298	
Dividendi incassati		-		600	

Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato

(In migliaia di Euro)	Capitale sociale	Vers. in conto Capitale	Riserva Legale	Riserva straordinaria	Riserva di cash flow hedge	Riserva di conversione	Utili indivisi	Altre riserve	Effetto IAS 19 Equity	Effetto IAS 28 (Common Control) Equity	Utile/(Perdita) del periodo	Patrimonio Netto di Gruppo	Patrimonio Netto di terzi	Totale Patrimonio Netto
Saldo al 01.01.2014	16.841	2.995	4.188	117.114	13.371	(39.511)	84.330	17.496	(1.810)	-	150.451	365.465	34.305	399.770
Destinazione risultato	-	-	-	38.106	-	-	112.345	-	-	-	(150.451)	-	-	-
Utile/(Perdita) del periodo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	156.565	156.565	6.950	163.515
Altri utili (perdite) complessivi	-	-	-	-	(29.069)	39.194	270	-	(736)	-	-	9.659	3.557	13.216
Totale utile (perdita) complessivo	-	-	-	-	(29.069)	39.194	270	-	(736)	-	156.565	166.224	10.507	176.731
Distribuzione dividendi	-	-	-	-	-	-	(67.364)	-	-	-	-	(67.364)	(2.423)	(69.787)
Acquisto di min. in società consolidate integ. e contabilizzazione opzioni su min.	-	-	-	-	-	-	280	-	-	-	-	280	(385)	(105)
Riserva di Stock Grant	-	-	-	-	-	-	-	1.585	-	-	-	1.585	-	1.585
Saldo al 31.12.2014	16.841	2.995	4.188	155.220	(15.698)	(317)	129.861	19.081	(2.546)	-	156.565	466.190	42.004	508.194

(In migliaia di Euro)	Capitale sociale	Vers. in conto Capitale	Riserva Legale	Riserva straordinaria	Riserva di cash flow hedge	Riserva di conversione	Utili indivisi	Altre riserve	Effetto IAS 19 Equity	Effetto IAS 28 (Common Control) Equity	Utile/(Perdita) del periodo	Patrimonio Netto di Gruppo	Patrimonio Netto di terzi	Totale Patrimonio Netto
Saldo al 01.01.2013	16.841	2.995	4.188	65.812	7.189	(36.208)	92.919	16.084	(2.158)	(5.924)	105.552	267.290	32.208	299.498
Destinazione risultato	-	-	-	51.302	-	-	54.250	-	-	-	(105.552)	-	-	-
Utile/(Perdita) del periodo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150.451	150.451	9.516	159.967
Altri utili (perdite) complessivi	-	-	-	-	6.182	(3.268)	(996)	-	348	-	-	2.266	(483)	1.783
Totale utile (perdita) complessivo	-	-	-	-	6.182	(3.268)	(996)	-	348	-	150.451	152.717	9.033	161.750
Distribuzione dividendi	-	-	-	-	-	-	(55.575)	-	-	-	-	(55.575)	(6.642)	(62.217)
Acquisto di min. in società consolidate integ. e contabilizzazione opzioni su min.	-	-	-	-	-	(35)	(344)	(2)	-	-	-	(381)	(294)	(675)
Riserva di Stock Grant	-	-	-	-	-	-	-	1.414	-	-	-	1.414	-	1.414
Riclassifiche	-	-	-	-	-	-	(5.924)	-	-	5.924	-	-	-	-
Saldo al 31.12.2013	16.841	2.995	4.188	117.114	13.371	(39.511)	84.330	17.496	(1.810)	-	150.451	365.465	34.305	399.770

Note Esplicative

1. Informazioni societarie

Salvatore Ferragamo S.p.A. è una società con personalità giuridica organizzata secondo l'ordinamento giuridico della Repubblica Italiana, quotata alla Borsa Italiana –MTA.

Il Gruppo Salvatore Ferragamo, rappresenta uno dei principali *player* del settore del lusso le cui origini possono farsi risalire al 1927.

Il bilancio consolidato per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. con delibera del 12 marzo 2015.

Le principali attività del Gruppo sono illustrate nella relazione sulla gestione.

1.1 Direzione e coordinamento

Salvatore Ferragamo S.p.A. è soggetta all'attività di direzione e coordinamento da parte della Ferragamo Finanziaria S.p.A. ai sensi dell'art 2497-bis c.c..

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 2497-bis comma 4 c.c. si riportano di seguito i dati essenziali del bilancio al 31 dicembre 2013 e 2012 della società controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A..

Ferragamo Finanziaria S.p.A. (In Euro)	31 dicembre 2013	31 dicembre 2012
STATO PATRIMONIALE		
ATTIVO		
B) Immobilizzazioni	211.410.687	202.115.705
C) Attivo Circolante	22.606.183	15.329.964
D) Ratei e Risconti	1.133	-
TOTALE ATTIVO	234.018.003	217.445.669
PASSIVO E PATRIMONIO NETTO		
A) Patrimonio netto		
- Capitale Sociale	49.749.960	49.749.960
- Riserve	143.107.627	136.363.249
- Utile (Perdita) dell'esercizio	30.280.018	25.878.978
D) Debiti	10.880.398	5.453.482
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	234.018.003	217.445.669
Garanzie, Impegni e altri rischi	-	91.376
CONTO ECONOMICO		
A) Valore della produzione	375.243	5.187
B) Costi della produzione	(1.145.263)	(1.701.658)
Differenza tra valore e costi della produzione	(770.020)	(1.696.471)
C) Proventi e Oneri Finanziari	30.898.747	27.170.968
E) Proventi e Oneri Straordinari	(39.853)	7.811
Risultato prima delle imposte	30.088.874	25.482.308
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	191.144	396.670
Utile (perdita) dell'esercizio	30.280.018	25.878.978

2. Criteri di redazione

Espressione di conformità agli IFRS

Il bilancio consolidato della Salvatore Ferragamo S.p.A. è stato redatto in conformità agli *International Financial Reporting Standards* (IFRS), emessi dall'*International Accounting Standards Board* ("IASB") ed omologati dall'Unione Europea ed in vigore alla data di bilancio. Le note esplicative al bilancio consolidato sono state integrate con le informazioni aggiuntive richieste da Consob e dai provvedimenti da essa emanati in attuazione all' art. 9 del D.Lgs. 38/2005 (delibere 15519 e 15520) del 27 luglio 2006 e comunicazione DEM/6064293 del 28 luglio 2006, ai sensi dell'art. 78 del Regolamento emittenti, del documento CE del novembre 2003 e, dove applicabili, del Codice Civile. Con "IFRS" si intendono

anche gli *International Accounting Standards* (“IAS”) tuttora in vigore, nonché tutti i documenti interpretativi emessi dagli *IFRS Interpretation Committee*, precedentemente denominato *International Financial Reporting Interpretations Committee* (“IFRIC”) ed ancor prima *Standing Interpretations Committee* (“SIC”).

Contenuto e forma del bilancio consolidato

L’unità di valuta utilizzata è l’euro e tutti i valori sono espressi alle migliaia di euro se non diversamente indicato.

Gli schemi di presentazione della situazione patrimoniale e finanziaria consolidata presentano una distinzione tra attività e passività correnti e non correnti, dove:

- le attività non correnti comprendono i saldi attivi con ciclo di realizzo oltre dodici mesi ed includono le attività immateriali, materiali e finanziarie;
- le attività correnti comprendono i saldi attivi con ciclo di realizzo entro i dodici mesi;
- le passività non correnti comprendono i debiti esigibili oltre dodici mesi, inclusi i debiti finanziari, i fondi per rischi ed oneri e passività per benefici a dipendenti ;
- le passività correnti comprendono i debiti esigibili entro dodici mesi, compresa la quota a breve dei finanziamenti a medio-lungo termine, dei fondi per rischi ed oneri e delle passività per benefici a dipendenti .

Il prospetto di conto economico consolidato è presentato, diversamente dal bilancio separato della società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., secondo una classificazione dei costi per destinazione, forma ritenuta più rappresentativa rispetto alla cosiddetta presentazione per natura di spesa. La forma scelta è, infatti, conforme alle modalità di *reporting* interno e di gestione del *business*. Il rendiconto finanziario è stato predisposto in base al metodo indiretto e viene presentato in conformità allo IAS 7, classificando i flussi finanziari tra attività operativa, di investimento e finanziaria.

Si precisa che con riferimento alla delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 e alla comunicazione n. DEM6064293 del 28 luglio 2006, negli schemi di bilancio è data evidenza dei rapporti significativi con parti correlate, ai fini di una migliore informativa.

Principi Contabili

Note generali

Il bilancio consolidato è stato redatto in base al principio del costo storico, tranne che per gli strumenti finanziari derivati e le attività finanziarie destinate alla vendita che sono iscritte al valore equo, nonché sul presupposto della continuità aziendale. I principi contabili adottati nel Bilancio consolidato al 31 dicembre 2014 sono stati omogeneamente applicati anche a tutti i periodi presentati a confronto.

Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

La redazione del bilancio consolidato ha richiesto l’utilizzo di stime e assunzioni sia nella determinazione di alcune attività e passività, sia nella valutazione delle attività e passività potenziali. Gli eventi potrebbero non confermare pienamente le stime.

I principali dati congetturati si riferiscono:

- ai fondi obsolescenza delle rimanenze di materie prime ed accessori e delle rimanenze di prodotti finiti; poiché il Gruppo tratta prodotti soggetti all’influenza della moda, le rimanenze di prodotti alla fine della stagione o nel caso dei profumi al termine del ciclo di vita del singolo articolo sono soggette a riduzioni di valore;
- ai fondi svalutazione dei crediti per le vendite all’ingrosso, legate alla solvibilità della clientela, con cui vi sono peraltro in generale rapporti consolidati nel tempo;
- ai fondi per rischi e oneri, in particolare le spese future previste ed i contenziosi in corso o prevedibili, nonché per i fenomeni, marginali, di resi merce da clienti;
- alla vita utile degli immobili, impianti e macchinari, delle attività immateriali a vita utile definita e degli investimenti immobiliari;
- ai benefici ai dipendenti, i cui valori sono determinati in base a valutazioni attuariali;
- ai crediti per imposte differite attive, in particolare alla stima della loro recuperabilità a valere sui redditi futuri;
- al valor equo (*fair value*) degli strumenti finanziari, tra cui rivestono particolare importanza gli strumenti derivati, di cui il Gruppo fa largo uso per la copertura del rischio di cambio;
- al valore equo (*fair value*) dei piani di pagamento basati su azioni sia regolati per cassa che regolati con azioni di cui la Capogruppo fa uso per l’incentivazione del *management* del Gruppo;

- Il Gruppo ha stipulato contratti di locazione commerciale ed ha valutato, sulla base dei termini e delle condizioni contrattuali, come ad esempio il fatto che i termini contrattuali non coprano la maggior parte della vita economica della proprietà commerciale né del *fair value* del bene, che tutti i rischi e benefici significativi tipici della proprietà dei beni rimangono in capo al locatore; ne consegue che tali contratti sono contabilizzati come *leasing* operativi.

Le stime e le assunzioni sono effettuate dagli amministratori con il supporto delle funzioni aziendali e, quando appropriato, di specialisti indipendenti e sono riviste periodicamente, iscrivendo a conto economico gli effetti di ciascuna variazione nel periodo in cui tali stime ed assunzioni dovessero differire dalle circostanze effettive.

Riduzione durevole di valore di Immobili impianti e macchinari, Investimenti immobiliari, Attività immateriali a vita utile definita, Partecipazioni

Il valore contabile di Immobili impianti e macchinari, Investimenti immobiliari, Attività immateriali a vita utile definita, Partecipazioni vengono sottoposti a verifica di *impairment* nei casi in cui vi siano indicatori di *impairment* che richiedano un'immediata valutazione di eventuali perdite di valore, o che si siano verificati fatti che comunque richiedono la ripetizione della procedura. Una riduzione di valore sussiste quando il valore contabile di un'attività o di un'unità generatrice di cassa eccede il proprio valore recuperabile, che è il maggiore tra il suo *fair value* dedotti i costi di vendita e il suo valore d'uso. Il calcolo del *fair value* dedotti i costi di vendita è basato sui dati disponibili da operazioni di vendita tra parti libere e autonome, di attività simili o prezzi di mercato osservabili, dedotti i maggiori costi relativi alla dismissione dell'attività. Il valore d'uso è calcolato tramite modelli di flusso di cassa attualizzati.

I flussi di cassa sono ricavati dai piani aziendali approvati dal Consiglio di Amministrazione, i quali rappresentano la miglior stima effettuabile dalla Società sulle condizioni economiche previste nel periodo di piano. Le proiezioni del piano coprono normalmente un arco temporale di tre esercizi, il tasso di crescita a lungo termine utilizzato (g) al fine della stima del valore terminale dell'attività è prudenzialmente inferiore al tasso di crescita a lungo termine del settore, del paese o del mercato di riferimento. I flussi di cassa non includono le attività di ristrutturazione per cui la Società non abbia già un'obbligazione presente, né significativi investimenti futuri che incrementeranno il rendimento delle attività componenti l'unità generatrice di flussi cassa oggetto di valutazione. L'importo recuperabile dipende sensibilmente dal tasso di sconto utilizzato nel modello dei flussi di cassa attualizzati così come dai flussi di cassa in entrata attesi in futuro e dal tasso di crescita utilizzato ai fini dell'estrapolazione.

Informativa sulle riduzioni durevoli di valore

Nel panorama economico attuale seppur confortato da un andamento economico positivo, il Gruppo ritiene di particolare rilievo l'informativa relativa alle riduzioni durevoli di valore delle attività. Il Gruppo si è dotato di una procedura di analisi di indicatori di *impairment* e di una procedura di *impairment Test* e i risultati di tali procedure sono elencate nelle note relative alle singole attività.

Immobili, Impianti e macchinari

Le attività materiali sono rilevate al costo storico, comprensivo dei costi accessori direttamente imputabili e necessari alla messa in funzione del bene per l'uso per cui è stato acquistato. Tale costo include i costi per la sostituzione di parte di macchinari e impianti nel momento in cui sono sostenuti se conformi ai criteri di rilevazione. Il valore netto (il costo meno l'ammortamento accumulato e le perdite per riduzione di valore accumulate) delle parti di macchinari e impianti sostituiti è rilevato a conto economico al momento della loro sostituzione.

Le spese di manutenzione e riparazione, che non siano suscettibili di valorizzare e/o prolungare la vita residua dei beni, sono spese nell'esercizio in cui sono sostenute, in caso contrario vengono capitalizzate.

Le attività materiali sono esposte al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore accumulati determinate secondo le modalità descritte nel seguito. L'ammortamento è calcolato in quote costanti in base alla vita utile stimata del bene per l'impresa.

Le vite utili delle principali classi di attività materiali sono le seguenti:

	Vita Utile
Fabbricati	33 anni
Impianti e Macchinari	5-6 anni
Attrezzature industriali e commerciali	4-7 anni
Altri beni:	
- Mobili Arredi Uffici	5-8 anni
- Macchine Elettroniche	3-5 anni
- Collezione Storica	5 anni
- Automezzi	3-4 anni
- Migliorie su beni di terzi	In base alla durata residua del contratto di affitto del bene

Il valore residuo del bene, la vita utile e i metodi di ammortamento applicati sono rivisti alla fine di ciascun esercizio e adeguati, se necessario, in modo prospettico.

Qualora parti significative di tali attività materiali abbiano differenti vite utili, tali componenti sono contabilizzate separatamente. I terreni, sia liberi da costruzione sia annessi a fabbricati, sono rilevati separatamente e non sono ammortizzati in quanto elementi a vita utile illimitata.

Il valore contabile degli immobili, impianti e macchinari è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e, nel caso in cui il valore di carico ecceda il valore di presumibile realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore di realizzo. Il valore di realizzo degli immobili, impianti e macchinari è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso.

Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Al momento della vendita o quando non sussistono benefici economici futuri, attesi dall'uso di un bene, esso viene eliminato dal bilancio e l'eventuale perdita o utile (calcolata come differenza tra il valore di cessione e il valore di carico) viene rilevata a conto economico nell'anno della suddetta eliminazione.

Investimenti Immobiliari

Le attività materiali detenute a fini di reddito e non a uso strumentale sono classificate in un'apposita classe denominata "Investimenti immobiliari", secondo lo IAS 40, e sono contabilizzate al costo. Le attività rientranti in tali fattispecie consistono in terreni e/o fabbricati (o parti di fabbricati) detenuti dal proprietario o dal locatario nell'ambito di un contratto di locazione finanziaria o operativa al fine di concederli in locazione.

Tali tipologie di immobili sono classificate separatamente dagli altri beni immobili posseduti. Gli investimenti immobiliari sono esposti al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore. La vita utile degli investimenti immobiliari del Gruppo è di 33 anni.

Leasing

La definizione di un accordo contrattuale come operazione di *leasing* (o contenente un'operazione di *leasing*) si basa sulla sostanza dell'accordo e richiede di valutare se l'adempimento dell'accordo stesso dipende dall'utilizzo di una o più attività specifiche e se l'accordo trasferisce il diritto all'utilizzo di tale attività. Viene effettuato un riesame dopo l'inizio del contratto solo se si verifica una delle seguenti condizioni:

- a) c'è una variazione delle condizioni contrattuali, diverse da un rinnovo o un'estensione del contratto;
- b) viene esercitata un'opzione di rinnovo o viene concessa un'estensione, a meno che i termini del rinnovo o dell'estensione non fossero inizialmente inclusi nei termini dell'operazione di *leasing*;
- c) c'è una variazione nella condizione secondo cui l'adempimento dipende da una specifica attività; o
- d) c'è un cambiamento sostanziale nell'attività.

Laddove si procede a un riesame, la contabilizzazione del *leasing* inizierà o cesserà dalla data in cui variano le circostanze che hanno dato luogo alla revisione per gli scenari a), c) o d) e alla data di rinnovo o estensione per lo scenario b).

Il Gruppo in veste di locatario

Un contratto di *leasing* viene classificato come *leasing* finanziario o come *leasing* operativo all'inizio del *leasing* stesso. Un contratto di *leasing* che trasferisce sostanzialmente al Gruppo tutti i rischi e i benefici derivanti dalla proprietà del bene locato, è classificato come *leasing* finanziario. I *leasing* finanziari sono capitalizzati alla data di inizio del *leasing* al *fair value* del bene locato o, se minore, al valore attuale dei canoni. I canoni sono ripartiti fra quota di capitale e quota interessi in modo da ottenere l'applicazione di un tasso di interesse costante sul saldo residuo del debito. Gli oneri finanziari sono imputati al conto economico. I beni in *leasing* sono ammortizzati sulla base della vita utile del bene. Tuttavia, laddove non vi sia la ragionevole certezza che il Gruppo otterrà la proprietà del bene al termine del contratto, il bene è ammortizzato sul periodo temporale più breve tra la vita utile stimata del bene e la durata del contratto di locazione.

I canoni di *leasing* operativo sono rilevati come costi nel conto economico in quote costanti sulla durata del contratto.

Il Gruppo in veste di locatore

I contratti di *leasing* che sostanzialmente lasciano in capo al Gruppo tutti i rischi e benefici della proprietà del bene sono classificati come *leasing* operativi.

I canoni di affitto sono rilevati in quote costanti lungo la durata dei contratti di locazione in essere alla data di bilancio e, se derivanti da investimenti immobiliari, sono classificati nella voce Locazioni Immobiliari.

Aggregazioni aziendali ed Avviamento

Le aggregazioni aziendali sono contabilizzate utilizzando il metodo dell'acquisto.

A partire dal 1° gennaio 2010 a seguito dell'entrata in vigore dello IFRS 3 (modificato), il costo di acquisto è valutato come somma del corrispettivo trasferito misurato al *fair value* (valore equo) alla data di acquisizione e dell'importo di qualsiasi partecipazione di minoranza nell'acquisita. Per ogni aggregazione aziendale, l'acquirente deve valutare qualsiasi partecipazione di minoranza nell'acquisita al *fair value* (valore equo) oppure in proporzione alla quota della partecipazione di minoranza nelle attività nette identificabili dell'acquisita. I costi di acquisizione sono spesati e classificati tra le spese amministrative.

Ogni corrispettivo potenziale deve essere rilevato dall'acquirente al *fair value* alla data di acquisizione. La variazione del *fair value* del corrispettivo potenziale classificato come attività o passività, sarà rilevata secondo quanto disposto dallo IAS 39, nel conto economico o nel prospetto delle altre componenti di conto economico complessivo. Se il corrispettivo potenziale è classificato come strumento di patrimonio netto, il suo valore non deve essere rimisurato e la sua estinzione sarà contabilizzata a patrimonio netto. Nei casi in cui il corrispettivo potenziale non ricade nello scopo dello IAS 39, è misurato in accordo con l'appropriato IFRS.

L'avviamento acquisito in una aggregazione aziendale, è inizialmente valutato al costo che emerge come eccedenza dell'insieme dei corrispettivi corrisposti e dell'importo iscritto per le interessenze di minoranza rispetto al valore equo delle attività nette identificabili acquisite e delle passività assunte dal Gruppo.

Questo richiede la rilevazione a valore equo delle attività identificabili (incluse le attività immateriali precedentemente non riconosciute) e delle passività identificabili (incluse le passività potenziali ed escluse le ristrutturazioni future) dell'azienda acquistata.

Dopo la rilevazione iniziale, l'avviamento è valutato al costo ridotto delle perdite di valore accumulate. Al fine della verifica per riduzione di valore, l'avviamento acquisito in una aggregazione aziendale è allocato, alla data di acquisizione, alle singole unità generatrici di flussi del Gruppo, o ai gruppi di unità generatrici di flussi che dovrebbero beneficiare dalle sinergie dell'aggregazione, indipendentemente dal fatto che altre attività o passività del Gruppo siano assegnate a tali unità o raggruppamenti di unità.

Quando il Gruppo acquisisce un *business*, deve classificare o designare le attività finanziarie acquisite o le passività assunte in accordo con i termini contrattuali, le condizioni economiche e le altre condizioni pertinenti in essere alla data di acquisizione. Ciò include la verifica per stabilire se un derivato incorporato debba essere separato dal contratto primario.

Se l'aggregazione aziendale è realizzata in più fasi, la società ricalcola il *fair value* della partecipazione precedentemente detenuta e rilevare nel conto economico l'eventuale utile o perdita risultante.

Se l'avviamento è stato allocato a un'unità generatrice di flussi finanziari e l'entità dismette parte delle attività di tale unità, l'avviamento associato all'attività dismessa deve essere incluso nel valore contabile dell'attività quando si determina l'utile o la perdita derivante dalla dismissione. L'avviamento associato con l'attività dismessa deve essere determinato sulla base dei valori relativi dell'attività dismessa e della parte mantenuta dell'unità generatrice di flussi finanziari.

Le *business combination* effettuate tra entità sotto comune controllo non rientrano nell'ambito di applicazione dell'IFRS 3. Nel caso in cui la *business combination* tra entità sotto comune controllo non abbia sostanza economica e rappresenti una mera riorganizzazione aziendale la società applica il metodo di contabilizzazione della *business combination* cosiddetti *pooling of interest method*, aggregando le attività e le passività linea per linea ai valori di libro.

Attività Immateriali

Le attività immateriali sono iscritte nell'attivo al costo di acquisto quando è probabile che l'uso dell'attività genererà benefici economici futuri e quando il costo dell'attività può essere determinato in modo attendibile. Le attività immateriali acquisite attraverso operazioni di aggregazione di imprese sono iscritte al valore equo definito alla data di acquisizione, se tale valore può essere determinato in modo attendibile. Le attività immateriali a vita utile definita sono ammortizzate a quote costanti lungo la loro vita utile stimata; la vita utile viene riesaminata con periodicità annuale ed eventuali cambiamenti, laddove necessari, sono apportati con applicazione prospettica.

Le vite utili delle principali classi di attività immateriali a vita utile definita sono le seguenti:

	Vita Utile
Diritti di brevetto industriali e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	2-5 anni
Concessioni, licenze e marchi	10 anni
Key money	In base alla durata residua del contratto di affitto del bene

Costi di sviluppo

I costi di ricerca sono imputati a conto economico nel momento in cui sono sostenuti.

I costi di sviluppo sostenuti in relazione a un determinato progetto sono capitalizzati solo quando il Gruppo può dimostrare la possibilità tecnica di completare l'attività immateriale in modo da renderla disponibile per l'uso o per la vendita, la propria intenzione di completare detta attività per usarla o venderla, le modalità in cui essa genererà probabili benefici economici futuri, la disponibilità di risorse tecniche, finanziarie o di altro tipo per completare lo sviluppo e la sua capacità di valutare in modo attendibile il costo attribuibile all'attività durante il suo sviluppo.

Durante il periodo di sviluppo, l'attività è riesaminata annualmente ai fini della rilevazione di eventuali perdite di valore. Successivamente alla rilevazione iniziale, i costi di sviluppo sono valutati al costo decrementato di ogni eventuale ammortamento o perdita accumulata. L'ammortamento dell'attività inizia nel momento in cui lo sviluppo si è completato e l'attività è disponibile all'uso. È ammortizzato con riferimento al periodo in cui si prevede che il progetto collegato genererà ricavi per il Gruppo. Durante il periodo in cui l'attività non è ancora in uso sarà riesaminato annualmente per rilevare eventuali perdite di valore.

Diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere d'ingegno

I diritti di brevetti e di utilizzazione delle opere di ingegno si riferiscono ai costi per licenze d'uso dei *software* ed alle spese per il deposito e la registrazione marchi e dei brevetti relativi ai prodotti del Gruppo.

Concessioni, diritti licenze e marchi similari

La voce in esame si riferisce alle spese di deposito e registrazione del marchio Salvatore Ferragamo. I costi di acquisto sono ammortizzati in un arco temporale pari alla vita utile del diritto acquisito.

Altre attività immateriali a vita utile definita

La voce risulta principalmente imputabile alle somme pagate per ottenere la disponibilità di immobili in locazione subentrando a contratti esistenti od ottenendo il recesso dei conduttori in modo da poter ottenere nuovi contratti con i locatori (*key-money*). Tali oneri vengono ammortizzati lungo un orizzonte temporale pari alla durata del contratto di affitto.

Strumenti finanziari

Gli strumenti finanziari sono inizialmente rilevati al *fair value* e, successivamente all'iscrizione iniziale, sono valutati in relazione alla loro classificazione, come previsto dall'*International Accounting Standard* n.39. Per le attività finanziarie tale trattamento è differenziato tra le categorie:

- Attività finanziarie al *fair value* con variazioni imputate a conto economico
- Investimenti detenuti fino a scadenza
- Finanziamenti e crediti
- Attività finanziarie disponibili per la vendita.

Con riferimento alla passività finanziarie, sono invece previste due sole categorie:

- Passività finanziarie al *fair value* con variazioni imputate a conto economico
- Passività al costo ammortizzato.

Il Gruppo determina la classificazione delle proprie attività finanziarie e passività finanziarie al momento della loro rilevazione iniziale.

I metodi di determinazione del *fair value* con riferimento a tali strumenti finanziari, con finalità contabili o informative, sono riepilogati di seguito con riferimento alle principali categorie di strumenti finanziari, cui sono stati applicati:

- Strumenti derivati: sono stati adottati gli adeguati modelli di *pricing* basati sui valori di mercato dei tassi di interesse e dei rapporti di cambio;
- Crediti e Debiti e attività finanziarie non quotate: per gli strumenti finanziari con scadenza superiore ad un anno è stato applicato il metodo del *discounted cash flow*, ossia l'attualizzazione dei flussi di cassa attesi in considerazioni delle correnti condizioni di tasso e merito creditizio;

- Strumenti finanziari quotati: è utilizzato il valore di mercato alla data di riferimento.

Cancellazione delle attività finanziarie

Un'attività finanziaria (o, ove applicabile, parte di un'attività finanziaria o parte di un gruppo di attività finanziarie simili) viene cancellata da bilancio quando:

- i diritti a ricevere flussi finanziari dall'attività sono estinti;
- il Gruppo conserva il diritto a ricevere flussi finanziari dall'attività, ma ha assunto l'obbligo contrattuale di corrisponderli interamente e senza ritardi a una terza parte;
- il Gruppo ha trasferito il diritto a ricevere flussi finanziari dall'attività ed (a) ha trasferito sostanzialmente tutti i rischi e benefici della proprietà dell'attività finanziaria oppure (b) non ha trasferito sostanzialmente tutti i rischi e benefici dell'attività, ma ha trasferito il controllo della stessa.

Nei casi in cui il Gruppo abbia trasferito i diritti a ricevere flussi finanziari da un'attività e non abbia né trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici o non abbia perso il controllo sulla stessa, l'attività viene rilevata nel bilancio del Gruppo nella misura del suo coinvolgimento residuo nell'attività stessa. Il coinvolgimento residuo che prende la forma di una garanzia sull'attività trasferita viene valutato al minore tra il valore contabile iniziale dell'attività e il valore massimo del corrispettivo che il Gruppo potrebbe essere tenuto a corrispondere.

Nei casi in cui il coinvolgimento residuo prende la forma di un'opzione emessa e/o acquistata sull'attività trasferita (comprese le opzioni regolate per cassa o simili), la misura del coinvolgimento del Gruppo corrisponde all'importo dell'attività trasferita che il Gruppo potrà riacquistare; tuttavia nel caso di un'opzione *put* emessa su un'attività misurata al valore equo (comprese le opzioni regolate per cassa o con disposizioni simili), la misura del coinvolgimento residuo del Gruppo è limitata al minore tra il valore equo dell'attività trasferita e il prezzo di esercizio dell'opzione.

Perdita di valore di attività finanziarie

Il Gruppo verifica ad ogni data di bilancio se un'attività finanziaria o gruppo di attività finanziarie ha subito una perdita di valore. Un'attività finanziaria o un gruppo di attività finanziarie è da ritenere soggetta a perdita di valore se, e solo se, sussiste una obiettiva evidenza di perdita di valore come esito di uno o più eventi che sono intervenuti dopo la rilevazione iniziale (quando interviene "un evento di perdita") e questo evento di perdita ha un impatto, che possa essere attendibilmente stimato, sui flussi di cassa futuri stimati dell'attività finanziaria o del gruppo di attività finanziarie. Le evidenze di perdita di valore possono essere rappresentate da indicatori quali le difficoltà finanziarie, l'incapacità di far fronte alle obbligazioni, l'insolvenza nella corresponsione di interessi o di importanti pagamenti, che stanno attraversando i debitori, o un gruppo di debitori; la probabilità che fallirà o sia oggetto di un'altra forma di riorganizzazione finanziaria, e dove dati osservabili indichino che sussiste un decremento misurabile nei flussi di cassa futuri stimati, quali cambiamenti in contesti o nella condizioni economiche correlate agli obbligazioni.

Nel caso di attività finanziarie rilevate al costo ammortizzato, se vi è un'obiettiva evidenza che sussista una perdita di valore, l'ammontare delle perdita è misurato come differenza tra il valore contabile dell'attività e il valore attuale dei flussi di cassa futuri stimati (escluse le perdite di credito attese in futuro che non sono ancora avvenute). Il valore attuale dei flussi di cassa è scontato al tasso d'interesse effettivo originario dell'attività finanziaria. Se un prestito ha un tasso d'interesse variabile, il tasso di sconto per la valutazione di un'eventuale perdita di valore è il tasso corrente effettivo. Il valore contabile dell'attività viene ridotto mediante l'utilizzo di un fondo svalutazione e l'importo della perdita verrà rilevato a conto economico.

Nel caso di strumenti rappresentativi di capitale classificati come disponibili per la vendita, l'obiettiva evidenza includerebbe una significativa o prolungata riduzione nel *fair value* (valore equo) dello strumento al di sotto del suo costo. 'Significativo' deve essere valutato rispetto al costo originario dello strumento e 'prolungato' rispetto al (la durata del) periodo nel quale il *fair value* è stato al di sotto del costo originario. Dove si abbia evidenza della riduzione di valore, la perdita cumulativa – misurata come differenza tra il costo di acquisizione e il *fair value* corrente, dedotta qualsiasi perdita per riduzione di valore su quella attività finanziaria rilevata precedentemente nel conto economico – viene stornata dalle altre componenti del conto economico complessivo e rilevata a conto economico.

Cancellazione delle passività finanziarie

Una passività finanziaria viene cancellata quando l'obbligo sottostante la passività è estinto o annullato o adempiuto.

Nei casi in cui una passività finanziaria esistente è sostituita da un'altra dello stesso prestatore, a condizioni sostanzialmente diverse, oppure le condizioni di una passività esistente vengono

sostanzialmente modificate, tale scambio o modifica viene trattato come una cancellazione contabile della passività originale e la rilevazione di una nuova passività, con iscrizione a conto economico di eventuali differenze tra i valori contabili.

Attività finanziarie disponibili per la vendita

Le attività finanziarie disponibili per la vendita sono quelle attività finanziarie, esclusi gli strumenti finanziari derivati, che sono state designate come tali o non sono classificate in nessun'altra delle categorie di strumenti finanziari. Dopo l'iniziale iscrizione le attività finanziarie disponibili per la vendita sono valutate al valore equo e gli utili e le perdite sono rilevati direttamente nel conto economico complessivo. Le partecipazioni in altre imprese, costituenti attività finanziarie non correnti e non destinate ad attività di *trading* (cosiddette partecipazioni "*available for sale*"), sono inizialmente rilevate al *fair value*. Successivamente, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni del *fair value* sono imputati direttamente al patrimonio netto fintanto che non siano cedute o abbiano subito una perdita di valore; in quel momento gli utili o le perdite complessivi precedentemente rilevati nel patrimonio netto sono imputati al conto economico del periodo. Le partecipazioni in altre imprese minori per le quali non è possibile determinare in modo attendibile il valore equo sono iscritte al costo eventualmente svalutato per perdite di valore.

Attività finanziarie ed altre attività non correnti

Tali attività sono valutate secondo il criterio del costo ammortizzato usando il metodo del tasso di sconto effettivo al netto di ogni accantonamento per perdita di valore.

Il costo ammortizzato è calcolato prendendo in considerazione ogni sconto o premio di acquisto e include le commissioni che sono una parte integrante del tasso di interesse effettivo e dei costi di transazione.

Crediti commerciali

I crediti sono iscritti inizialmente al *fair value*, che, generalmente, corrisponde al valore nominale e, successivamente, valutati al costo ammortizzato, salvo il caso in cui la breve durata del credito faccia ritenere trascurabile l'effetto dell'applicazione del costo ammortizzato, e ridotti in caso di perdite di valore. Inoltre, sono adeguati al loro presumibile valore di realizzo mediante l'iscrizione di un apposito fondo rettificativo.

Altri crediti ed altre attività finanziarie

Sono iscritti inizialmente al *fair value* e successivamente valutati secondo il costo ammortizzato.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide e i depositi a breve termine comprendono il denaro in cassa e i depositi a vista e a breve termine, in questo ultimo caso con scadenza originaria prevista non oltre i tre mesi.

Prestiti e finanziamenti

I finanziamenti sono rilevati inizialmente al costo, corrispondente al valore equo del corrispettivo ricevuto, al netto degli oneri accessori di acquisizione del finanziamento. Dopo la rilevazione iniziale, i finanziamenti sono valutati con il criterio del costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo.

Rimanenze

Le rimanenze di magazzino sono valutate al minore tra il costo di acquisto e/o di produzione, determinato secondo il metodo del costo medio ponderato, e il valore netto di realizzo. Il costo di acquisto è inclusivo degli oneri accessori; il costo di produzione comprende i costi di diretta imputazione e una quota dei costi indiretti, ragionevolmente imputabili ai prodotti. Il valore netto di presumibile realizzo è costituito dal normale prezzo stimato di vendita dedotti i costi stimati di completamento e i costi stimati per realizzare la vendita.

Attività non correnti destinate alla vendita

Tale voce include le attività non correnti, il cui valore contabile sarà recuperato principalmente attraverso la vendita piuttosto che attraverso l'utilizzo continuativo. Le attività destinate alla vendita sono valutate al minore tra il loro valore netto contabile e il valore corrente al netto dei costi di vendita.

Fondi rischi ed oneri

Gli accantonamenti a fondi per rischi e oneri sono effettuati quando il Gruppo deve far fronte un'obbligazione attuale (legale o implicita) risultante da un evento passato, è probabile un'uscita di risorse per far fronte a tale obbligazione ed è possibile effettuare una stima affidabile del suo ammontare.

Quando il Gruppo ritiene che un accantonamento al fondo rischi e oneri sarà in parte o del tutto rimborsato, per esempio nel caso di rischi coperti da polizze assicurative, l'indennizzo è rilevato in modo distinto e separato nell'attivo se, e solo se, esso risulta praticamente certo. In tal caso, nel conto economico il costo dell'eventuale accantonamento è presentato al netto dell'ammontare rilevato per l'indennizzo.

Se l'effetto di attualizzazione del valore del denaro è significativo, gli accantonamenti sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette, ove adeguato, i rischi specifici delle passività. Quando viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo è rilevato come onere finanziario.

Passività per benefici ai dipendenti

L'obbligazione netta del Gruppo derivante da piani a benefici definiti viene calcolata separatamente per ciascun piano stimando l'importo del beneficio futuro che i dipendenti hanno maturato in cambio dell'attività prestata nell'esercizio corrente e nei precedenti esercizi; tale beneficio viene attualizzato per calcolare il valore attuale. Gli utili e le perdite attuariali sono rilevati direttamente nel conto economico complessivo, così come previsto dallo IAS 19.

A partire dal 1 gennaio 2007, la Legge Finanziaria 2007 ed i relativi decreti attuativi hanno introdotto modifiche rilevanti nella disciplina del TFR, tra cui la scelta del lavoratore in merito all'eventuale destinazione del proprio TFR maturando ai fondi di previdenza complementare oppure al "Fondo di Tesoreria" gestito dall'INPS.

Ne deriva, pertanto, che l'obbligazione nei confronti dell'INPS e le contribuzioni alle forme pensionistiche complementari assumono, ai sensi dello IAS 19, la natura di "Piani a contribuzioni definite", mentre le quote iscritte al Fondo TFR mantengono la natura di "Piani a prestazioni definite". Le modifiche legislative intervenute a partire dal 2007 hanno, inoltre, comportato una riduzione dei benefici definiti con una variazione delle assunzioni attuariali e dei conseguenti calcoli utilizzati per la determinazione del TFR, i cui effetti sono stati direttamente imputati al conto economico.

La valutazione attuariale della passività è stata affidata a un attuario indipendente.

Debiti commerciali

I debiti commerciali, la cui scadenza rientra nei normali termini commerciali, non sono attualizzati poiché l'effetto dell'attualizzazione dei flussi finanziari è irrilevante e sono iscritti al loro valore nominale.

Strumenti derivati

Gli strumenti finanziari derivati sono utilizzati solamente con l'intento di copertura dei rischi finanziari relativi alle variazioni dei tassi di cambio sulle transazioni commerciali in valuta.

Coerentemente con quanto stabilito dallo IAS 39, gli strumenti finanziari derivati di copertura possono essere contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'*hedge accounting* solo quando:

- all'inizio della copertura, esiste la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura stessa;
- si prevede che la copertura sarà altamente efficace;
- l'efficacia può essere attendibilmente misurata; e
- la copertura stessa è altamente efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati al *fair value*. Quando gli strumenti derivati hanno le caratteristiche per essere contabilizzati secondo l'*hedge accounting*, si applicano i seguenti trattamenti contabili:

- *Fair value hedge* – se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alle variazioni del valore corrente di una attività o di una passività di bilancio che può determinare effetti sul conto economico, la variazione del *fair value* del derivato di copertura è rilevato nel conto economico e la variazione del *fair value* dello strumento coperto attribuibile al rischio coperto è rilevato come parte del valore di carico dell'elemento coperto ed è inoltre rilevato nel conto economico.
- *Cash flow hedge* – se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi di cassa di una attività o di una passività di bilancio o di un'operazione prevista altamente probabile e che potrebbe avere effetti sul conto economico, la porzione efficace degli utili o delle perdite sullo strumento finanziario è rilevata nel patrimonio netto; l'utile o la perdita cumulati sono stornati dal patrimonio netto e contabilizzati a conto economico nello stesso periodo in cui viene rilevata l'operazione

oggetto di copertura; l'utile o la perdita associati a una copertura, o a quella parte della copertura diventata inefficace, sono iscritti a conto economico quando l'inefficacia è rilevata. Qualora non ricorrano le condizioni per l'applicazione dell'*hedge accounting*, gli effetti derivanti dalla valutazione al "*fair value*" dello strumento finanziario derivato sono imputati direttamente a conto economico.

Ricavi e costi

I ricavi e i costi sono esposti secondo il principio della competenza economica.

I ricavi sono rilevati nella misura in cui è probabile che i benefici economici siano conseguiti dal Gruppo e il relativo importo possa essere determinato in modo affidabile, indipendentemente dalla data di incasso. I ricavi sono valutati al valore equo del corrispettivo ricevuto o da ricevere, tenuto conto dei termini di pagamento contrattualmente definiti ed escludendo imposte e dazi. Ricavi e proventi sono iscritti al netto di resi, sconti, abbuoni e premi.

Vendita di beni

I ricavi per la vendita di prodotti sono riconosciuti quando il Gruppo ha trasferito all'acquirente tutti i rischi e benefici significativi connessi alla proprietà del bene quindi al momento del passaggio di proprietà che, generalmente, coincide con la spedizione dei beni.

Royalties

I ricavi per *royalties* sono iscritti per competenza in base alle condizioni contrattualmente previste.

I costi di pubblicità e ricerca, in accordo con lo IAS 38, sono integralmente imputati a conto economico quando il servizio è stato reso e consegnato al Gruppo.

Piani di pagamenti basati su azioni

Il Gruppo riconosce benefici addizionali ad alcuni dipendenti che rivestono ruoli di rilievo, attraverso piani di partecipazione al capitale rientranti nella categoria "*equity-settled*", in quanto prevedono la consegna fisica delle azioni. Secondo quanto stabilito dall'IFRS 2 – Pagamenti basati su azioni – i diritti assegnati a favore dei dipendenti vengono valorizzati al *fair value* al momento dell'assegnazione degli stessi, determinato secondo il modello binomiale. Tale modello tiene conto di tutte le caratteristiche di tali diritti (durata, prezzo e condizioni di esercizio, ecc.), nonché del valore dei titoli azionari sottostanti alla data di assegnazione e della volatilità attesa degli stessi.

Se il diritto diviene esercitabile dopo un certo periodo di tempo dall'assegnazione (*vesting period*) e al verificarsi di certe condizioni di *performance*, il costo delle operazioni regolate con strumenti di capitale, assieme al corrispondente incremento del patrimonio netto, è rilevato sul periodo in cui le condizioni relative al raggiungimento di obiettivi e/o alla prestazione del servizio sono soddisfatte con termine alla data in cui i beneficiari hanno pienamente maturato il diritto a ricevere il compenso ("data di maturazione").

Alla fine di ciascun esercizio il *fair value* dei diritti assegnati precedentemente determinato non viene rivisto; a tale data viene invece aggiornata la stima del numero dei diritti che matureranno fino alla scadenza. I costi cumulati rilevati a fronte di tali operazioni alla data di chiusura di ogni esercizio sino alla data di maturazione sono commisurati alle scadenze del periodo di maturazione ed alla migliore stima disponibile del numero di strumenti partecipativi che verranno effettivamente a maturazione. Il costo o ricavo a conto economico per l'esercizio rappresenta la variazione del costo cumulato rilevato all'inizio e alla fine dell'esercizio.

Nessun costo viene rilevato per i diritti che non arrivano a maturazione definitiva, tranne nel caso dei diritti la cui assegnazione è subordinata alle condizioni di mercato.

Operazioni regolate per cassa

In presenza di operazioni con pagamento basato su azioni regolate per cassa, il costo delle operazioni regolate per cassa è valutato inizialmente al valore equo alla data di assegnazione. Tale valore equo è speso nel periodo fino alla maturazione, con rilevazione di una passività corrispondente. Fino a quando la passività non è estinta viene effettuato il ricalcolo del *fair value* a ciascuna data di chiusura di bilancio ed alla data di regolamento imputando tutte le variazioni a conto economico.

Proventi ed Oneri finanziari

I proventi e gli oneri finanziari sono rilevati per competenza sulla base degli interessi maturati sul valore netto delle relative attività e passività finanziarie, utilizzando il tasso di interesse effettivo.

Dividendi

I dividendi sono rilevati contabilmente quando sorge il diritto degli azionisti a ricevere il pagamento.

Imposte sul reddito

Imposte correnti

Le imposte correnti riflettono una stima realistica del carico fiscale, determinata applicando le aliquote e la normativa vigente nei Paesi nei quali il Gruppo Salvatore Ferragamo esercita la sua attività; il debito per imposte correnti viene contabilizzato nello stato patrimoniale al netto di eventuali acconti di imposta pagati.

Imposte differite

Le imposte differite sono calcolate sulle differenze temporanee risultanti alla data di bilancio fra i valori fiscali presi a riferimento per le attività e passività e i valori riportati a bilancio.

Le imposte differite passive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee tassabili, ad eccezione:

- di quando le imposte differite passive derivino dalla rilevazione iniziale dell'avviamento o di un'attività o passività in una transazione che non è una aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non comporti effetti né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e *joint venture*, nel caso in cui il rigiro delle differenze temporanee può essere controllato ed è probabile che esso non si verifichi nel futuro prevedibile.

Le imposte differite attive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee deducibili e per le attività e passività fiscali portate a nuovo, nella misura in cui sia probabile l'esistenza di adeguati utili fiscali futuri che possano rendere applicabile l'utilizzo delle differenze temporanee deducibili e delle attività e passività fiscali portate a nuovo, eccetto il caso in cui:

- l'imposta differita attiva collegata alle differenze temporanee deducibili derivi dalla rilevazione iniziale di un'attività o passività in una transazione che non è un'aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non influisce né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e *joint venture*, le imposte differite attive sono rilevate solo nella misura in cui sia probabile che le differenze temporanee deducibili si riverseranno nell'immediato futuro e che vi siano adeguati utili fiscali a fronte dei quali le differenze temporanee possano essere utilizzate.

Il valore da riportare in bilancio delle imposte differite attive viene riesaminato a ciascuna data di chiusura del bilancio e ridotto nella misura in cui non risulti più probabile che sufficienti utili fiscali saranno disponibili in futuro in modo da permettere a tutto o parte di tale credito di essere utilizzato. Le imposte differite attive non riconosciute sono riesaminate con periodicità annuale alla data di chiusura del bilancio e vengono rilevate nella misura in cui è diventato probabile che l'utile fiscale sia sufficiente a consentire che tali imposte differite attive possano essere recuperate.

Le imposte differite attive e passive sono misurate in base alle aliquote fiscali che ci si attende vengano applicate all'esercizio in cui tali attività si realizzano o tali passività si estinguono, considerando le aliquote in vigore e quelle già emanate o sostanzialmente emanate alla data di bilancio.

Le imposte correnti e le imposte differite relative a poste rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo sono anche esse rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo.

Le imposte differite attive e passive vengono compensate, qualora esista un diritto legale a compensare le attività per imposte correnti con le passività per imposte correnti e le imposte differite facciano riferimento alla stessa entità fiscale ed alla stessa autorità fiscale.

Imposta sul valore aggiunto

I ricavi, i costi e le attività sono rilevati al netto delle imposte sul valore aggiunto ad eccezione del caso in cui:

- tale imposta applicata all'acquisto di beni o servizi risulti indetraibile, nel qual caso essa viene rilevata come parte del costo di acquisto dell'attività o parte della voce di costo rilevata a conto economico;
- si riferisca a crediti e debiti commerciali per i quali è già stata emessa o ricevuta la fattura che sono esposti includendo il valore dell'imposta.

L'ammontare netto delle imposte indirette sulle vendite e sugli acquisti che possono essere recuperate da o pagate all'erario è incluso a bilancio nei crediti o debiti tributari a seconda del segno del saldo.

Utile per azione

L'utile base per azione è calcolato dividendo il risultato economico del periodo, utile e/o perdita attribuibile agli Azionisti della Capogruppo per la media ponderata delle azioni in circolazione durante l'esercizio. Ai fini del calcolo dell'utile diluito per azione, la media ponderata delle azioni in circolazione è modificata assumendo la conversione di tutte le potenziali azioni aventi effetto diluitivo. Anche l'utile netto è rettificato per tener conto degli effetti, al netto delle imposte, della conversione.

Accordi di Put e Call su Interessenze di Minoranza

Nel caso di opzioni *put* concesse ai soci di minoranza, la società iscrive una passività finanziaria pari a valore attuale della passività. Al momento del riconoscimento iniziale della passività, tale valore viene riclassificato dal patrimonio netto contabile. La passività viene successivamente rimisurata ad ogni data di chiusura conformemente a quanto previsto dallo IAS 39. La politica contabile scelta dalla società prevede: a) l'allocazione del risultato economico alle minoranze; b) la riclassifica degli interessi di minoranza a debito ad ogni chiusura contabile così come se l'acquisizione avesse avuto luogo a tale data; c) il riconoscimento a patrimonio netto di ogni modifica di valore della passività.

Variazioni di principi contabili internazionali

IAS 27 Bilancio separato (rivisto nel 2011)

A seguito dei nuovi IFRS 10 e IFRS 12, ciò che rimane dello IAS 27 è limitato alla contabilizzazione delle partecipazioni in società controllate, a controllo congiunto e collegate nel bilancio d'esercizio. La modifica non ha avuto alcun impatto sul bilancio del Gruppo.

IAS 28 Partecipazioni in società collegate e joint venture (rivisto nel 2011)

A seguito dei nuovi IFRS 11 e IFRS 12, lo IAS 28 è stato rinominato Partecipazioni in società collegate e *joint venture*, e descrive l'applicazione del metodo del patrimonio netto per le partecipazioni in società a controllo congiunto, in aggiunta alle collegate. La modifica non ha avuto alcun impatto sul bilancio del Gruppo.

IAS 32 Compensazione di attività e passività finanziarie – Modifiche allo IAS 32

Le modifiche chiariscono il significato di "ha correntemente un diritto legale a compensare"; chiariscono inoltre l'applicazione del criterio di compensazione dello IAS 32 nel caso di sistemi di regolamento (come ad esempio stanze di compensazione centralizzate) che applicano meccanismi di regolamento lordo non simultanei. Queste modifiche non hanno avuto alcun impatto sul bilancio del Gruppo.

IFRS 10 e successiva modifica – Bilancio consolidato

L'IFRS 10 sostituisce la parte dello IAS 27 Bilancio consolidato e separato che disciplinava la contabilizzazione del bilancio consolidato. Esso comprende anche le problematiche sollevate nel SIC-12 Consolidamento – Società a destinazione specifica. L'IFRS 10 stabilisce un singolo modello di controllo che si applica a tutte le società, comprese le società di scopo (*special purpose entities*). I cambiamenti introdotti dall'IFRS 10 richiedono al *management* di effettuare valutazioni discrezionali rilevanti per determinare quali società sono controllate e, quindi, devono essere consolidate dalla controllante. L'IFRS 10 non ha avuto alcun impatto sul consolidamento delle partecipazioni detenute dal Gruppo. La modifica, successiva alla prima omologa del principio prevede inoltre un'eccezione al consolidamento per le entità che rientrano nella definizione di entità di investimento ai sensi dello IFRS 10 – Bilancio Consolidato. Questa eccezione al consolidamento richiede che le entità di investimento valutino le società controllate al *fair value* rilevato a conto economico. Questa modifica non ha avuto impatto per il Gruppo, poiché nessuna delle entità appartenenti al Gruppo si qualifica come entità di investimento ai sensi dell'IFRS 10.

IFRS 11 Accordi a controllo congiunto

L'IFRS 11 sostituisce lo IAS 31 Partecipazioni in *Joint venture* e il SIC-13 Entità a controllo congiunto – Conferimenti in natura da parte dei partecipanti al controllo. L'IFRS 11 elimina l'opzione di contabilizzare le società controllate congiuntamente usando il metodo di consolidamento proporzionale. Le società controllate congiuntamente che rispettano la definizione di una *joint venture* devono invece essere contabilizzate usando il metodo del patrimonio netto. La modifica non ha avuto alcun impatto sul bilancio del Gruppo.

IFRS 12 e successiva modifica - Informativa sulle partecipazioni in altre entità

L'IFRS 12 include tutte le disposizioni in materia di informativa in precedenza incluse nello IAS 27 relativo al bilancio consolidato, nonché tutte le disposizioni di informativa dello IAS 31 e dello IAS 28. Questa informativa è relativa alle partecipazioni di una società in società controllate, *joint venture*, collegate e in veicoli strutturati. Il Gruppo ha delle partecipazioni in società controllate in cui sono presenti partecipazioni di minoranza significative, mentre non detiene partecipazioni in entità strutturate

non consolidate. Le informazioni richieste dall'IFRS 12 sono presentate nelle note esplicative al bilancio consolidato al paragrafo "Controllate con interessenze di minoranze significative".

Modifiche allo IAS 36 - Informativa sul valore recuperabile delle attività non finanziarie

Queste modifiche rimuovono le conseguenze sull'informativa richiesta dallo IAS 36 involontariamente introdotte dallo IFRS 13. Inoltre, queste modifiche richiedono informativa sul valore recuperabile delle attività o CGU per le quali nel corso dell'esercizio è stata rilevata o rigirata una riduzione di valore (*impairment loss*). La modifica non ha avuto alcun impatto sul Gruppo.

Modifiche allo IAS 39 Strumenti finanziari: Rilevazione e valutazione

Le modifiche mirano a disciplinare le situazioni in cui un derivato designato come strumento di copertura è oggetto di novazione da una controparte a una controparte centrale in conseguenza di normative o regolamenti. La contabilizzazione di copertura può così continuare a prescindere dalla novazione, cosa che senza la modifica non sarebbe consentita. La modifica non ha avuto alcun impatto sul Gruppo.

Il Gruppo non ha adottato anticipatamente alcun principio, interpretazione o miglioramento emanato ma non ancora in vigore.

Principi emessi ma non ancora in vigore

Sono di seguito illustrati i principi che, alla data di redazione del bilancio consolidato del Gruppo risultavano già emanati ma non ancora in vigore. L'elenco si riferisce a principi e interpretazioni che il Gruppo si aspetta saranno ragionevolmente applicabili nel futuro. Il Gruppo intende adottare questi principi quando entreranno in vigore.

IFRS 9 Strumenti finanziari

Nel luglio 2014, lo IASB ha emesso la versione finale dell'IFRS 9 Strumenti Finanziari che riflette tutte le fasi del progetto relativo agli strumenti finanziari e sostituisce lo IAS 39 "Strumenti Finanziari: Rilevazione e valutazione" e tutte le precedenti versioni dell'IFRS 9. Il principio introduce nuovi requisiti per la classificazione, valutazione, perdita di valore e *hedge accounting*. L'IFRS 9 è efficace per gli esercizi che iniziano al 1° gennaio 2018 o successivamente; è consentita l'applicazione anticipata. E' richiesta l'applicazione retrospettica del principio, ma non è obbligatorio fornire l'informativa comparativa. E' consentita l'applicazione anticipata delle precedenti versioni dell'IFRS 9 (2009, 2010 e 2013) se la data di applicazione iniziale è precedente al 1° febbraio 2015. Il Gruppo sta al momento valutando l'impatto dell'IFRS 9.

IFRS 14 Regulatory Deferral Accounts

L'IFRS 14 è un principio opzionale che consente ad un'entità, le cui attività sono soggette a tariffe regolamentate di continuare ad applicare, al momento della prima adozione degli IFRS, i precedenti principi contabili adottati per gli importi relativi alla *rate regulation*. Le entità che adottano l'IFRS 14 devono presentare i saldi relativi alla *rate regulation* in linee separate del prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria e presentare i movimenti di questi conti in linee separate del prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio e delle altre componenti di conto economico complessivo. Il Principio richiede che venga data informativa sulla natura, e i rischi associati, della regolamentazione tariffaria e gli effetti di questa sul bilancio dell'entità. L'IFRS 14 è efficace per gli esercizi che iniziano al 1° gennaio 2016 o successivamente. Questo principio non trova applicazione per il Gruppo, poiché questo utilizza già gli IFRS.

IFRS 15 Ricavi derivanti da contratti con i clienti

L'IFRS è stato emesso a maggio 2014 ed introduce un nuovo modello in cinque fasi che si applicherà ai ricavi derivanti da contratti con i clienti. L'IFRS 15 prevede la rilevazione dei ricavi per un importo che rifletta il corrispettivo a cui l'entità ritiene di avere diritto in cambio del trasferimento di merci o servizi al cliente. Il principio fornisce un approccio più strutturato per la rilevazione e valutazione dei ricavi, sostituendo tutti gli attuali requisiti presenti negli altri IFRS in tema di riconoscimento dei ricavi. L'IFRS 15 è efficace per gli esercizi che iniziano al 1° gennaio 2017 o successivamente, con applicazione retrospettica piena o modificata. L'applicazione anticipata è consentita. Il Gruppo sta al momento valutando l'impatto dell'IFRS 15.

Modifiche all'IFRS 11 Accordi a controllo congiunto: Acquisizione di una quota

Le modifiche all'IFRS 11 richiedono che un *joint operator* che contabilizza l'acquisizione di una quota di partecipazione in un accordo a controllo congiunto, le cui attività rappresentano una *business*, deve applicare i principi rilevanti dello IFRS 3 in tema di contabilizzazione delle aggregazioni aziendali. Le modifiche chiariscono anche che, nel caso di mantenimento del controllo congiunto, la partecipazione precedentemente detenuta in un accordo a controllo congiunto non è oggetto di rimisurazione al

momento dell'acquisizione di un'ulteriore quota. Inoltre, è stata aggiunta un'esclusione dallo scopo dell'IFRS 11 per chiarire che le modifiche non si applicano quando le parti che condividono il controllo, inclusa l'entità che redige il bilancio, sono sottoposte al comune controllo dello stesso ultimo soggetto controllante. Le modifiche si applicano sia all'acquisizione della quota iniziale di partecipazione in un accordo a controllo congiunto che all'acquisizione di ogni ulteriore quota nel medesimo accordo a controllo congiunto. Le modifiche devono essere applicate prospetticamente per gli esercizi che iniziano al 1° gennaio 2016 o successivamente, è consentita l'applicazione anticipata. Non ci si attende alcun impatto sul Gruppo a seguito dell'applicazione di queste modifiche.

Modifiche allo IAS 16 e allo IAS 38: Chiarimento sui metodi ammissibili di ammortamento

Le modifiche chiariscono il principio contenuto nello IAS 16 e nello IAS 38: i ricavi riflettono un modello di benefici economici generati dalla gestione di un *business* (di cui l'attività fa parte), piuttosto che benefici economici che si consumano con l'utilizzo del bene. Ne consegue che un metodo basato sui ricavi non può essere utilizzato per l'ammortamento di immobili, impianti e macchinari e potrebbe essere utilizzato solo in circostanze molto limitate per l'ammortamento delle attività immateriali. Le modifiche devono essere applicate prospetticamente per gli esercizi che iniziano al 1° gennaio 2016 o successivamente, è consentita l'applicazione anticipata. Non ci si attende alcun impatto sul Gruppo a seguito dell'applicazione di queste modifiche dato che il Gruppo non utilizza metodi basati sui ricavi per l'ammortamento delle proprie attività non correnti.

Modifiche allo IAS 19 Benefici a dipendenti: Contributi dei dipendenti

Lo IAS 19 chiede ad un'entità di considerare le contribuzioni da parte dei dipendenti o di terze parti quando contabilizza i piani a benefici definiti. Quando le contribuzioni sono legate alla prestazione del servizio, dovrebbero essere attribuite al periodo di servizio come benefici negativi. La modifica chiarisce che, se l'ammontare delle contribuzioni è indipendente dal numero di anni di servizio, è permesso all'entità di rilevare queste contribuzioni come una riduzione del costo del servizio nel periodo in cui il servizio è prestato, anziché allocare le contribuzioni ai periodi di servizio. Questa modifica è efficace per gli esercizi che iniziano al 1° luglio 2014 o successivamente.

Modifiche allo IAS 27: Metodo del patrimonio netto nel bilancio separato

Le modifiche consentiranno alle entità di utilizzare il metodo del patrimonio netto per contabilizzare le partecipazioni in controllate, *joint-ventures* e collegate nel proprio bilancio separato. Le entità che stanno già applicando gli IFRS e decidano di modificare il criterio di contabilizzazione passando al metodo del patrimonio netto nel proprio bilancio separato dovranno applicare il cambiamento retrospettivamente. In caso di prima adozione degli IFRS, l'entità che decide di utilizzare il metodo del patrimonio netto nel proprio bilancio separato lo dovrà applicare dalla data di transizione agli IFRS. Le modifiche sono efficaci per gli esercizi che iniziano al 1° gennaio 2016 o successivamente, è consentita l'applicazione anticipata. Non ci si attende alcun impatto sul bilancio consolidato del Gruppo a seguito dell'applicazione di queste modifiche.

Modifiche all'IFRS 10, IFRS 12 e IAS 28 – Entità di investimento: l'applicazione dell'eccezione al consolidamento.

La modifica chiarisce le problematiche derivanti dall'applicazione dell'eccezione al consolidamento previsto per le entità di investimento, ed è efficace per gli esercizi che iniziano il 1° gennaio 2016 o successivamente a tale data. E' consentita l'applicazione anticipata.

Modifiche allo IAS 1: uso del giudizio nell'informativa di bilancio

Le modifiche allo IAS 1 chiariscono alcuni elementi percepiti come limitazioni all'uso del giudizio da parte di chi predispose il bilancio, e sono efficaci per gli esercizi che iniziano il 1° gennaio 2016 o successivamente. E' consentita l'applicazione anticipata.

Modifiche all'IFRS 10 ed allo IAS 28: vendita o conferimento di una attività tra un investitore ed una sua collegata o *joint venture*.

La modifica mira a eliminare il conflitto tra i requisiti dello IAS 28 e dell'IFRS 10 e chiarisce che, in una transazione che coinvolge una collegata o *joint venture*, la misura in cui è possibile rilevare un utile o una perdita dipende dal fatto che l'attività, oggetto della vendita o del conferimento, sia un *business*. La modifica è efficace per gli esercizi che iniziano il 1° gennaio 2016 o successivamente a tale data; è consentita l'applicazione anticipata.

IFRIC 21 Tributi

L'IFRIC 21 chiarisce che una entità riconosce una passività per tributi non prima di quando si verifica l'evento a cui è legato il pagamento, in accordo con la legge applicabile. Per i pagamenti che sono dovuti solo al superamento di una determinata soglia minima, la passività è iscritta solo al

raggiungimento di tale soglia. E' richiesta l'applicazione retrospettiva per l'IFRIC 21. Questa interpretazione è da applicare obbligatoriamente nei bilanci che hanno inizio dal 17 giugno 2014 o successivamente.

Ciclo annuale di miglioramenti IFRS 2010-2012

I miglioramenti saranno effettivi dal 1° febbraio 2015 o successivamente e riguardano i seguenti argomenti:

IFRS 2: Definizione delle "Vesting Condition";

IFRS 3: Contabilizzazione delle "contingent consideration" in una *business combination* ;

IFRS 8: Informativa sull'aggregazione di segmenti operativi;

IFRS 8: Riconciliazione tra i totali degli attivi dei segmenti operativi con il totale attivo della società;

IFRS 13: Crediti e debiti a breve termine;

IAS 16/IAS 38: Metodo della rivalutazione: *restatement* proporzionale degli ammortamenti accumulati

IAS 24: Considerata come parte correlata una società di gestione che fornisce servizi di direzione con responsabilità strategiche.

Ciclo annuale di miglioramenti IFRS 2011-2013.

I miglioramenti saranno effettivi dal 1° gennaio 2015 o successivamente e riguardano i seguenti argomenti:

IFRS 3: Viene chiarito che tale principio non si applica nel contabilizzare la costituzione di un accordo a controllo congiunto;

IFRS 13: Modificata l'ambito di applicazione del paragrafo 52 (*portfolio exception*)

IAS 40: Chiarimenti sulla correlazione dell'IFRS 3 "Business Combinations" e lo IAS 40 Investimenti immobiliari quando l'immobile può essere classificato come un investimento immobiliare o come un immobile ad uso del proprietario.

Ciclo annuale di miglioramenti IFRS 2012-2014

I miglioramenti saranno effettivi dal 1° gennaio 2016 o successivamente e riguardano i seguenti argomenti:

IFRS 5: Guida alle riclassifiche tra i metodi di disposizione;

IFRS 7: Ulteriore guida ai contratti di servizi e applicabilità dell'IFRS7 nei bilanci intermedi;

IAS 19: Chiarimenti sul tasso di attualizzazione;

IAS 34: Chiarimenti sul significato di "in altre sezioni del bilancio intermedio".

Area di consolidamento

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2014 include la situazione patrimoniale, economica e finanziaria della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e delle sue controllate italiane ed estere consolidate integralmente, nel loro insieme identificate come Gruppo Salvatore Ferragamo.

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2014 comprende le situazioni contabili dell'esercizio 2014 delle società del Gruppo redatte adottando i medesimi principi contabili della controllante. Le entità controllate sono quelle entità in cui il Gruppo detiene il controllo, ovvero quando il Gruppo è esposto a rendimenti variabili derivanti dal proprio rapporto con l'entità, o vanta dei diritti su tali rendimenti, avendo nel contempo la capacità di influenzarli esercitando il proprio potere sull'entità stessa. I bilanci delle entità controllate sono inclusi nel bilancio consolidato dal momento in cui la controllante inizia ad esercitare il controllo fino alla data in cui tale controllo cessa. In caso di perdita di controllo, il Gruppo elimina le attività e le passività dell'entità controllata, qualsiasi precedente partecipazione di minoranza nel patrimonio netto inclusa qualsiasi altra componente di conto economico complessivo relativa all'entità controllata. Qualsiasi utile o perdita derivante dalla perdita di controllo viene rilevato nell'utile/(perdita) dell'esercizio. Qualsiasi partecipazione mantenuta nella ex entità controllata viene valutata al *fair value* alla data della perdita del controllo.

Tutti i saldi e le transazioni infragruppo, inclusi eventuali utili e perdite non realizzati derivanti da rapporti intrattenuti fra società del Gruppo sono completamente eliminati.

Le interessenze di minoranza rappresentano la parte di profitti o perdite e delle attività nette non detenute dal Gruppo e sono esposte in una voce separata del conto economico, e nella situazione patrimoniale e finanziaria tra le componenti del patrimonio netto, separatamente dal patrimonio netto di Gruppo.

Le acquisizioni di società controllate sono contabilizzate in base al metodo dell'acquisto (*purchase method*) che comporta l'allocazione del costo dell'aggregazione aziendale ai *fair value* delle attività, passività e passività potenziali acquisite alla data di acquisizione e l'inclusione del risultato dell'acquisita maturato dalla data di acquisizione fino alla chiusura dell'esercizio. Le variazioni nell'interessenza partecipativa del Gruppo in una società controllata che non comportano la perdita del controllo sono contabilizzate come operazioni sul capitale.

Di seguito sono riportate le società incluse nell'area di consolidamento al 31 dicembre 2014 confrontate con il 31 dicembre 2013.

Denominazione	Sede	Divisa	Capitale	31 dicembre 2014			31 dicembre 2013		
				% di controllo		Note	% di controllo		Note
				Diretto	Indiretto		Diretto	Indiretto	
Salvatore Ferragamo S.p.A.	Firenze, Italia	Euro	16.841.000	Capogruppo			Capogruppo		
Ferragamo Retail Nederland B.V.	Amsterdam, Paesi Bassi	Euro	500.000	100%			100%		
Ferragamo France S.A.S.	Parigi, Francia	Euro	4.334.094	100%			100%		
Ferragamo Deutschland GmbH	Monaco, Germania	Euro	3.300.000	100%			100%		
Ferragamo Austria GmbH	Vienna, Austria	Euro	1.853.158	100%			100%		
Ferragamo U K Ltd.	Londra, Regno Unito	Sterlina inglese	6.172.735	100%			100%		
Ferragamo Suisse S.A.	Mendrisio, Svizzera	Franco svizzero	1.000.000	100%			100%		
Ferragamo Belgique S.A.	Bruxelles, Belgio	Euro	750.000	100%			100%		
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	Principato di Monaco	Euro	304.000	100%			100%		
Ferragamo Espana S.L.	Madrid, Spagna	Euro	4.600.000	100%			100%		
Ferragamo USA Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	74.011.969	100%			100%		
Ferragamo Canada Inc	Vancouver, Canada	Dollaro canadese	430.000		100%	(1)		100%	(1)
S-Fer International Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	4.600.000		100%	(1)		100%	(1)
Sator Realty Inc	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	100.000		100%	(1)		100%	(1)
Ferragamo Latin America Inc.	Miami, Stati Uniti	Dollaro americano	300.000	100%		(7)	100%		
Ferragamo St. Thomas Inc.	U.S. Virgin Island	Dollaro americano	1.201.000		100%	(4)(7)		100%	(4)
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	Città del Messico, Messico	Peso messicano	4.592.700	99,73%	0,27%	(1)	99,73%	0,27%	(4)
Ferragamo Chile S.A.	Santiago, Cile	Peso cileno	1.362.590.000	99%	1%	(1)	99%	1%	(4)
Ferragamo Argentina S.A.	Buenos Aires, Argentina	Peso argentino	2.969.107	95%	5%	(1)	95%	5%	(4)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda	San Paolo, Brasile	Real brasiliani	48.615.000	99%	1%	(1)	99%	1%	(4)
Ferragamo Hong Kong Ltd.	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	10.000	100%			100%		
Ferragamo Japan KK	Tokyo, Giappone	Yen Giapponese	305.700.000	71%		(6)	71%		(6)
Ferragamo Australia PTY Ltd.	Sidney, Australia	Dollaro australiano	13.637.003	100%			100%		
Ferrimag Limited	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	109.200.000		75%	(2)		75%	(2)
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Cina	Dollaro americano	200.000		75%	(3)		75%	(3)
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Cina	Dollaro americano	1.400.000	75%			75%		
Ferragamo Retail HK Limited	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	39.000.000		75%	(3)		75%	(3)
Ferragamo Retail Taiwan Limited	Taipei, Taiwan	Nuovo dollaro taiwanese	136.250.000		75%	(3)		75%	(3)
Ferragamo Retail Macau Limited	Macao, Cina	Macao Pataca	25.000	75,2%			75,2%		
Ferragamo Retail India Private Limited	New Delhi, India	Rupia Indiana	150.000.000	51%		(5)	51%		(5)
Ferragamo Korea Limited	Seoul, Corea del Sud	Won sudcoreano	3.291.200.000	80%			80%		
Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd.	Singapore	Dollaro di Singapore	4.600.000	80%			80%		
Ferragamo (Thailand) Limited	Bangkok, Thailandia	Baht	100.000.000	80%			80%		
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, Malesia	Ringgit della Malesia	1.300.000	80%			80%		
Ferragamo Parfums S.p.A.	Firenze, Italia	Euro	10.000.000	100%			100%		

1 - Tramite Ferragamo USA Inc.; 2 - Tramite Ferragamo Hong Kong Ltd.; 3 - Tramite Ferrimag Ltd.; 4 - Tramite Ferragamo Latin America Inc.; 5 - La quota di partecipazione in Ferragamo Retail India Private Ltd. si riferisce alla percentuale legale di proprietà. In considerazione dell'esistenza di una *call option* sulla quota di minoranza della società che trasferisce i benefici e i rischi alla Salvatore Ferragamo S.p.A. a livello di patrimonio netto consolidato è stato eliminato ogni riferimento alla quota di minoranza; 6 - La quota di partecipazione in Ferragamo Japan K.K. si riferisce alla percentuale legale di proprietà. In considerazione dell'esistenza di una *put option* attribuita agli azionisti di minoranza della società a livello di patrimonio netto consolidato è stato eliminato ogni riferimento alla quota di minoranza; 7 - Società non operativa in liquidazione.

Nel corso dell'esercizio 2014 la composizione del Gruppo non ha subito variazioni ad eccezione della messa in liquidazione delle società Ferragamo St. Thomas Inc. e Ferragamo Latin America Inc. nel quadro di ristrutturazione del mercato *wholesale* del Sud-America.

Controllate con interessenze di minoranze significative

Con riferimento alle controllate con partecipazioni di minoranza significative si riportano di seguito la principale attività svolta e le percentuali di possesso delle minoranze al 31 dicembre 2014 e 2013.

Attività		% di minoranza	
		31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
Ferragamo Korea Limited	Società <i>retail</i> e distributrice per il mercato Sud Coreano	20%	20%
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	Società <i>retail</i> e distributrice per il mercato cinese	25%	25%
Ferragamo Retail HK Limited	Società <i>retail</i> per il mercato di Hong Kong	25%	25%

Le tabelle seguenti forniscono i principali dati economico-finanziari delle controllate con partecipazioni di minoranza significative. Tali informazioni sono basate sui saldi delle situazioni contabili degli esercizi 2014 e 2013, redatti ai fini delle predisposizione del bilancio consolidato, al lordo delle eliminazioni *intercompany*.

(In migliaia di Euro)	Ferragamo Korea Limited	Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	Ferragamo Retail HK Limited
Attività non correnti	16.848	20.814	8.988
Attività correnti	58.965	102.015	27.919
Passività non correnti	876	1.157	2.805
Passività correnti	22.941	78.002	6.519
Patrimonio Netto	51.996	43.670	27.583
Patrimonio netto di Terzi	10.399	14.357	5.861
Ricavi	99.584	126.387	70.585
Utile d'esercizio	4.648	11.231	8.281
Risultato di pertinenza di terzi	930	2.808	2.070
Totale conto economico complessivo del periodo	4.648	11.231	8.281
Conto economico complessivo attribuite alle partecipazioni di terzi	930	2.808	2.070
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa	7.220	6.309	6.360
Flussi di cassa generato/(utilizzato) per le attività di investimento	(3.379)	(9.943)	(1.928)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) da attività finanziarie	(3.615)	6.009	(4.267)
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti	226	2.375	165
Dividendi pagati alle partecipazioni di minoranza	601	-	-

(In migliaia di Euro)	Ferragamo Korea Limited	Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	Ferragamo Retail HK Limited
Attività non correnti	13.736	13.190	6.773
Attività correnti	51.810	74.231	23.313
Passività non correnti	792	795	933
Passività correnti	18.862	58.221	9.437
Patrimonio Netto	45.892	28.405	19.716
Patrimonio netto di Terzi	9.178	10.546	4.865
Ricavi	76.991	122.763	69.544
Utile d'esercizio	5.579	13.293	12.761
Risultato di pertinenza di terzi	1.116	3.323	3.190
Totale conto economico complessivo del periodo	5.579	13.293	12.761
Conto economico complessivo attribuite alle partecipazioni di terzi	1.116	3.323	3.190
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa	7.539	(7.115)	13.049
Flussi di cassa generato/(utilizzato) per le attività di investimento	(1.623)	(4.628)	(1.968)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) da attività finanziarie	(4.119)	8.039	(9.130)
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti	1.797	(3.704)	1.951
Dividendi pagati alle partecipazioni di minoranza	880	-	-

Requisiti di legge, contrattuali e/o regolamentari nonchè diritti di protezione di interessi di minoranza potrebbero in alcuni casi limitare la capacità del Gruppo di accedere alle attività o di utilizzarle e di estinguere le passività del Gruppo; la natura di queste fattispecie non ha dato luogo a restrizioni significative.

Conversione dei bilanci in moneta diversa dall'Euro e delle poste in valuta estera

Il bilancio consolidato è presentato in euro, che è la valuta funzionale e di presentazione adottata dalla Capogruppo. Ciascuna impresa del Gruppo definisce la propria valuta funzionale, che è utilizzata per valutare le voci comprese nei singoli bilanci. Le transazioni in valuta estera sono rilevate inizialmente al tasso di cambio (riferito alla valuta funzionale) in essere alla data della transazione. Le attività e passività monetarie, denominate in valuta estera, sono riconvertite nella valuta funzionale al tasso di cambio in essere alla data di chiusura del bilancio.

Tutte le differenze di cambio sono rilevate nel conto economico.

Le poste non monetarie valutate al costo storico in valuta estera sono convertite usando i tassi di cambio in vigore alla data di iniziale rilevazione della transazione.

I cambi utilizzati per la determinazioni del controvalore in euro dei bilanci espressi in valuta estera delle società controllate (valuta per 1 Euro) sono riportati nella seguente tabella:

	Cambi medi		Cambi di fine periodo	
	31 dicembre	31 dicembre	31 dicembre	31 dicembre
	2014	2013	2014	2013
Dollaro americano	1,3285	1,32812	1,2141	1,3791
Franco svizzero	1,21462	1,23106	1,2024	1,2276
Yen giapponese	140,306	129,6627	145,2300	144,7201
Sterlina inglese	0,8061	0,8493	0,7789	0,8337
Dollaro australiano	1,4719	1,3777	1,4829	1,5423
Won sudcoreano	1.398,14	1.453,91	1.324,80	1.450,94
Dollaro di Hong Kong	10,3025	10,3016	9,4170	10,6933
Peso messicano	17,6550	16,9641	17,8679	18,0731
Nuovo dollaro taiwanese	40,2398	39,4110	38,3711	41,0869
Dollaro di Singapore	1,6824	1,6619	1,6058	1,7414
Baht Thailandia	43,1469	40,8297	39,9100	45,1780
Ringgit della Malaysia	4,3446	4,1855	4,2473	4,5221
Rupia indiana	81,0406	77,9300	76,7190	85,3660
Pataca di Macau	10,6029	10,5990	9,6875	10,9955
Renminbi cinese	8,1857	8,1646	7,5358	8,3491
Peso cileno	756,64	658,098	736,290	723,688
Peso argentino	10,767	7,273	10,158	8,980
Real brasiliano	3,1211	2,8687	3,2207	3,2576
Dollaro canadese	1,4661	1,3684	1,4063	1,4671

Alla data di chiusura del bilancio, le attività e passività delle società del Gruppo sono convertite nella valuta di presentazione del Gruppo (l'euro) al tasso di cambio in essere a tale data, e il loro conto economico è convertito usando il cambio medio di periodo. Le differenze di cambio derivanti dalla conversione sono rilevate direttamente a patrimonio netto e sono esposte separatamente in una apposita riserva dello stesso ed esposte nel prospetto di conto economico complessivo. Al momento della dismissione di una società estera, le differenze di cambio cumulate rilevate come componente di conto economico complessivo in considerazione di quella particolare società estera sono rilevate in conto economico.

Qualsiasi avviamento derivante dall'acquisizione di una società estera successiva al 1° gennaio 2005 (data di transizione agli IFRS) e qualsiasi rettifica al *fair value* (valore equo) dei valori contabili di attività o passività derivante dall'acquisizione di quella società estera sono contabilizzati come attività e passività della società estera e sono espressi nella valuta funzionale della società estera e convertiti al tasso di cambio di chiusura di fine periodo.

3. Gestione dei rischi finanziari (IFRS 7)

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è esposto in varia misura ai diversi rischi finanziari connessi alla propria attività, in particolare riconducibili alla tipologia dei rischi di mercato, ulteriormente distinguibili in:

- rischi di tasso, relativi agli effetti di variazioni dei tassi di interesse di mercato;
- rischi di cambio, conseguenti all'operatività in aree valutarie diverse da quella della divisa di denominazione;
- rischi di liquidità, relativi alla disponibilità di risorse finanziarie e alla facilità di accesso al mercato del credito e connessi all'esigenza di fare fronte agli impegni finanziari del Gruppo nel breve termine;
- rischi di credito (o di controparte), che rappresentano i rischi di inadempimento di obbligazioni commerciali o finanziarie assunte dalle varie controparti e derivanti dalle normali operazioni commerciali o da attività di finanziamento, impiego e copertura dei rischi.

La gestione dei rischi di tipo finanziario viene effettuata sulla base di linee guida determinate dalla Capogruppo, nel rispetto degli obiettivi definiti a livello centrale dal Consiglio di Amministrazione. Ciò consente di controllare e di coordinare l'operatività delle singole società controllate, anche attraverso una attività di pianificazione e controllo finanziario più efficace, di monitorare in modo sistematico i livelli di esposizione ai rischi finanziari del Gruppo e l'andamento di tesoreria, di fornire utili indicazioni per l'ottimizzazione della gestione dei rapporti con gli istituti di credito di riferimento. Secondo tali direttive, il Gruppo presidia in maniera specifica la gestione dei singoli rischi finanziari, intervenendo con l'obiettivo di minimizzarne il relativo impatto, anche attraverso l'utilizzo di strumenti derivati. Gli strumenti derivati sono utilizzati ai soli fini di copertura. In applicazione dei principi IFRS alcuni derivati sono stati classificati come di negoziazione ancorché siano stati stipulati con esclusiva finalità di copertura.

Le passività finanziarie sono prevalentemente costituite da debiti commerciali e da debiti verso banche e altri debiti finanziari. La gestione di tali passività è principalmente finalizzata al finanziamento dell'operatività del Gruppo.

Rischio di tasso

Le oscillazioni dei tassi di interesse di mercato influiscono sul livello degli oneri finanziari netti e sul valore di mercato delle attività e passività finanziarie.

Il rischio di tasso d'interesse si può classificare in:

- *flow risk*, che si riferisce alla variabilità degli importi di interessi attivi e passivi incassati e pagati a seguito dei cambiamenti dei tassi di interesse;
- *price risk*, relativo alla sensibilità del valore di mercato delle attività e passività alle variazioni del livello dei tassi di interesse di mercato (si riferisce ad attività o passività a tasso fisso).

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è principalmente esposto al *flow risk*, o rischio di flusso, cioè al rischio di conseguire a conto economico un aumento dei costi finanziari per effetto di una variazione sfavorevole dei tassi di interesse. Le società del Gruppo utilizzano risorse finanziarie di terzi principalmente sotto forma di debito bancario regolato a tasso variabile e impiegano la liquidità disponibile prevalentemente in strumenti di mercato monetario. Variazioni nei tassi di interesse di mercato incidono solo sul costo dei finanziamenti e sul rendimento delle forme di impiego e quindi sul livello degli oneri e dei proventi finanziari del Gruppo, e non anche sul loro *fair value*.

La posizione debitoria onerosa è rappresentata da finanziamenti a tasso variabile, sia a breve che a medio-lungo termine. Il costo dell'indebitamento bancario è parametrato al tasso di mercato (generalmente *euribor/libor* o il tasso di riferimento specifico della valuta in cui il finanziamento è denominato) di periodo più uno *spread* che dipende dalla tipologia di linea di credito utilizzata. Gli utilizzi variano da pochi giorni al massimo di un anno. I margini applicati sono paragonabili ai migliori standard di mercato.

Le eccedenze di cassa sono impiegate in operazioni di *time deposits* a breve termine con le banche di relazione che generalmente prendono a riferimento il tasso *euribor/libor* di periodo o il tasso di riferimento specifico della valuta in cui l'investimento è denominato, o in prestiti *inter-company*, regolati a condizioni correnti di mercato, finalizzati a ridurre l'esposizione del Gruppo verso il sistema bancario e contenere l'incidenza degli oneri finanziari.

Nell'ambito della complessiva politica di ottimizzazione delle risorse finanziarie, viene ricercato un equilibrio tra società con eccessi di liquidità rispetto ad altre con fabbisogni finanziari, ricorrendo alle forme di finanziamento meno onerose.

La sensibilità al rischio di tasso è monitorata a livello di Gruppo tenendo opportunamente in considerazione l'esposizione complessiva, attraverso una gestione coordinata del debito e della liquidità disponibile e delle relative scadenze.

Alla data del bilancio non sono in essere strumenti finanziari derivati di copertura del rischio di tasso di interesse, volti a trasformare l'indebitamento da variabile a fisso, né il Gruppo ne ha fatto utilizzo nell'esercizio precedente.

Sensitivity Analysis

Analisi di sensitività del rischio di tasso su poste a tasso variabile			Rischio di mercato
(In migliaia di Euro)	Sottostante	Incremento/Riduzione dei tassi di interesse sottostanti	Impatti a Conto Economico
2014			
VARIAZIONE POSITIVA	EURO	0,03%	(20)
	CNY	0,05%	(19)
	INR	2,58%	(96)
	THB	0,57%	(13)
		Totale	(148)
VARIAZIONE NEGATIVA	EURO	(0,03%)	20
	CNY	(0,05%)	19
	INR	(2,58%)	96
	THB	(0,57%)	13
		Totale	148
2013			
VARIAZIONE POSITIVA	EURO	0,07%	(17)
	CNY	0,07%	(13)
	INR	4,15%	(43)
	THB	0,81%	(6)
		Totale	(79)
VARIAZIONE NEGATIVA	EURO	(0,07%)	17
	CNY	(0,07%)	13
	INR	(4,15%)	43
	THB	(0,81%)	6
		Totale	79

L'analisi di sensitività al rischio di tasso cui è esposto il Gruppo è stata condotta prendendo in considerazione le partite di bilancio che originano interessi regolati a tasso variabile e ipotizzando incrementi o decrementi paralleli nelle curve dei tassi di riferimento per singola valuta proporzionali alla rispettiva volatilità annua osservata sul mercato. Il risultato dell'analisi effettuata con riferimento ai fattori di rischio generanti esposizioni significative (curve dei tassi di interesse in Euro, Renminbi cinese, Rupia Indiana e Bath thailandese, i cui effetti sono separatamente indicati nella tabella sopra riportata) ha mostrato potenziali utili o perdite a conto economico di Euro 148 migliaia per l'esercizio 2014, confrontate con potenziali utile o perdite di Euro 79 migliaia per l'esercizio 2013.

L'andamento crescente dell'incidenza sul conto economico di variazioni dei tassi di interesse nei due esercizi osservati è principalmente spiegato dalle modifiche registrate nelle consistenze delle attività e passività sensibili, dall'andamento dei tassi di interesse e dai valori delle relative volatilità espresse dal mercato. La possibile variazione in senso favorevole o sfavorevole dei tassi di riferimento di mercato ha un impatto non significativo sul risultato economico di Gruppo.

Rischio di cambio

L'esposizione al rischio di variazione dei tassi di cambio deriva dall'operatività in valute diverse dalla valuta di denominazione di conto. In particolare, è possibile classificare il rischio di cambio sulla base della natura dell'esposizione e degli impatti che determina:

- sul risultato economico, per effetto della diversa significatività di costi e ricavi in valuta rispetto al momento in cui sono state definite le condizioni di prezzo (rischio economico) e per effetto della conversione di crediti e debiti commerciali o finanziari denominati in valuta (rischio transattivo);
- sul bilancio consolidato, risultato economico e patrimonio netto, per effetto della conversione di attività e passività di aziende che redigono il bilancio con moneta di denominazione diversa da quella funzionale del Gruppo (rischio traslativo).

Il Gruppo opera a livello internazionale ed è quindi esposto ai rischi derivanti dalle fluttuazioni dei tassi di cambio, che hanno riflessi sul risultato economico e sul valore del patrimonio netto.

La valuta funzionale e di presentazione dei dati finanziari del Gruppo è l'Euro.

Per le società la cui divisa di rappresentazione del Bilancio è diversa dalla valuta funzionale del Gruppo, secondo quanto dettato dai principi IFRS:

- i conti economici vengono convertiti in Euro al cambio medio di periodo; a parità di ricavi e margini in divisa locale, variazioni dei tassi di cambio possono comportare effetti sul controvalore in Euro dei ricavi, dei costi e dei risultati economici;
- attività e passività vengono convertite in Euro al cambio di fine periodo e pertanto possono assumere controvalori diversi in conseguenza della fluttuazione dei cambi. Tale variazione ha effetto a patrimonio netto, dove è riclassificata nella voce 'Riserva di conversione', e viene rilevata nel prospetto di conto economico complessivo.

Oltre agli importi assoluti, anche gli indici di bilancio possono variare, se le proporzioni tra utile, attività, indebitamento e patrimonio netto nelle varie valute cambiano per effetto delle variazioni nei rapporti di cambio.

Non è politica del Gruppo coprirsi a fronte della propria esposizione al rischio di cambio traslativo.

Obiettivo della politica di copertura del rischio di cambio è la minimizzazione dei rischi di cambio economico e transattivo, cioè dei rischi derivanti dalla possibilità che le parità valutarie si modifichino in senso sfavorevole nel periodo intercorrente tra il momento in cui sorge un impegno a pagare o incassare divisa diversa dall'Euro per una data futura (definizione *budget*, fissazione del listino, predisposizione ordine), la registrazione del documento contabile (fatturazione) e il momento in cui l'incasso o il pagamento effettivamente si manifesta, generando un effetto in termini di differenze cambio, con impatto a conto economico. In continuità con la politica di gestione del rischio di cambio adottata negli ultimi anni, il Gruppo gestisce il rischio di cambio derivante dalla propria attività commerciale, coerentemente a quanto disposto dalla *Policy* di gestione del rischio di cambio e dagli obiettivi di gestione del rischio periodicamente definiti a livello centrale, attraverso la copertura sistematica dei flussi commerciali derivanti dalle vendite previste in divise diverse dall'Euro, con l'obiettivo di mitigare il rischio di variabilità del margine atteso derivanti dalle vendite relative alle future collezioni.

Il Gruppo opera in misura significativa sui mercati internazionali anche attraverso società commerciali localizzate in paesi che utilizzano valute diverse dall'Euro, principalmente Dollaro americano e Yen giapponese. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014 le percentuali di ricavi netti della Capogruppo denominati in Dollari americani sono state circa del 50% e in Yen circa del 6%. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2013, la percentuale dei ricavi netti realizzati dalla Capogruppo in Dollari americani era stata pari a circa il 60% dei ricavi netti e la percentuale dei ricavi netti realizzati in Yen giapponesi a circa il 7% dei ricavi netti. I rischi di valuta originano principalmente dalle esportazioni della Capogruppo in Dollari americani e Yen giapponesi.

In un processo di ricerca di sempre maggiore efficienza e di un più puntuale presidio dei rischi, e anche a seguito dell'incremento delle partecipazioni del Gruppo nelle società distributive operanti nei mercati strategici del *Far-East*, che si è completato nel precedente esercizio, nel corso del 2014 l'accentramento della gestione del rischio di cambio presso la Capogruppo è stato esteso anche alla società controllata canadese e alla maggiore parte delle valute domestiche delle controllate asiatiche. I trasferimenti onerosi di merce a queste società non vengono più regolati in Dollari americani, come nei precedenti esercizi, ma direttamente nella valuta del Paese in cui operano e vendono. In relazione al proprio modello di *business*, il Gruppo sostiene una parte significativa dei costi in Euro (costi relativi alla produzione e alla gestione della struttura *Corporate*) mentre i ricavi e i costi registrati dalle società del Gruppo sono espressi prevalentemente nelle valute locali dei rispettivi mercati di riferimento. In particolare il Gruppo è esposto alle variazioni del rapporto di cambio dell'Euro nei confronti del Dollaro americano, in relazione sia alle vendite in dollari effettuate sul mercato nordamericano, sia su alcuni mercati del *Far-East*. In questo contesto, il Gruppo è esposto alla variazione dei tassi di cambio delle valute in cui sono denominate le vendite, che si traduce nel rischio che il controvalore in Euro dei ricavi determinato al momento dell'incasso non sia sufficiente a coprire i costi di produzione o comunque a conseguire il margine obiettivo. Tale rischio è accentuato per il rilevante intervallo temporale che intercorre tra il momento in cui vengono fissati i prezzi di vendita di una collezione ed il momento in cui i ricavi vengono convertiti in Euro, che si estende fino a diciotto mesi.

La Capogruppo (in quanto società di produzione) stipula contratti di vendita a termine di valuta oppure opzioni, atti a definire anticipatamente il tasso di conversione, o un *range* predefinito di tassi di conversione, a date future con un orizzonte temporale massimo atteso di 24 mesi. Si nota che negli esercizi in esame, il Gruppo ha coperto il rischio di cambio quasi esclusivamente con contratti *forward* di vendita di valuta a termine.

A tale fine, in funzione delle attese e delle condizioni di mercato, vengono stipulate, prima della definizione dei listini di vendita, coperture per un ammontare generalmente compreso tra il 50% e il 90% delle previsioni di vendite in valuta. Nel periodo successivo alla fissazione del listino, l'ammontare delle coperture in essere viene integrato in relazione agli ordini effettivamente acquisiti e messi in produzione. In tal modo la società riconduce il rischio commerciale al solo rischio derivante dai volumi di vendita e non anche a quello derivante dal tasso di cambio.

Alla operatività sopra descritta, si aggiunge quella residuale di alcune controllate asiatiche e latino-americane che effettuano acquisti in Dollari americani o in Euro e vendono nella valuta del Paese in cui operano. I valori dei contratti coinvolti sono significativamente inferiori rispetto a quelli della Capogruppo. Ferragamo Parfums S.p.A. si copre dal rischio di cambio mediante l'accensione di finanziamenti in valuta e attraverso la stipula di contratti di vendita di valuta a termine con scadenza generalmente inferiore all'anno. Sebbene i derivati di copertura del rischio di cambio vengano stipulati da queste società con esclusiva finalità di copertura e regolati con i flussi commerciali a scadenza, il relativo trattamento contabile non segue le regole dell'*hedge accounting* e le variazioni di valore equo manifestano i loro effetti direttamente a conto economico.

Inoltre il Gruppo controlla e copre l'esposizione derivante dalla variazione di valore, a seguito delle variazioni dei cambi, di attività o di passività espresse in valuta diversa da quella di conto della singola Società, che possono determinare effetti sul conto economico (tipicamente rapporti di debito credito finanziario *inter-company*), attraverso strumenti finanziari, la cui contabilizzazione secondo i principi IFRS segue le regole del *fair value hedge*: l'utile o la perdita derivanti dalle successive valutazioni del valore corrente dello strumento di copertura sono rilevati a conto economico, come pure l'utile o la perdita sulla posta coperta.

Le relazioni di copertura delle future transazioni in valuta estera della Capogruppo (qualificabili ai fini IFRS come *cash flow hedge*) sono contabilizzate secondo le regole dell'*hedge accounting*.

Si riportano di seguito le movimentazioni della riserva di *cash flow hedge* per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014 e 31 dicembre 2013:

Rischio di Cambio (In migliaia di Euro)	Riserva di Cash Flow Hedge	
	2014	2013
Saldo iniziale	18.443	9.916
+ incrementi per rilevazione di nuova efficacia positiva	2.256	21.568
- decrementi per rilevazione di nuova efficacia negativa	(28.490)	(2.147)
- decrementi per storno di efficacia positiva dal PN ed imputazione di provento a CE	(15.785)	(13.082)
+ incrementi per storno di efficacia negativa dal PN e imputazione di costo a CE	1.923	2.188
Saldo finale	(21.653)	18.443

La riserva, che accoglie le variazioni di valore degli strumenti a copertura delle transazioni attese in valuta, è stata nel complesso decrementata per Euro 40.096 migliaia nel corso dell'esercizio 2014, mentre si era incrementata per Euro 8.527 migliaia nel corso dell'esercizio 2013. Le variazioni di valore riflettono l'andamento dell'Euro nei confronti delle principali valute oggetto di copertura, segnatamente dei rapporti tra l'Euro ed il Dollaro americano, che nel corso del biennio hanno avuto *trend* inversi, passando da valori intorno a 1,32 di gennaio 2013, con minimi a 1,28 nel mese di marzo, fino a quotazioni oltre 1,38 a dicembre, raggiungendo massimi vicini a 1,40 nel maggio 2014, per poi intraprendere un costante sentiero di svalutazione, che si è accentuato negli ultimi mesi dell'anno e che ha portato il cambio a chiudere l'esercizio 2014 a livelli di 1,21, e tra l'Euro e lo Yen, che è passato da minimi in prossimità di 113, a inizio gennaio 2013 a massimi in prossimità di 145, a dicembre, per tornare in area 133, a ottobre 2014 e chiudere l'esercizio in esame in prossimità di 150,. L'efficacia trasferita direttamente dalla riserva al conto economico alla voce ricavi delle vendite in occasione della manifestazione dei flussi sottostanti è stata complessivamente positiva per Euro 13.862 migliaia nell'esercizio 2014; era stata complessivamente positiva per Euro 10.894 migliaia nell'esercizio 2013. Nel corso del biennio 2014-2013 non si sono verificate interruzioni di relazioni di copertura per annullamento del valore sottostante atteso. Le relazioni designate di copertura si sono rivelate efficaci al cento per cento per tutta la durata del sottostante oggetto della relazione stessa.

Si riportano nelle tabelle di seguito l'orizzonte temporale medio e la significatività per fattore di rischio delle coperture sul rischio di cambio in essere nel Gruppo alla data di chiusura degli esercizi 2014 e 2013. Il confronto tra i due anni presi in esame evidenzia come, nel corso dell'esercizio, la gestione accentrata del rischio di cambio presso la Capogruppo sia stata estesa ad un maggiore numero di valute.

Analisi dei flussi sottostanti : Manifestazione finanziaria

(in migliaia) 31 dicembre 2014	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Rischio di cambio						
Vendite attese in USD	342.000	110.000	98.000	86.000	48.000	-
Vendite attese in JPY	3.900.000	1.200.000	1.300.000	1.400.000	-	-
Vendite attese in GBP	8.000	2.000	2.000	2.500	1.500	-
Vendite attese in MXN	220.000	60.000	60.000	70.000	30.000	-
Vendite attese in CHF	8.000	1.500	1.500	2.000	1.500	1.500
Vendite attese in AUD	4.000	1.500	2.000	500	-	-
Vendite attese in CAD	8.000	3.000	3.000	2.000	-	-
Vendite attese in CNY	205.000	-	95.000	70.000	40.000	-
Vendite attese in HDK	100.000	-	50.000	50.000	-	-
Vendite attese in SGD	15.000	7.000	4.000	4.000	-	-
Vendite attese in KRW	32.000.000	14.000.000	12.000.000	6.000.000	-	-

(in migliaia) 31 dicembre 2013	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Rischio di cambio						
Vendite attese in USD	339.000	110.000	104.000	113.000	12.000	-
Vendite attese in JPY	3.900.000	1.300.000	1.100.000	1.200.000	300.000	-
Vendite attese in GBP	8.500	2.000	1.500	3.000	2.000	-
Vendite attese in MXN	185.000	60.000	40.000	60.000	25.000	-
Vendite attese in CHF	7.500	1.500	1.500	1.750	1.750	1.000
Vendite attese in AUD	4.000	1.500	1.500	1.000	-	-

Analisi dei flussi sottostanti: Impatto a conto economico

(in migliaia) 31 dicembre 2014	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Rischio di cambio						
Vendite attese in USD	374.000	102.000	110.000	102.000	48.000	12.000
Vendite attese in JPY	4.800.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	900.000	-
Vendite attese in GBP	8.300	1.600	2.000	2.400	1.700	600
Vendite attese in MXN	220.000	60.000	60.000	70.000	30.000	-
Vendite attese in CHF	8.650	1.850	1.600	1.700	1.700	1.800
Vendite attese in AUD	5.000	1.500	1.500	2.000	-	-
Vendite attese in CAD	9.000	3.000	3.000	3.000	-	-
Vendite attese in CNY	205.000	-	55.000	80.000	70.000	-
Vendite attese in HDK	100.000	-	30.000	60.000	10.000	-
Vendite attese in SGD	17.000	4.000	5.000	6.000	2.000	-
Vendite attese in KRW	36.000.000	8.000.000	14.000.000	11.000.000	3.000.000	-

(in migliaia) 31 dicembre 2013	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Rischio di cambio						
Vendite attese in USD	381.000	107.000	91.000	126.000	57.000	-
Vendite attese in JPY	4.500.000	900.000	1.300.000	1.300.000	1.000.000	-
Vendite attese in GBP	9.100	1.800	2.100	2.200	2.300	700
Vendite attese in MXN	185.000	60.000	40.000	60.000	25.000	-
Vendite attese in CHF	8.100	1.300	1.650	1.600	1.900	1.650
Vendite attese in AUD	4.750	1.250	1.500	1.500	500	-

L'attività di copertura più significativa, in termini di volumi di nozionale denominati in valuta coperti, è volta a mitigare il rischio generato da oscillazioni nei tassi di cambio tra l'Euro e le seguenti valute: Dollaro americano, Yen giapponese, Renminbi cinese, Won coreano e Peso messicano. Da un punto di vista temporale, le coperture con durata superiore all'anno sono ricomprese entro i diciotto mesi. Le tabelle sopra riportate mostrano le date di manifestazione finanziaria dei sottostanti per divisa e le date con le quali viene registrato l'impatto a conto economico, che si determina a seguito dell'effettiva fatturazione dei flussi previsti e che costituiscono oggetto della copertura dal rischio di cambio, alla data di chiusura degli esercizi 2014 e 2013.

Sensitivity Analysis

L'analisi di sensitività effettuata al fine di valutare l'esposizione del Gruppo al rischio di cambio è stata condotta ipotizzando variazioni percentuali in aumento e in diminuzione dei tassi di cambio delle varie divise, proporzionali alla loro volatilità annua, applicata a tutte le attività e passività finanziarie rilevanti espresse nelle valute originarie. In particolare l'analisi ha interessato tutte le valute e le seguenti poste:

- strumenti derivati sui tassi di cambio;

- crediti commerciali e altri crediti;
- debiti commerciali e altri debiti;
- disponibilità liquide e equivalenti;
- passività finanziarie a breve e lungo termine.

Inoltre, la tabella riporta gli impatti più significativi e le relative valute e si riferisce all'esposizione al rischio di cambio secondo quanto richiesto dagli IFRS 7 e non considera pertanto gli effetti derivanti dalla conversione dei bilanci delle società estere con valuta funzionale diversa dall'Euro. Sono stati considerati i rapporti di cambio delle valute la cui variazione genera un impatto a conto economico e a patrimonio netto, considerata in valore assoluto, superiore a Euro un milione.

31 dicembre 2014		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto	
(In migliaia di Euro)						
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	10,6%	Strumenti derivati	265	2.315	
			Strumenti non derivati	55	-	
	EUR/USD	8,9%	Strumenti derivati	5.287	18.286	
			Strumenti non derivati	(650)	-	
	EUR/KRW	13,0%	Strumenti derivati	346	2.423	
			Strumenti non derivati	(180)	-	
	EUR/CNY	8,7%	Strumenti derivati	-	2.177	
			Strumenti non derivati	-	-	
	EUR/HKD	9,2%	Strumenti derivati	-	890	
			Strumenti non derivati	25	-	
	EUR/MXN	12,1%	Strumenti derivati	363	968	
			Strumenti non derivati	-	-	
	Totale				5.511	27.059
	VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(10,6%)	Strumenti derivati	(328)	(2.865)
			Strumenti non derivati	(27)	-	
EUR/USD		(8,9%)	Strumenti derivati	(6.297)	(21.852)	
			Strumenti non derivati	765	-	
EUR/KRW		(13,0%)	Strumenti derivati	(449)	(3.144)	
			Strumenti non derivati	233	-	
EUR/CNY		(8,7%)	Strumenti derivati	-	(2.592)	
			Strumenti non derivati	-	-	
EUR/HKD		(9,2%)	Strumenti derivati	-	(1.070)	
			Strumenti non derivati	(30)	-	
EUR/MXN		(12,1%)	Strumenti derivati	(463)	(1.236)	
			Strumenti non derivati	-	-	
Totale					(6.596)	(32.759)
31 dicembre 2013						
(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto	
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	12,4%	Strumenti derivati	(433)	2.734	
			Strumenti non derivati	213	-	
	EUR/USD	8,3%	Strumenti derivati	3.286	15.260	
			Strumenti non derivati	(93)	-	
	EUR/KRW	11,8%	Strumenti derivati	-	-	
			Strumenti non derivati	-	-	
	EUR/CNY	7,1%	Strumenti derivati	-	-	
			Strumenti non derivati	(7)	-	
	EUR/HKD	9,0%	Strumenti derivati	-	-	
			Strumenti non derivati	18	-	
	EUR/MXN	12,7%	Strumenti derivati	373	777	
			Strumenti non derivati	-	-	
	Totale				3.357	18.771
	VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(12,4%)	Strumenti derivati	555	(3.505)
			Strumenti non derivati	(272)	-	
EUR/USD		(8,3%)	Strumenti derivati	(3.882)	(18.030)	
			Strumenti non derivati	112	-	
EUR/KRW		(11,8%)	Strumenti derivati	-	-	
			Strumenti non derivati	-	-	
EUR/CNY		(7,1%)	Strumenti derivati	-	-	
			Strumenti non derivati	7	-	
EUR/HKD		(9,0%)	Strumenti derivati	-	-	
			Strumenti non derivati	(31)	-	
EUR/MXN		(12,7%)	Strumenti derivati	(481)	(1.002)	
			Strumenti non derivati	-	-	
Totale					(3.992)	(22.537)

Come presentato nella tabella sopra riportata, una variazione positiva dei tassi di cambio individuati (*EUR/JPY*, *EUR/USD*, *EUR/KRW*, *EUR/CNY*, *EUR/HKD* e *EUR/MXN*) avrebbe prodotto un utile di Euro 5.511 migliaia al 31 dicembre 2014 e un utile di Euro 3.357 migliaia al 31 dicembre 2013; analogamente, un movimento negativo dei tassi di cambio avrebbe prodotto una perdita di Euro 6.596 migliaia al 31 dicembre 2014 e una perdita di Euro 3.992 migliaia al 31 dicembre 2013. L'incremento generato a patrimonio netto dagli strumenti derivati designati di copertura in conseguenza alle ipotizzate variazioni positive dei tassi di cambio sarebbe stato pari a Euro 27.059 migliaia al 31 dicembre 2014 e a Euro 18.771 migliaia al 31 dicembre 2013; la riduzione di patrimonio netto in conseguenza alle ipotizzate variazioni negative dei tassi di cambio sarebbe stata pari a Euro 32.759 migliaia al 31 dicembre 2014 e a Euro 22.537 migliaia al 31 dicembre 2013. L'analisi di sensitività condotta secondo le modalità descritte, sui risultati della quale incide in maniera significativa il valore della volatilità di mercato dei tassi di cambio considerata, mostra un impatto significativo sul patrimonio netto di Gruppo, a seguito della possibile variazione di valore degli strumenti derivati designati di copertura, che viene sospesa a Riserva di *cash flow hedge* e il cui impatto a conto economico si avrà negli esercizi successivi al momento dell'effettivo manifestarsi delle vendite attese. L'incremento o la riduzione degli impatti a conto economico e a stato patrimoniale in ognuno degli esercizi considerati, deriva essenzialmente dall'effetto dell'andamento delle singole valute alle date di riferimento e dalla variazione nella consistenza delle attività e passività finanziarie esposte alle fluttuazioni dei tassi di cambio.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che il Gruppo non sia in grado di rispettare le proprie obbligazioni finanziarie a causa della difficoltà di reperire fondi a condizioni di prezzo correnti di mercato (*funding liquidity risk*) o di liquidare attività sul mercato per reperire le risorse finanziarie necessarie (*asset liquidity risk*).

La prima conseguenza è un impatto negativo sul conto economico, nel caso in cui la Società sia costretta a sostenere costi addizionali per adempiere ai propri impegni.

I fattori che principalmente influenzano la liquidità del Gruppo sono rappresentati dalle risorse generate o assorbite dalle attività correnti operative e di investimento, dalle eventuali distribuzioni di dividendi, dalle caratteristiche di scadenza e di disponibilità di rinnovo del debito o dalla scadenza e liquidabilità degli investimenti finanziari delle eccedenze di cassa. I fabbisogni o le eccedenze di liquidità sono monitorati su base giornaliera dalla Capogruppo al fine di garantire un efficace reperimento delle risorse finanziarie o un adeguato investimento della liquidità.

La negoziazione e la gestione delle linee di credito viene coordinata dalla Capogruppo con lo scopo di provvedere alle necessità di breve e medio periodo delle singole società secondo criteri di efficienza ed economicità. Al 31 dicembre 2014, sono in essere con più controparti bancarie linee di credito *committed*, per complessivi Euro 311.099 migliaia, di cui Euro 289.768 migliaia utilizzabili in una o più soluzioni (*revolving*) e Euro 21.331 nella forma di prestiti a lungo termine, rimborsabili interamente a scadenza (*term loan*), e linee a breve termine a revoca sulla Capogruppo e su alcune delle sue controllate per totali Euro 482.106 migliaia.

Al 31 dicembre 2014 il Gruppo dispone di linee di credito non utilizzate *committed* (nella forma *revolving* o *term loan*) per Euro 282.959 migliaia e a revoca per Euro 367.832 migliaia, a fronte di un indebitamento lordo di Euro 142.414 migliaia e una posizione finanziaria netta debitoria di Euro 49.353 migliaia. Le linee *committed* hanno al 31 dicembre 2014 una durata residua massima di trentasei mesi e una durata residua media ponderata di ventinove mesi. Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali e internazionali. Alla data del presente Bilancio l'utilizzo massimo è inferiore a trentaquattro mesi.

E' sempre stata politica del Gruppo stipulare e mantenere con continuità e con controparti bancarie diversificate un ammontare di linee di credito *committed* ritenuto congruo rispetto ai fabbisogni delle singole società e idoneo ad assicurare in ogni momento la liquidità necessaria al soddisfacimento e al rispetto di ogni impegno finanziario del Gruppo, a condizioni economiche stabilite, oltre ad assicurare la disponibilità di un adeguato livello di elasticità operativa per eventuali programmi di sviluppo. Nel corso dell'esercizio 2014 la Capogruppo, cogliendo l'opportunità di tassi di interesse di mercato estremamente bassi e di condizioni di accesso al credito per la Società particolarmente favorevoli, ha rinegoziato la quasi totalità delle linee *committed* in essere, e ne ha aggiunte di nuove, allungando la scadenza contrattuale dagli usuali diciotto mesi fino a trentasei mesi. Inoltre sono stati accesi due distinti prestiti a scadenza (*term loan*) sulle società controllate Ferragamo Japan KK e Ferragamo Retail India Private Ltd, interamente rimborsabili a scadenza, con una durata contrattuale originaria di trentasei mesi. Le eccedenze di cassa sono impiegate con le banche di relazione in operazioni di *time deposits* a breve termine, solitamente comprese tra una settimana e tre mesi, che prendono a riferimento il tasso *euribor/libor* di periodo o il tasso di riferimento specifico della valuta in cui l'investimento è

denominato. Le stesse operazioni di investimento della liquidità vengono realizzate con gli obiettivi prioritari di rendere le risorse disponibili con breve preavviso e di neutralizzare il rischio di perdita di capitale evitando operazioni di tipo speculativo.

In un processo di ricerca di sempre maggiore efficienza, anche nel corso dell'esercizio 2014, il Gruppo ha utilizzato una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa per accendere prestiti *inter-company*, regolati a condizioni correnti di mercato, con gli obiettivi di ridurre l'indebitamento bancario medio lordo, contenere gli oneri finanziari a livello consolidato e ridurre il rischio di credito connesso con l'attività di investimento della liquidità con controparti bancarie.

Queste scelte, che tengono conto anche della prevedibile dinamica futura dei flussi di cassa, insieme ad una tempestiva attività di rinegoziazione delle linee prossime alla scadenza, consentono di ridurre in maniera significativa l'esposizione al rischio in esame e di adeguare il costo dell'indebitamento alle migliori condizioni di mercato. Il Gruppo ha costantemente mantenuto l'accesso a un'ampia gamma di fonti di finanziamento a costi competitivi, nonostante il quadro di riferimento esterno, nel quale permangono rigidità nel mercato del credito. Avere sempre mantenuto la disponibilità di un congruo ammontare di linee *committed* ha permesso di fronteggiare con sicurezza le fasi di maggiore turbolenza dei mercati e le generalizzate contrazioni delle disponibilità di capitale di prestito sul mercato. Con cadenza mensile viene monitorata la posizione finanziaria complessiva di ogni singola società e quella del Gruppo nel suo complesso, e confrontata con l'ultima previsione di *Budget/Forecast*. Il *management* ritiene che i fondi e le linee di credito attualmente disponibili, con l'aggiunta dei fondi che si prevede saranno generati dall'attività corrente operativa, consentiranno al Gruppo di fare fronte con tranquillità al rimborso degli utilizzi dei finanziamenti alla loro naturale scadenza e a soddisfare i fabbisogni derivanti dall'attività di investimento e di gestione del capitale circolante operativo.

Rischio di liquidità - Analisi delle scadenze					31 dicembre 2014
(In migliaia di Euro)	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	173.496	14.059	-	-	187.555
Debiti verso banche	104.441	19.245	23.096	-	146.782
Debiti vs terze parti	4.118	-	-	-	4.118
Depositi cauzionali	43	-	169	-	212
Derivati - componente non di copertura	8	244	-	-	252
Derivati - componente di copertura	11.882	12.554	-	-	24.436
Totale	293.988	46.102	23.265	-	363.355

Rischio di liquidità - Analisi delle scadenze					31 dicembre 2013
(In migliaia di Euro)	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	201.236	1.516	-	-	202.752
Debiti verso banche	79.422	21.870	-	-	101.292
Debiti vs terze parti	3.915	-	-	-	3.915
Derivati - componente non di copertura	776	224	-	-	1.000
Derivati - componente di copertura	136	163	-	-	299
Totale	285.485	23.773	-	-	309.258

L'analisi effettuata sulle poste di bilancio rappresentative di passività finanziarie mostra una concentrazione delle scadenze entro i tre mesi. Per l'esercizio 2014 i valori dei debiti verso banche superiori ai dodici mesi hanno una durata residua massima di trentasei mesi.

Le attività finanziarie iscritte in bilancio hanno vita residua analoga.

Rischio di credito

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione della società a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti, sia commerciali che finanziarie. Il Gruppo presenta una diversa esposizione al rischio di credito in base alla natura delle attività che hanno generato il credito stesso. L'esposizione al rischio di credito commerciale del Gruppo è riferibile alle sole vendite destinate all'ingrosso e ai crediti derivanti dai ricavi provenienti dalle attività di licenza, che insieme rappresentano circa il 37 per cento del fatturato globale: il rimanente giro d'affari è riferibile alle vendite *retail* con pagamento in contanti o mediante carte di credito o di debito al momento dell'acquisto. Il Gruppo generalmente privilegia rapporti commerciali con clienti con i quali intrattiene relazioni consolidate nel tempo. È politica del Gruppo sottoporre i clienti che richiedono condizioni di pagamento dilazionate a procedure di verifica sulla relativa classe di credito, sia con riferimento ad informazioni ottenibili da agenzie specializzate, sia dall'osservazione e analisi dei dati andamentali dei clienti di non nuova acquisizione. Inoltre, il saldo dei crediti viene costantemente monitorato nel corso dell'esercizio

in modo da assicurare tempestività di intervento e da ridurre il rischio di perdite. Il frazionamento del rischio di credito tra una molteplicità di clienti, opera ad ulteriore mitigazione del rischio in oggetto.

I crediti commerciali sono rilevati in bilancio al netto della svalutazione stimata sulla base del rischio di inadempimento della controparte, determinata considerando le informazioni disponibili sulla solvibilità del cliente e considerando i dati storici.

Oltre all'ottenimento, ove possibile, di garanzie da parte dei clienti *wholesaler* o l'adozione di modalità di pagamento più cautelative per il creditore, quali le lettere di credito documentario, un altro strumento utilizzato per la gestione del rischio di credito commerciale è la stipula di polizze assicurative, con l'obiettivo di prevenire il rischio di mancato pagamento attraverso una puntuale selezione del portafoglio clienti operata congiuntamente con la compagnia di assicurazione o il *factor* per rapporti di sola garanzia, che si impegnano a garantire l'indennizzo in caso di insolvenza.

In generale la Società ritiene che le politiche di *credit risk management* adottate abbiano permesso di contenere entro limiti accettabili lo scaduto e le insolvenze per le quali è stato necessario ricorrere a misure legali di recupero del credito.

Il rischio di credito connesso alle attività di finanziamento, investimento e operatività in strumenti derivati per la copertura del rischio di cambio è rappresentato dalla incapacità della controparte o dell'emittente degli strumenti stessi ad adempiere alle proprie obbligazioni contrattuali, così detto rischio di controparte. Il Gruppo gestisce questo tipo di rischio selezionando controparti con elevato *standing* creditizio, considerate solvibili dal mercato e con le quali trattiene ordinari e continuativi rapporti commerciali e di servizio bancari e diversificando la valuta di denominazione della liquidità in eccesso. Nel corso dell'esercizio 2014, anche con lo scopo di minimizzare il rischio di controparte, il Gruppo ha utilizzato una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa, piuttosto che in attività di investimento in *time deposit*, per accendere prestiti *inter-company*, regolati a condizioni correnti di mercato, così da ridurre la propria esposizione debitoria media verso il sistema bancario.

Con tutte le controparti estere con le quali viene svolta un'attività in derivati sono stati negoziati e stipulati contratti quadro secondo gli standard internazionali (*ISDA Master Agreement*), al fine di regolare le varie fattispecie.

Il rischio di credito riguardante le altre attività finanziarie del Gruppo, che comprendono disponibilità liquide e mezzi equivalenti, attività finanziarie disponibili per la vendita e alcuni strumenti derivati, presenta un rischio pari al valore contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014		31 dicembre 2013	
	Quota corrente	Quota non corrente	Quota corrente	Quota non corrente
Crediti e finanziamenti				
Crediti vs altri a m/l termine	-	595	264	550
Crediti vs clienti	150.895	-	121.408	-
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	96.463	-	70.308	-
Depositi cauzionali	-	15.004	-	11.985
Derivati	2.854		16.962	2
Totale	250.212	15.599	208.942	12.537

La tabella mostra come l'esposizione del Gruppo al rischio di credito, sia commerciale che di controparte, è rappresentata dal valore contabile delle poste rappresentative di attività finanziarie in essere al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013, e quasi esclusivamente limitata alla quota corrente. La quota non corrente è interamente rappresentata da un credito di vita residua quattro anni della Ferragamo Parfums S.p.A. nei confronti di Emanuel Ungaro Italia S.r.l., relativo al contratto di licenza e rinegoziato nel corso del 2014 con scadenza quattro anni, e dalla voce 'Depositi cauzionali', che ricomprende in massima parte i depositi in contanti versati da varie società a fronte dei contratti di affitto di immobili, qui esposta al valore nominale.

Concentrazioni di rischio di credito per area geografica				
(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	%	31 dicembre 2013	%
Italia	24.566	16,3%	26.114	21,5%
Europa	26.128	17,3%	16.430	13,5%
Nord-America	24.226	16,1%	16.742	13,8%
Giappone	8.414	5,6%	8.038	6,6%
Asia Pacifico	58.756	38,9%	45.407	37,4%
Centro e Sud America	8.805	5,8%	8.677	7,2%
Totale	150.895	100,0%	121.408	100,0%

La tabella mostra la concentrazione del rischio di credito commerciale per area geografica di attività del Gruppo nei due esercizi considerati.

(In migliaia di Euro)	Crediti non scaduti e non svalutati	Crediti scaduti ma non svalutati					Totale
		<30 gg	30-60 gg	60-90 gg	90-120 gg	>120 gg	
31 dicembre 2014	136.314	8.505	3.534	301	1.484	757	150.895
31 dicembre 2013	106.232	11.729	2.238	720	246	243	121.408
Dati in % 31 dicembre 2014	90,3%	5,6%	2,3%	0,2%	1,0%	0,5%	100,0%
Dati in % 31 dicembre 2013	87,5%	9,7%	1,8%	0,6%	0,2%	0,2%	100,0%

L'analisi effettuata sulle scadenze dei crediti scaduti e non svalutati evidenzia la concentrazione nell'ambito dei trenta giorni per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013.

La concentrazione delle vendite verso i principali clienti è riportata nella tabella sottostante; per la concentrazione delle vendite per area geografica si rinvia a quanto esposto precedentemente nell'apposito paragrafo:

Concentrazione del rischio di mercato	2014	2013
Percentuale dei ricavi realizzati con il maggior cliente	1,7%	1,7%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 3 maggiori clienti	4,8%	5,0%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 10 maggiori clienti	11,0%	11,5%

Gestione del capitale

L'obiettivo primario della gestione del capitale del Gruppo è garantire che sia mantenuto un solido *rating* creditizio ed adeguati livelli degli indicatori di capitale in modo da supportare l'attività e massimizzare il valore per gli azionisti. Il Gruppo gestisce la struttura del capitale e la modifica in funzione di variazioni nelle condizioni economiche. Per mantenere o adeguare la struttura del capitale, il Gruppo può adeguare i dividendi pagati agli azionisti, rimborsare il capitale o emettere nuove azioni. Nessuna variazione è stata apportata agli obiettivi, alle politiche o alle procedure durante gli esercizi 2014 e 2013.

Il Gruppo include nel debito netto, finanziamenti onerosi, altri debiti finanziari, debiti commerciali ed altri debiti, al netto delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti.

Nella voce altri debiti finanziari sono inclusi la valorizzazione degli accordi di acquisto di quote di minoranza (vedi nota 35).

Nella tabella non vengono inclusi i valori ed i relativi effetti prodotti dai derivati utilizzati per la gestione del rischio di cambio.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
Finanziamenti onerosi	142.414	100.052
Altri debiti finanziari	4.118	3.915
Debiti commerciali ed altri debiti	228.145	245.994
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	96.463	70.308
Debito netto	278.214	279.653
Patrimonio netto di Gruppo	481.888	352.094
Patrimonio netto di terzi	42.004	34.305
Totale Patrimonio netto	523.892	386.399
Capitale e debito netto	802.106	666.052
Rapporto Debito/Patrimonio netto	53,1%	72,4%

4. Aggregazioni di imprese ed acquisti di interessi di minoranza (business combination)

Nel corso dell'esercizio 2014 non vi sono state aggregazioni di imprese (business combination).

Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)

5. Immobili, impianti e macchinari

La composizione degli Immobili, impianti e macchinari strumentali al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014			31 dicembre 2013		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Terreni	20.010	-	20.010	18.920	-	18.920
Fabbricati	51.624	24.139	27.485	45.687	19.599	26.088
Impianti e macchinari	22.781	18.347	4.434	21.429	16.609	4.820
Attrezzature industriali e commerciali	93.864	57.011	36.853	78.635	49.230	29.405
Altri beni	54.675	38.045	16.630	47.140	32.223	14.917
Migliorie su beni di terzi	215.609	125.878	89.731	165.480	102.100	63.380
Attività materiali in corso ed acconti	16.934	-	16.934	10.868	-	10.868
Totale	475.497	263.420	212.077	388.159	219.761	168.398

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione degli immobili, impianti e macchinari per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2014 e 2013:

(In migliaia di Euro)	Valore al	Diff. di	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Valore al
	01.01.2014	conv.ne					31.12.2014
Terreni	18.920	1.090	-	-	-	-	20.010
Fabbricati	26.088	1.185	2.732	-	(2.520)	-	27.485
Impianti e macchinari	4.820	11	1.385	(19)	(1.763)	-	4.434
Attrezzature industriali e commerciali	29.405	1.900	16.167	(323)	(9.779)	(517)	36.853
Altri beni	14.917	1.132	8.025	(194)	(5.816)	(1.434)	16.630
Migliorie su beni di terzi	63.380	6.201	39.358	(1.348)	(20.028)	2.168	89.731
Attività materiali in corso ed acconti	10.868	607	14.402	(8.943)	-	-	16.934
Totale	168.398	12.126	82.069	(10.827)	(39.906)	217	212.077

(In migliaia di Euro)	Valore al	Diff. di	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Rid. di	Valore al
	01.01.2013	conv.ne					valore	31.12.2013
Terreni	19.284	(364)	-	-	-	-	-	18.920
Fabbricati	25.136	(360)	2.955	-	(1.969)	1.713	(1.387)	26.088
Impianti e macchinari	4.520	(16)	2.114	-	(1.678)	(120)	-	4.820
Attrezzature industriali e commerciali	25.281	(1.651)	16.225	(379)	(7.942)	(2.129)	-	29.405
Altri beni	9.466	(575)	10.987	(143)	(4.643)	7	(182)	14.917
Migliorie su beni di terzi	52.439	(2.679)	29.749	(214)	(16.308)	527	(134)	63.380
Attività materiali in corso ed acconti	3.454	(263)	10.485	(2.808)	-	-	-	10.868
Totale	139.580	(5.908)	72.515	(3.544)	(32.540)	(2)	(1.703)	168.398

L'incremento:

- della voce fabbricati si riferisce ad opere incrementative nello stabilimento di Osmannoro-Sesto Fiorentino a seguito del piano di riqualificazione dell'intero stabilimento, iniziato nel 2013 ed ancora in corso al 31 dicembre 2014, ed in parte minore agli immobili di proprietà negli USA;
- delle attrezzature industriali e commerciali è relativo principalmente all'apertura e ristrutturazione di punti vendita (Euro 14.885 migliaia) ed all'acquisto di attrezzature e stampi (Euro 1.282 migliaia) per la categoria merceologica profumi;

- degli altri beni riguarda prevalentemente attrezzature informatiche (Euro 2.945 migliaia) e mobili e arredi (Euro 4.948 migliaia);
- delle migliorie su beni di terzi si riferisce prevalentemente a lavori effettuati per l'apertura o ristrutturazione dei punti vendita.

I decrementi si riferiscono essenzialmente alla dismissione di cespiti di punti vendita ristrutturati o chiusi.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui il Gruppo si è dotato, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui opera, mentre le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo dei beni.

Dalle analisi effettuate non sono emersi indicatori di *impairment* su tale voce di bilancio.

Il valore netto delle riclassifiche, per Euro 217 migliaia, si riferisce principalmente a contributi ricevuti in anni precedenti da alcune società del Gruppo per rinnovo/ristrutturazione punti vendita, precedente contabilizzati a riduzione delle attività materiali delle società stesse e ora classificati nelle altre passività correnti e riversate a conto economico lungo la durata del contratto di affitto.

6. Investimenti immobiliari

La composizione degli Investimenti immobiliari al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014			31 dicembre 2013		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Terreni	4.610	-	4.610	4.059	-	4.059
Fabbricati	10.858	8.453	2.405	9.558	7.162	2.396
Totale	15.468	8.453	7.015	13.617	7.162	6.455

Gli investimenti immobiliari si riferiscono nella totalità a edifici situati negli Stati Uniti.

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione degli investimenti immobiliari per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2014 e 2013:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2014	Differenza di conv.ne	Incrementi	Ammortam.	Valore al 31.12.2014
Terreni	4.059	551	-	-	4.610
Fabbricati	2.396	299	-	(290)	2.405
Totale	6.455	850	-	(290)	7.015

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2013	Differenza di conv.ne	Incrementi	Ammortamenti	Valore al 31.12.2013
Terreni	4.242	(183)	-	-	4.059
Fabbricati	2.797	(111)	-	(290)	2.396
Totale	7.039	(294)	-	(290)	6.455

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui il Gruppo si è dotato, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui opera, mentre le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo dei beni.

Dalle analisi effettuate non sono emersi indicatori di *impairment* su tale voce di bilancio.

Il Gruppo effettua, inoltre, periodicamente delle valutazioni sui *fair value* degli investimenti immobiliari iscritti in bilancio; sulla base di queste stime tali *fair value* risultano superiori ai valori contabili.

7. Attività immateriali a vita utile definita

La composizione delle Attività immateriali a vita utile definita al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014			31 dicembre 2013		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	20.375	17.009	3.366	18.024	14.950	3.074
Concessioni, licenze e marchi	7.812	6.147	1.665	7.441	5.815	1.626
Costi di sviluppo	20.780	10.294	10.486	17.386	6.795	10.591
Altre	26.450	18.059	8.391	25.354	16.043	9.311
Attività immateriali a vita utile definita in corso	5.312	-	5.312	1.488	-	1.488
Totale	80.729	51.509	29.220	69.693	43.603	26.090

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione delle attività immateriali a vita utile definita per gli esercizi al 31 dicembre 2014 e 2013:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2014	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Valore al 31.12.2014
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	3.074	83	1.963	(9)	(1.751)	6	3.366
Concessioni, licenze e marchi	1.626	-	371	-	(332)	-	1.665
Costi di sviluppo	10.591	-	3.394	-	(3.499)	-	10.486
Altre	9.311	558	270	(8)	(1.740)	-	8.391
Attività immateriali a vita utile definita in corso	1.488	77	5.179	(1.432)	-	-	5.312
Totale	26.090	718	11.177	(1.449)	(7.322)	6	29.220

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2013	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Rid. di valore	Valore al 31.12.2013
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	2.671	(78)	1.876	(13)	(1.384)	2	-	3.074
Concessioni, licenze e marchi	1.454	-	488	-	(316)	-	-	1.626
Costi di sviluppo	8.334	-	5.116	-	(2.859)	-	-	10.591
Altre	6.424	(594)	5.354	(46)	(1.641)	-	(186)	9.311
Attività immateriali a vita utile definita in corso	1.795	(27)	291	(571)	-	-	-	1.488
Totale	20.678	(699)	13.125	(630)	(6.200)	2	(186)	26.090

Le attività immateriali a vita utile definita si incrementano nell'esercizio 2014 principalmente per nuovi investimenti in costi di sviluppo *software* e spese per licenze di utilizzo *software*, al netto dell'ammortamento di periodo.

La voce "costi di sviluppo" comprende i costi di sviluppo *software* relativi alla capitalizzazione di spese per lo sviluppo degli applicativi *software* aziendali (SAP sistema contabile, ERP gestione produzione, sistemi di *reporting*, piattaforma informatica per il commercio elettronico).

La voce "altre" comprende prevalentemente il cosiddetto *key money*, ossia le somme pagate per ottenere la disponibilità di immobili in locazione subentrando a contratti esistenti od ottenendo il recesso dei conduttori in modo da poter ottenere nuovi contratti con i locatori.

Nella tabella seguente si fornisce il valore netto contabile e la distribuzione per area geografica della voce *key money*:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
Europa (Italia esclusa)	2.236	2.741
Nord America	2.143	2.136
Asia - Pacifico	320	349
Centro e Sud America	2.006	2.595
Totale	6.705	7.821

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui il Gruppo si è dotato, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui opera. Le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo delle proprietà intellettuali e dei *software*, e per quanto riguarda i *key money*, dal beneficio economico di Gruppo riconducibile alla zona geografica servita dal negozio per il quale è stato sostenuto tale onere.

Dalle analisi effettuate non sono emersi indicatori di *impairment* su tale voce di bilancio.

8. Attività finanziarie disponibili per la vendita

La composizione e la movimentazione delle attività finanziarie disponibili per la vendita al 31 dicembre 2014 ed al 31 dicembre 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Quota di partecipazione	Valore 01.01.2014	Differenza di conv.ne	Valore 31.12.2014
Polimoda Consulting S.r.l.	0,82%	20	-	20
Altre attività		5	-	5
Totale		25	-	25

9. Altre attività non correnti

La composizione delle altre attività non correnti al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Anticipi a fornitori	595	550	45
Altre attività non correnti	6.088	5.719	369
Altri crediti per strumenti derivati di copertura a lungo termine	-	2	(2)
Totale	6.683	6.271	412

Gli anticipi a fornitori sono relativi alla quota non corrente degli anticipi di *royalties* erogati dalla Ferragamo Parfums S.p.A. per l'utilizzo in licenza del marchio Ungaro, nella categoria merceologica profumi, (come previsto dal contratto di licenza stipulato nel novembre 2005 e rinnovato nel corso del 2014). Tali anticipi vengono recuperati con la maturazione delle *royalties*.

La voce "altre attività non correnti" accoglie principalmente gli effetti relativi alla imputazione in quote costanti dei contratti di affitto attivi derivanti dagli investimenti immobiliari negli USA, come previsto dai principi di riferimento (linearizzazione).

10. Altre attività finanziarie non correnti

Le "altre attività finanziarie non correnti", pari a Euro 14.668 migliaia al 31 dicembre 2014, si riferiscono a depositi cauzionali principalmente per contratti di affitto passivo e registrano un aumento per Euro 3.130 migliaia rispetto al 31 dicembre 2013.

11. Rimanenze

Le rimanenze finali di magazzino comprendono le seguenti categorie:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Materie prime, sussidiarie e di consumo	55.246	61.777	(6.531)
Fondo svalutazione	(7.519)	(8.805)	1.286
Materie prime, sussidiarie e di consumo	47.727	52.972	(5.245)
Prodotti finiti e merci	321.506	261.558	59.948
Fondo svalutazione	(30.678)	(23.825)	(6.853)
Prodotti finiti e merci	290.828	237.733	53.095
Totale	338.555	290.705	47.850

La variazione delle materie prime, rispetto all'esercizio 2013, è funzionale ai volumi di produzione del periodo; il relativo fondo riflette l'obsolescenza di materie prime (pellami e accessori) divenute non più idonee ai piani produttivi aziendali.

La variazione delle giacenze di prodotti finiti è dovuta sia all'incremento dei volumi di vendita, sia all'apertura di nuovi negozi. La variazione al netto dell'effetto cambio è stata pari a un incremento netto di Euro 21.457 migliaia (l'effetto cambio ha influito per Euro 31.638 migliaia e si riferisce principalmente alle variazioni del dollaro americano, del renminbi cinese, del dollaro di Hong Kong e dello yen giapponese).

Gli accantonamenti e/o (utilizzi) netti del fondo svalutazione delle rimanenze sono stati i seguenti:

(In migliaia di Euro)			Variazione
	2014	2013	2014 vs 2013
Materie Prime	(1.286)	2.066	(3.352)
Prodotti Finiti	5.152	4.075	1.077
Totale	3.866	6.141	(2.275)

12. Crediti commerciali

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	Variazione
	2014	2013	2014 vs 2013
Crediti commerciali	157.509	126.158	31.351
Fondo svalutazione crediti	(6.614)	(4.750)	(1.864)
Totale	150.895	121.408	29.487

I crediti commerciali essenzialmente riferibili alle vendite *wholesale*, si riferiscono per circa Euro 18.252 migliaia alla categoria merceologica profumi e per la parte rimanente alle altre categorie di prodotto, sono infruttiferi di interessi e hanno generalmente scadenza inferiore a 90 giorni. Il relativo fondo rischi è ritenuto congruo per fronteggiare eventuali insolvenze, il cui incremento rispetto al 31 dicembre 2013 è riconducibile in parte alla crescita delle vendite *wholesale* e in parte risente di maggiori accantonamenti sui crediti commerciali riferiti ai clienti *wholesale* che operano sul mercato Russo, Ucraino e Greco per le note tensioni sociopolitiche

La movimentazione del fondo svalutazione crediti nell'esercizio 2014 è stata la seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore al	Diff.za di			Valore al
	01.01.2014	conversione	Accantonamenti	Utilizzi	31.12.2014
Fondo svalutazione crediti	4.750	28	2.166	(330)	6.614

Per l'analisi dei crediti commerciali scaduti non svalutati si rimanda alla nota Gestione dei rischi finanziari – Rischio di credito.

13. Crediti tributari

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	Variazione
	2014	2013	2014 vs 2013
Crediti verso Erario (imposta sul valore aggiunto e altre imposte)	6.814	7.675	(861)
Erario per imposte dirette	6.447	2.335	4.112
Ritenute d'acconto subite	227	61	166
Totale	13.488	10.071	3.417

I crediti tributari evidenziano un incremento rispetto all'esercizio precedente, pari a Euro 3.417 migliaia, e si riferiscono principalmente a crediti per imposta sul valore aggiunto e crediti verso erario per imposte sul reddito.

14. Altre attività correnti

La composizione delle altre attività correnti è riportata di seguito nella seguente tabella:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	Variazione
	2014	2013	2014 vs 2013
Crediti diversi	14.318	14.375	(57)
Ratei attivi	3	7	(4)
Risconti attivi	17.859	13.357	4.502
Altri crediti per strumenti derivati di copertura a breve termine	1.878	15.034	(13.156)
Totale	34.058	42.773	(8.715)

Al 31 dicembre 2014 la voce crediti diversi accoglie principalmente:

- crediti verso le società di gestione delle carte di credito per vendite *retail* pari a Euro 8.414 migliaia (al 31 dicembre 2013 Euro 6.771 migliaia);
- crediti verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. per Euro 2.025 migliaia (Euro 2.426 migliaia al 31 dicembre 2013) in relazione al consolidato fiscale nazionale. Il saldo si riferisce al credito relativo alla richiesta di rimborso (istanza telematica inviata il 5 febbraio 2013) dell'IRES per mancata deduzione dell'IRAP relativo al costo del personale per gli esercizi dal 2007 al 2011.
- anticipi a fornitori pari a Euro 880 migliaia (al 31 dicembre 2013 erano pari a Euro 1.260 migliaia);

I risconti attivi comprendono principalmente contributi a clienti per Euro 8.975 migliaia, affitti per Euro 5.784 migliaia e premi assicurativi per Euro 470 migliaia.

La voce "altri crediti per strumenti derivati di copertura a breve termine" pari ad Euro 1.878 migliaia (Euro 15.034 migliaia al 31 dicembre 2013) accoglie la valutazione al *fair value* (valore equo) dei contratti derivati (componente di copertura), in essere, stipulati dalla Capogruppo per la gestione del rischio di cambio sulle vendite in divise diverse dall'Euro.

15. Altre attività finanziarie correnti

Le "altre attività finanziarie correnti", pari a Euro 976 migliaia al 31 dicembre 2014, si riferiscono alla valutazione al *fair value* degli strumenti derivati per la componente non di copertura (Euro 1.928 migliaia al 31 dicembre 2013).

16. Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	Variazione
	2014	2013	2014 vs 2013
Depositi bancari a breve	12.212	4.209	8.003
Depositi bancari e postali a vista	83.178	65.251	17.927
Denaro e valori in cassa	1.073	848	225
Totale	96.463	70.308	26.155

I depositi bancari a breve (*time deposit*) presso gli istituti di relazione hanno scadenze non superiori a 90 giorni. I depositi bancari e postali rappresentano disponibilità temporanee, detenute principalmente a fronte di pagamenti imminenti.

Anche nel corso dell'esercizio 2014, il Gruppo ha utilizzato una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa, piuttosto che in attività di investimento sul mercato in depositi bancari a breve (*time deposit*), per accendere prestiti *inter-company*, regolati a condizioni correnti di mercato, così da ridurre la propria esposizione debitoria media verso il sistema bancario.

Al 31 dicembre 2014 il Gruppo ha linee di credito non utilizzate per Euro 650.791 migliaia. Al 31 dicembre 2013 le linee di credito non utilizzate ammontavano a Euro 481.133 migliaia.

Ai fini del rendiconto finanziario consolidato la voce disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2014 e 2013 si compone come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Cassa e depositi bancari a vista	84.251	66.099	18.152
Depositi bancari a breve	12.212	4.209	8.003
Scoperti bancari	(8)	(16)	8
Totale	96.455	70.292	26.163

17. Capitale sociale e riserve

Il capitale sociale deliberato dalla Capogruppo al 31 dicembre 2014 ammonta a Euro 16.891.000, quello sottoscritto e versato ammonta a Euro 16.841.000 ed è costituito da 168.410.000 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 0,10 cadauna.

I versamenti in conto capitale, pari a Euro 2.995 migliaia, interamente riferibili alla Capogruppo, sono stati eseguiti in un'unica soluzione nell'esercizio 2003 dalla controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. e si sono ridotti, per scissione, nel corso dell'esercizio 2007.

La riserva legale, pari a Euro 4.188 migliaia, si è costituita in anni precedenti ed è interamente riferita alla società Capogruppo. La legge italiana prevede che il 5% dell'utile netto di esercizio sia accantonato come riserva legale, fino a che essa raggiunge il 20% del capitale sociale. Tale riserva non è distribuibile.

La riserva straordinaria, pari ad Euro 155.220 migliaia, interamente riferibile alla Capogruppo, è costituita con utili non distribuiti; l'incremento registrato nel periodo pari a Euro 38.106 migliaia si riferisce all'utile dell'esercizio 2013 al netto della distribuzione di dividendi per Euro 67.364 migliaia, deliberati nell'esercizio 2014.

La riserva di *cash flow hedge*, negativa per Euro 15.698 migliaia, è determinata dalla valutazione degli strumenti finanziari definiti come *cash flow hedge* al 31 dicembre 2014, a fronte delle operazioni di copertura del rischio di cambio ed è riportata al netto dell'effetto fiscale.

La riserva di conversione, negativa per Euro 317 migliaia, riflette le variazioni di valore della quota di Gruppo del patrimonio netto delle società consolidate, dovuta alle variazioni dei tassi di cambio delle valute funzionali delle stesse società rispetto alla valuta di presentazione del bilancio consolidato. La variazione è determinata in prevalenza dalla variazione del tasso di cambio del dollaro americano, del won coreano, del renminbi cinese e secondariamente dalle altre valute.

La riserva utili indivisi, pari a Euro 129.861 migliaia, recepisce i risultati patrimonializzati nel tempo, tenendo opportunamente conto delle rettifiche di consolidamento, in particolare dell'utile non realizzato sulle rimanenze. Tale riserva, nel corso dell'esercizio 2014, risente dell'effetto di più fattori. Da un lato è stata incrementata per Euro 112.345 migliaia per effetto della patrimonializzazione dell'utile dell'esercizio 2013, al netto del risultato della società Capogruppo allocato alla riserva straordinaria, per Euro 280 migliaia per l'effetto del periodo della contabilizzazione degli accordi di *put* e *call* su interessenze di minoranza preesistenti (nota 35) e per Euro 270 migliaia per effetti minori. Dall'altro lato la riserva diminuisce, per Euro 67.364 migliaia per dividendi distribuiti dalla Capogruppo nel corso dell'esercizio 2014.

Le voci "altre riserve" e "effetto IAS 19 *equity*" per un totale netto di Euro 16.535 migliaia comprendono i valori iscritti a fronte delle differenze di valutazione richieste dai principi IFRS rispetto ai principi locali delle società del Gruppo. Inoltre accolgono la specifica Riserva vincolata costituita a servizio del futuro aumento di capitale sociale gratuito della Capogruppo per nominali Euro 50.000 per le azioni che verranno attribuite dal piano di *Stock Grant* (fino ad un massimo di 500.000 del V.N. di Euro 0,10 cadauna) e la riserva di *Stock Grant* (Euro 4.251 migliaia) che accoglie la valutazione al 31 dicembre 2014 del *fair value* dei diritti assegnati a ricevere azioni della società Capogruppo. Per i dettagli del piano di *Stock Grant* si rimanda alla nota 34.

Gli importi sono al netto degli effetti fiscali ove applicabili.

Le variazioni nei componenti del patrimonio netto avvenute nel corso dell'esercizio 2014 e 2013 sono evidenziate nei relativi prospetti.

Di seguito si riporta una tavola di dettaglio relativa alle riserve ed utili indivisi:

(In migliaia di Euro)	Riserve formate con utili	Riserva conversione cambi	Altre riserve	Totale
31 dicembre 2014				
Versamenti in conto capitale	-	-	2.995	2.995
Riserva Legale	4.188	-	-	4.188
Riserva straordinaria	155.220	-	-	155.220
Riserva di <i>cash flow hedge</i>	-	-	(15.698)	(15.698)
Riserva di conversione	-	(317)	-	(317)
Utili indivisi	129.861	-	-	129.861
Altre riserve	-	-	16.535	16.535
Totale	289.269	(317)	3.832	292.784
31 dicembre 2013				
Versamenti in conto capitale	-	-	2.995	2.995
Riserva Legale	4.188	-	-	4.188
Riserva straordinaria	117.114	-	-	117.114
Riserva di <i>cash flow hedge</i>	-	-	13.371	13.371
Riserva di conversione	-	(39.511)	-	(39.511)
Utili indivisi	84.330	-	-	84.330
Altre riserve	-	-	15.686	15.686
Totale	205.632	(39.511)	32.052	198.173

18. Fondi per rischi ed oneri

Di seguito si fornisce il dettaglio e la movimentazione della voce in oggetto:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2014	Differenza di conv.ne	Accant.	Utilizzi	Valore al 31.12.2014
Contenziosi legali	1.066	2	196	(322)	942
Diversi	4.282	363	2.245	(726)	6.164
Totale	5.348	365	2.441	(1.048)	7.106

I contenziosi legali comprendono principalmente procedimenti intentati nei confronti della Capogruppo e alcuni procedimenti riguardanti le società controllate oltre alle controversie di lavoro. In tale voce è incluso anche l'accantonamento per Euro 200 mila relativo al contenzioso della società Capogruppo con le autorità fiscali coreane. Per i dettagli si rimanda al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio". Le controversie di lavoro si riferiscono sia a contenziosi che a stime di importi transattivi che le società del Gruppo potrebbero sostenere per la composizione in fase pre-contenziosa.

L'utilizzo del fondo relativo ai contenziosi legali si riferisce prevalentemente alla chiusura avvenuta nell'esercizio di alcuni contenziosi legali e/o controversie del lavoro.

Il fondo per rischi e oneri diversi comprende principalmente accantonamenti a fronte di probabili spese future tra cui la principale è relativa a spese future per ripristino locali in affitto da terzi (Euro 4.398 migliaia), inoltre nella voce è ricompreso l'indennità suppletiva agli agenti accantonata dalla Ferragamo Parfums S.p.A. per gli agenti che operano in Italia. L'accantonamento di periodo si riferisce per Euro 1.313 migliaia alle spese future per ripristino locali locati da terzi

19. Passività per benefici ai dipendenti

La tabella che segue mostra la composizione dei benefici per i dipendenti al 31 dicembre 2014 ed al 31 dicembre 2013:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Passività per benefici definiti ai dipendenti	11.490	10.045	1.445
Altre passività per benefici ai dipendenti	93	47	46
Totale	11.583	10.092	1.491

La voce "passività per benefici definiti ai dipendenti" ricomprende il valore del TFR delle società italiane e le altre passività per benefici definiti ai dipendenti.

La movimentazione della passività per benefici definiti a dipendenti per il 2014 e 2013 è illustrata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2014			2013		
	Obblig. per benefici a dip.	Fair value delle attività del piano	Passività per benefici definiti a dip.	Obblig. per benefici a dip.	Fair value delle attività del piano	Passività per benefici definiti a dip.
Valore al 01.01	12.694	(2.649)	10.045	13.529	(2.727)	10.802
Costo relativo alle prestazioni di lavoro correnti	465	-	465	546	-	546
Oneri/(proventi) finanziari	362	(56)	306	322	(41)	281
Variazioni incluse nel risultato netto del periodo	827	(56)	771	868	(41)	827
Rendimento delle attività a servizio del piano	-	34	34	-	(47)	(47)
Perdita/(profitto) attuariale derivante da:						
- ipotesi finanziarie	1.130	-	1.130	(389)	-	(389)
- ipotesi demografiche	(7)	-	(7)	25	-	25
- rettifiche basate sull'esperienza	(63)	-	(63)	(59)	-	(59)
Differenza di conversione	311	(103)	208	(689)	513	(176)
Variazioni incluse nelle altre componenti del conto economico complessivo	1.371	(69)	1.302	(1.112)	466	(646)
Contributi versati dal datore di lavoro	-	(341)	(341)	-	(427)	(427)
Benefici erogati	(446)	183	(263)	(591)	80	(511)
Riclassifiche	(24)	-	(24)	-	-	-
Altre variazioni	(470)	(158)	(628)	(591)	(347)	(938)
Valore alla fine del periodo	14.422	(2.932)	11.490	12.694	(2.649)	10.045

La passività per benefici definiti a dipendenti delle società italiane del Gruppo (la Capogruppo e la Ferragamo Parfums S.p.A.) è pari a Euro 9.054 migliaia, in aumento di Euro 1.146 migliaia rispetto al 31 dicembre 2013. Le principali assunzioni finanziarie usate nella determinazione del valore attuale del trattamento di fine rapporto sono di seguito illustrate:

	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	3,97%	3,47%
Tasso annuo di attualizzazione	1,24%	2,75%
Tasso di inflazione	2,00%	2,00%

Per quanto riguarda le ipotesi demografiche utilizzate nella valutazione della passività per benefici definiti delle società italiane del Gruppo, per il tasso di mortalità è stato preso a riferimento quello della popolazione italiana rilevato dall'ISTAT del 2000, ridotto del 25%, distinto per età e sesso; mentre il tasso di probabilità di uscita dall'attività lavorativa è stato stimato pari al 5,17% annuo.

La passività per benefici definiti delle società non italiane del Gruppo si riferisce a Ferragamo Japan KK, Ferragamo Retail Taiwan Ltd., Ferragamo France SAS, Ferragamo Montecarlo SAM, Ferragamo Belgique SA, Ferragamo Mexico S.L.de C.V., Ferragamo Usa Inc., Ferragamo (Thailand) Limited e Ferragamo Retail India Private Ltd., ed è pari a Euro 2.436 migliaia, in aumento di Euro 299 migliaia rispetto al 31 dicembre 2013. Il valore è espresso al netto del *fair value* delle attività al servizio del piano, costituite prevalentemente da polizze assicurative.

Le principali assunzioni finanziarie usate nella determinazione del valore attuale del trattamento di fine rapporto sono di seguito illustrate:

	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	2,0% - 5,5%	2,0% - 6,75%
Tasso annuo di attualizzazione	0,47% - 8,0%	1,0% - 8,75%

Per quanto riguarda le ipotesi demografiche utilizzate nella valutazione della passività per benefici definiti delle società non italiane del Gruppo, il tasso di mortalità preso a riferimento è quello standard

per ogni popolazione locale interessata, distinto per età e sesso; mentre per il tasso di rotazione del personale sono state stimate le frequenze annue sulla base dei singoli dati aziendali.

Viene di seguito riepilogata un'analisi quantitativa della sensitività per le assunzioni significative al 31 dicembre 2014 per le obbligazioni per benefici a dipendenti delle società italiane, che rappresentano l'incidenza maggiore sul valore totale delle obbligazione per benefici definiti a dipendenti:

(In migliaia di Euro)	Var. %	2014		2013	
		Incrementi	Decrementi	Incrementi	Decrementi
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	+/- 0,5%	24	(23)	18	(17)
Tasso annuo di attualizzazione	+/- 0,5%	(470)	512	(377)	408
Tasso di mortalità	+/- 0,025%	(2)	3	-	-
Tasso di rotazione del personale	+/- 0,5%	(48)	52	(2)	2

Le analisi di sensitività sopra riportate sono state effettuate ipotizzando cambiamenti ragionevoli nelle assunzioni chiave alla data di chiusura dell'esercizio.

Il numero medio dei dipendenti (in termini di *full time equivalent*) per categoria è riportato nella tabella seguente:

Organico medio (Full time equivalent)	2014	2013
Manager	641,60	590,82
Impiegati	2.636,17	2.426,56
Operai	231,78	203,47
Personale interinale	254,24	393,37
Totale	3.763,79	3.614,22

Gli incrementi netti sono da ricondurre principalmente al personale richiesto dall'espansione della rete di vendita *retail*.

20. Altre passività non correnti

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	Variazione 2014 vs 2013
	2014	2013	
Debiti per affitti differiti	48.455	37.266	11.189
Altri debiti	303	227	76
Debiti tributari	-	1.178	(1.178)
Totale	48.758	38.671	10.087

I debiti per affitti differiti si riferiscono principalmente alla perequazione dei canoni lungo il periodo contrattuale degli immobili affittati negli Stati Uniti (pari a Euro 42.131 migliaia), tra cui l'edificio sulla Fifth Avenue, adiacente a quello di proprietà, in cui si trova un'ampia porzione del negozio di New York, ed in altri Paesi in cui opera il Gruppo.

Il decremento dei debiti tributari si riferisce alla riclassifica a breve termine della totalità del debito tributario relativo all'accertamento con adesione tra la società Capogruppo ed il fisco italiano per i cui dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione del bilancio consolidato 2012.

21. Debiti commerciali

Si riporta di seguito il dettaglio dei debiti commerciali:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	Variazione 2014 vs 2013
	2014	2013	
Debiti commerciali	186.866	201.873	(15.007)
Anticipi da clienti	689	879	(190)
Totale	187.555	202.752	(15.197)

I debiti commerciali non producono interessi e sono in prevalenza regolati a 60/90 giorni.

Tale valore include i debiti relativi al normale svolgimento dell'attività commerciale da parte delle società del Gruppo, in particolare l'acquisto di materie prime, componenti e lavorazioni esterne.

22. Prestiti e finanziamenti

Si riporta di seguito un dettaglio dei prestiti e dei finanziamenti correnti e non correnti:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	Variazione 2014 vs 2013
	2014	2013	
Debiti finanziari verso banche a medio lungo termine	21.331	-	21.331
Debiti finanziari verso banche a breve termine	121.075	100.036	21.039
Scoperti bancari	8	16	(8)
Totale	142.414	100.052	42.362

Il fabbisogno finanziario del Gruppo è coperto da debiti a breve e a medio-lungo termine in utilizzo di affidamenti bancari a breve e a medio-lungo termine. Nel corso dell'esercizio 2014, il Gruppo ha utilizzato una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa per accendere prestiti *inter-company*, regolati a condizioni correnti di mercato, così da ridurre la propria esposizione debitoria media verso il sistema bancario. Nel corso dell'esercizio 2014 la Capogruppo, cogliendo l'opportunità di tassi di interesse di mercato e di un accesso al credito per la Società a condizioni particolarmente favorevoli, ha rinegoziato la quasi totalità delle linee *committed* in essere, e ne ha aggiunte di nuove, allungandone la scadenza contrattuale dagli usuali diciotto mesi a trentasei mesi. Inoltre sono stati accessi due distinti prestiti a scadenza (*term loan*) sulle società controllate Ferragamo Japan KK e Ferragamo Retail India Private Ltd, interamente rimborsabili a scadenza, con una durata contrattuale di trentasei mesi I finanziamenti e le linee di credito utilizzate dal Gruppo sono regolati a tasso variabile. Il costo dell'indebitamento è parametrato al tasso di mercato di periodo (generalmente *euribor/libor* o il tasso di riferimento specifico della valuta in cui il finanziamento è denominato) più uno *spread* differenziato sulla base della tipologia di linea di credito. Per i prestiti a scadenza con durata superiore all'anno (*term loan*), il tasso di interesse di mercato è rivedibile su base trimestrale o annuale.

Gli utilizzi variano da pochi giorni al massimo di trentasei mesi. I margini applicati sono in linea con i migliori standard di mercato. Le commissioni di mancato utilizzo hanno un impatto non significativo.

Gli strumenti di finanziamento utilizzati sono rappresentati da:

- i) linee di credito messe a disposizione nella valuta e nel paese di residenza della singola Società per sopperire a necessità finanziarie a breve scadenza collegate alla gestione del capitale circolante, a revoca (*un-committed*);
- ii) linee di credito a breve e medio-lungo termine *committed*, nella forma *revolving* o *term loan*, negoziate su base bilaterale dalla Capogruppo; alcune delle linee *revolving* sono utilizzabili da più prenditori nella propria valuta di conto eventualmente diversa dell'Euro (*multiborrower e/o multicurrency*).

Le linee *committed* hanno al 31 dicembre 2014 una durata residua massima di trentasei mesi e una durata residua media ponderata di ventinove mesi. Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali e internazionali. Alla data del presente bilancio non sono in essere utilizzi superiori a trentaquattro mesi.

Per ulteriore dettaglio dei debiti finanziari verso banche, i fidi accordati per il Gruppo e i gli utilizzi delle linee di credito, suddivise per tipologia, sono così rappresentati:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014		31 dicembre 2013	
	Accordato	Utilizzato	Accordato	Utilizzato
Linee <i>Committed</i>	311.099	28.140	227.403	12.509
<i>Revolving</i>	289.768	6.809	227.403	12.509
<i>Term Loan</i>	21.331	21.331	-	-
Linee a Revoca	482.106	114.274	353.782	87.543
Totale	793.205	142.414	581.185	100.052

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione della posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013 riesposto secondo lo schema della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Var 2014 vs 2013
A. Cassa	1.073	848	225
B. Altre disponibilità Liquide	95.390	69.460	25.930
C. Liquidità (A)+(B)	96.463	70.308	26.155
Strumenti derivati - componente non di copertura	976	1.928	(952)
Altre attività finanziarie	-	-	-
D. Crediti Finanziari Correnti	976	1.928	(952)
E. Debiti bancari correnti	121.083	100.052	21.031
F. Strumenti derivati - componente non di copertura	260	867	(607)
G. Altri debiti finanziari correnti	4.118	3.915	203
H. Indebitamento finanziario corrente (E)+(F)+(G)	125.461	104.834	20.627
I. Indebitamento finanziario corrente netto (H)-(C)-(D)	28.022	32.598	(4.576)
J. Debiti bancari non correnti	21.331	-	21.331
K. Strumenti derivati - componente non di copertura	-	-	-
M. Altri debiti non correnti	-	-	-
N. Indebitamento finanziario non corrente (J)+(K)+(M)	21.331	-	21.331
O. Indebitamento finanziario netto (I)+(N)	49.353	32.598	16.755

Limitazioni all'uso delle risorse finanziarie

In generale le linee *committed* attualmente in essere per il Gruppo, sia nella forma *revolving* che *term loan*, non richiedono il rispetto di *covenants* finanziari.

Covenants finanziari sono presenti solo in alcuni contratti di finanziamento locali delle società con partecipazione di terzi, ancorché si tratti di linee a revoca *un-committed*.

Alla data del 31 dicembre 2014 i *covenants* finanziari e non finanziari sono rispettati da tutte le società soggette.

23. Debiti tributari

I debiti tributari, pari a Euro 21.528 migliaia al 31 dicembre 2014 (Euro 22.401 al 31 dicembre 2013) riguardano debiti per imposte sul reddito di competenza dell'esercizio ed altre imposte dovute dalle società del Gruppo. Il decremento netto di Euro 873 migliaia rispetto al 31 dicembre 2013 è riconducibile in parte al pagamento integrale del debito residuo, avvenuto nel corso dell'esercizio 2014, relativo all'accertamento con adesione tra la Capogruppo ed il fisco italiano per i cui dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione del bilancio consolidato 2012, al netto dell'incremento di periodo del debito per imposte sul valore aggiunto e per imposte sul reddito.

24. Altre passività correnti

La composizione della voce altre passività correnti è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Debiti diversi	28.174	32.668	(4.494)
Debiti verso istituti previdenziali	5.404	4.911	493
Ratei passivi	4.655	3.025	1.630
Risconti passivi	2.357	2.638	(281)
Altri debiti per strumenti derivati di copertura	23.120	230	22.890
Totale	63.710	43.472	20.238

La voce "debiti diversi" accoglie principalmente il debito del Gruppo nei confronti dei dipendenti per competenze maturate e non ancora liquidate alla data di chiusura del bilancio, il debito verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. (Euro 6.275 migliaia) nell'ambito del consolidato fiscale

nazionale relativo al 2014; include inoltre debiti verso fornitori e prestatori di servizi non ancora fatturati alla data di chiusura del bilancio.

La voce debiti verso istituti previdenziali accoglie debiti verso istituti di previdenza, liquidati nel mese successivo alla chiusura, relativi ai compensi spettanti ai dipendenti.

La voce altri debiti per strumenti derivati di copertura evidenzia la valutazione al valore equo (*fair value*) alla fine dell'esercizio degli strumenti derivati (componente di copertura), in essere, stipulati dalla Capogruppo per la gestione del rischio di cambio. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 26.

25. Altre passività finanziarie correnti

La composizione della voce altre passività finanziarie correnti è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	Variazione 2014 vs 2013
	2014	2013	
Strumenti derivati a breve termine	260	867	(607)
Altri debiti finanziari correnti	4.118	3.915	203
Totale	4.378	4.782	(404)

La voce "altri debiti finanziari correnti" al 31 dicembre 2014 comprende:

- per Euro 3.295 migliaia il diritto (*put option*), attribuito agli azionisti di minoranza della Ferragamo Japan KK, di vendere alla Salvatore Ferragamo S.p.A. la propria partecipazione del 29% nella società giapponese, valorizzata alle condizioni previste dallo *shareholders' agreement* sottoscritto dalle parti. Tale *put option* è stata rilevata in contropartita al patrimonio netto di Gruppo, dopo avere eliminato il patrimonio netto di terzi. Al 31 dicembre 2013, tale debito era pari a Euro 3.263 migliaia.
- per Euro 823 migliaia la passività verso gli azionisti di minoranza di Ferragamo Retail India Private Limited. Al 31 dicembre 2013 tale debito era pari a Euro 652 migliaia.

A ogni data di valutazione eventuali adeguamenti di valore delle *put* saranno rilevati direttamente a patrimonio netto.

La voce strumenti derivati a breve termine accoglie principalmente il *fair value* degli strumenti finanziari derivati aventi *mark to market* negativo alla data di chiusura dell'esercizio. Per maggior dettaglio si rinvia alla successiva nota 26.

26. Strumenti finanziari

La classificazione degli strumenti finanziari nell'ottica di IAS 39 è trasversale a diverse voci di bilancio. Di seguito si riporta la tabella che presenta il valore contabile degli strumenti finanziari in essere, per categoria di appartenenza, posto a confronto con i corrispondenti valori equi, al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013.

Classificazione degli strumenti finanziari e rappresentazione del loro fair value

ATTIVITA' FINANZIARIE	31 dicembre 2014			31 dicembre 2013		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
(In migliaia di Euro)						
Attività finanziarie al <i>fair value</i> con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	976	-	976	1.928	-	1.928
Attività finanziarie disponibili per la vendita	-	25	25	-	25	25
Crediti e finanziamenti						
Crediti vs altri a m/l termine	-	595	590	264	550	805
Crediti vs clienti	150.895	-	150.895	121.408	-	121.408
Depositi cauzionali	-	14.668	14.668	-	11.538	10.910
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	96.463	-	96.463	70.308	-	70.308
Derivati - componente di copertura	1.878	-	1.878	15.034	2	15.036
Totale	250.212	15.288	265.495	208.942	12.115	220.420

PASSIVITA' FINANZIARIE	31 dicembre 2014			31 dicembre 2013		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
(In migliaia di Euro)						
Passività al costo ammortizzato						
Debiti verso fornitori e acconti	187.555	-	187.555	202.752	-	202.752
Debiti verso banche e altri debiti finanziari	125.201	21.331	146.532	103.967	-	103.967
Depositi cauzionali	43	169	212	-	-	-
Passività finanziarie al <i>fair value</i> con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	260	-	260	867	-	867
Derivati - componente di copertura	23.120	-	23.120	230	-	230
Totale	336.179	21.500	357.679	307.816	-	307.816

La tabella evidenzia che la gran parte delle attività e passività finanziarie in essere è rappresentata da poste finanziarie attive e passive a breve; in considerazione della loro natura, per la maggiore parte delle poste, il valore contabile è considerato una ragionevole approssimazione del valore equo.

In tutti gli altri casi, la determinazione del valore equo avviene secondo metodologie classificabili nel Livello 2 della gerarchia dei livelli di significatività dei dati utilizzati nella determinazione del *fair-value* così come definita dagli standard IFRS 13.

Il Gruppo fa ricorso a modelli interni di valutazione, generalmente utilizzati nella pratica finanziaria, sulla base di prezzi forniti dagli operatori di mercato o di quotazioni rilevate su mercati attivi per mezzo di primari *info-providers*.

Per la determinazione del *fair value* dei Derivati viene utilizzato un modello di *pricing* basato sui valori di mercato dei tassi di interesse e dei rapporti di cambio rilevabili alla data di valutazione.

Per i Crediti verso altri a medio-lungo termine, che includono un credito verso la Emanuel Ungaro Italia S.r.l. della Ferragamo Parfums S.p.A. rinegoziato nel corso dell'esercizio 2014 con scadenza quattro anni, il valore equo è calcolato attualizzando il valore nominale ai tassi IRS di mercato quotati per le singole scadenze annuali, secondo il metodo del *discounted cash flow*. Anche per la voce relativa ai "Depositi cauzionali" il valore contabile è stato considerato una ragionevole approssimazione del valore equo. Le attività finanziarie disponibili per la vendita sono valutate al costo in quanto non è possibile determinare il *fair value* in modo attendibile.

Non ci sono state variazioni nei metodi valutativi adottati rispetto ai precedenti esercizi né trasferimenti da un Livello a un altro della gerarchia delle attività o passività valutate al valore equo.

Il Gruppo effettua il calcolo del *non-performance risk*, cioè del rischio che una delle parti non onori i propri impegni contrattuali per effetto di un possibile *default* prima della scadenza del derivato, sia con riferimento al rischio della controparte (*Credit Value Adjustment: CVA*), sia al proprio rischio di inadempimento (*Debt Risk Adjustment: DVA*), applicandolo al valore di mercato del portafoglio privo di rischio. Tali aggiustamenti, data la tipologia di strumenti derivati presenti in portafoglio rappresentati esclusivamente da contratti di vendita o di acquisto di valuta a termine (*forward*), la relativa scadenza, compresa nell'ambito dei quattordici mesi, e i *rating* sia delle controparti con cui sono stati stipulati i contratti sia del Gruppo, risultano non significativi.

Si segnala inoltre che, sulla base degli accordi ISDA *Master Agreement* e degli accordi quadro esistenti con le controparti con le quali vengono stipulati contratti derivati, è in generale possibile effettuare la compensazione (*netting*) di tutte le attività e passività finanziarie in essere, originate da tali strumenti derivati.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a conto economico su strumenti finanziari:</i>		
Attività/passività finanziarie detenute per la negoziazione	(8.390)	5.421
Derivati - componente di copertura	13.862	10.894
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a patrimonio netto su strumenti finanziari:</i>		
Derivati - componente di copertura	(40.096)	8.527
<i>Interessi attivi/passivi (al tasso interno di rendimento) maturati sulle attività/passività finanziarie non al FVTPL</i>		
Interessi attivi	384	362
Interessi passivi	4.881	3.765
<i>Spese e commissioni non incluse nel tasso di interesse effettivo</i>		
di competenza di passività finanziarie	782	661
<i>Interessi attivi maturati su strumenti finanziari svalutati</i>	-	-
<i>Accantonamenti per svalutazione di attività finanziarie crediti/finanziamenti</i>	2.166	334

La tabella sintetizza gli effetti prodotti a Conto Economico e Patrimonio Netto con riferimento a ciascuna categoria di strumenti finanziari in essere per il Gruppo negli esercizi 2014 e 2013.

Commento alle principali voci del conto economico

Ai fini di una miglior comprensione dell'andamento delle voci di conto economico si rinvia anche ai commenti inseriti nella Relazione sulla gestione relativi al confronto dei dati degli esercizi 2014 e 2013.

27. Ricavi

Negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013 i ricavi ammontano rispettivamente a Euro 1.331.822 migliaia ed ad Euro 1.258.034 migliaia e possono essere suddivisi come evidenziato nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	2014	2013	Variazione 2014 vs 2013
Ricavi <i>retail</i>	833.101	802.821	30.280
Ricavi <i>wholesale</i>	478.425	433.861	44.564
Licenze e prestazioni	9.375	10.694	(1.319)
Locazioni immobiliari	10.921	10.658	263
Totale	1.331.822	1.258.034	73.788

La voce "licenze e prestazioni" include le *royalties* derivanti dal contratto di licenza con il gruppo Marchon per la produzione e distribuzione di occhiali e con il gruppo Timex per la produzione e distribuzione di orologi a marchio "Ferragamo". Nel 2013 la voce "licenze e prestazioni" includeva inoltre i ricavi legati alla consulenza tecnica nei confronti di Zefer S.p.A., che si è chiusa al 31 dicembre 2013.

I proventi derivanti dalle locazioni immobiliari sono da imputarsi interamente al Gruppo Ferragamo Usa per la concessione in affitto di spazi negli immobili di proprietà e presi in locazione e sub locati.

28. Costo del venduto e costi operativi

Il costo del venduto e i costi operativi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013 sono stati rispettivamente pari ad Euro 1.097.287 migliaia ed Euro 1.051.126 migliaia e presentano la seguente classificazione per destinazione:

(In migliaia di Euro)	2014	2013	Variazione 2014 vs 2013
Costo del venduto	483.389	458.955	24.434
Costi di stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	43.491	44.383	(892)
Costi di vendita e distribuzione	388.308	361.985	26.323
Costi di comunicazione e di <i>marketing</i>	68.047	77.880	(9.833)
Costi generali e amministrativi	97.631	94.292	3.339
Altri costi operativi	16.421	13.631	2.790
Totale	1.097.287	1.051.126	46.161

I costi sono aumentati del 4,4% rispetto all'esercizio 2013 a sostegno della crescita del fatturato, incrementato del 5,9% nell'esercizio 2014.

29. Composizione per natura delle voci di costo di conto economico

La composizione per natura del costo del venduto e dei costi operativi è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2014	2013	Variazione 2014 vs 2013
Materie prime, merci e materiale di consumo utilizzati	277.611	267.416	10.195
Costi per servizi	569.382	547.525	21.857
Costo del personale	186.355	181.635	4.720
Ammortamenti	47.518	39.030	8.488
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	-	1.889	(1.889)
Altri oneri	16.421	13.631	2.790
Totale	1.097.287	1.051.126	46.161

30. Gestione finanziaria

La gestione finanziaria si compone come dettaglio di seguito:

(In migliaia di Euro)	2014	2013	Variazione 2014 vs 2013
Oneri finanziari			
Interessi passivi - finanziamenti	4.288	3.362	926
Interessi passivi - altri	197	170	27
Oneri da attualizzazione e altri oneri finanziari	2.246	2.117	129
Perdite su cambi	11.149	20.191	(9.042)
Oneri finanziari per adeguamento al <i>fair value</i> dei derivati	11.937	5.635	6.302
Totale	29.817	31.475	(1.658)

(In migliaia di Euro)	2014	2013	Variazione 2014 vs 2013
Proventi finanziari			
Dividendi da altre imprese	-	600	(600)
Plusvalenze cessione partecipazioni a terzi	-	12.524	(12.524)
Interessi attivi	272	300	(28)
Altri proventi finanziari	112	63	49
Utili su cambi	18.450	8.565	9.885
Proventi finanziari per adeguamento al <i>fair value</i> dei derivati	3.547	11.056	(7.509)
Totale	22.381	33.108	(10.727)

Gli interessi passivi derivano prevalentemente da finanziamenti bancari a breve termine.

La voce "oneri da attualizzazione e altri oneri finanziari" si riferisce principalmente alle spese bancarie, ed in misura residuale agli oneri finanziari su benefici ai dipendenti, in relazione alla valutazione ai sensi dello IAS 19 dei piani a benefici definiti e da oneri da attualizzazione.

Il decremento dei proventi finanziari è riconducibile alla plusvalenza iscritta nel 2013 a seguito della cessione della partecipazione detenuta nella Zefer S.p.A. per complessivi Euro 12.524 migliaia.

Gli utili e perdite su cambi sono stati registrati in prevalenza dalla Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., e derivano dall'attività di vendita all'estero sia *intercompany* che verso terzi in valuta diversa dall'Euro. Nel corso dell'esercizio 2014 si è verificato un impatto netto di utili su cambi per Euro 7.301 migliaia rispetto a un impatto netto di perdite su cambi per Euro 11.626 migliaia nell'esercizio 2013.

31. Imposte sul reddito

Le imposte rilevate a conto economico sono le seguenti:

(In migliaia di Euro)	2014	2013	Variazione 2014 vs 2013
Imposte correnti	(79.771)	(74.714)	(5.057)
Imposte differite	5.306	13.990	(8.684)
Totale	(74.465)	(60.724)	(13.741)

Le imposte differite includono l'iscrizione nell'esercizio di imposte differite attive su perdite fiscali pregresse per Euro 527 migliaia.

Imposte differite attive e passive

Nel seguente prospetto sono evidenziati per natura i componenti delle attività e passività per imposte differite al 31 dicembre 2014 ed al 31 dicembre 2013.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	2014	2013
	Stato patrimoniale		Patrimonio netto		Conto Economico	
Imposte differite Attive						
- sui benefici a dipendenti	1.709	1.280	979	616	(19)	294
- sulle attività materiali	3.427	4.606	-	-	(1.427)	(3.014)
- sulle attività immateriali	1.075	958	-	-	117	(78)
- sulla riserva di <i>cash flow hedge</i> /contratti derivati IAS 39	3.814	-	5.955	-	(2.141)	-
- sulla valutazione delle rimanenze	10.456	8.896	-	-	950	1.818
- sull'eliminazione dell'utile sedimentato nelle rimanenze	47.743	40.054	-	-	7.689	7.175
- su perdite fiscali	4.961	4.336	-	-	559	3.688
- su fondi tassati	4.029	2.860	-	-	908	508
- per altre differenze temporanee	18.060	15.547	-	-	661	1.815
Totale Imposte differite Attive	95.274	78.537	6.934	616	7.297	12.206
Imposte differite Passive						
- sui benefici a dipendenti	(45)	(68)	-	-	23	(4)
- sulle attività materiali	(904)	(879)	-	-	51	41
- sulla riserva di <i>cash flow hedge</i> /contratti derivati IAS 39	-	(3.499)	-	(5.072)	(1.573)	1.836
- sulla valutazione delle rimanenze	(1.634)	(1.293)	-	-	(337)	(143)
- per altre differenze temporanee	(1.588)	(1.428)	-	-	(155)	54
Totale Imposte differite Passive	(4.171)	(7.167)	0	(5.072)	(1.991)	1.784
Effetto Netto a Conto Economico					5.306	13.990
Effetto Netto a Patrimonio Netto			6.934	(4.456)		
Rappresentate in bilancio come segue:						
<i>Imposte differite attive</i>	95.274	78.537				
<i>Imposte differite passive</i>	(4.171)	(7.167)				
Risultato netto per imposte differite	91.103	71.370				

Le imposte differite riflettono l'effetto fiscale netto delle differenze temporanee tra il valore riportato a bilancio e la base fiscalmente imponibile delle attività e delle passività.

La contabilizzazione in bilancio dei crediti per imposte differite è stata opportunamente rettificata per tenere conto dell'effettiva possibilità di realizzo dei crediti.

Le imposte differite attive su perdite pregresse al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013 sono le seguenti:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014		
Scadenza	Perdite fiscali pregresse	Aliquota fiscale	Imposte differite attive
Senza limiti temporali	12.169	30,00%	3.650
Entro 1 anno	53	25,00%	13
Tra 1 e 3 anni	1.164	25,00%	291
Tra 3 e 5 anni	3.869	25,00%	967
Oltre 5 anni	160	25,00%	40
Totale	17.415	28,49%	4.961

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2013		
	Perdite fiscali pregresse	Aliquota fiscale	Imposte differite attive
Scadenza			
Senza limiti temporali	14.105	30,00%	4.232
Oltre 5 anni	293	35,64%	104
Totale	14.398	30,11%	4.336

Le perdite fiscali delle società del Gruppo al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013 sulle quali non sono state calcolate le imposte differite attive e la relativa scadenza sono riportate nella tabella seguente:

(In migliaia di Euro)	Scadenza				
	Senza limiti temporali	entro 1 anno	oltre 1 ed entro 3 anni	oltre 3 ed entro 5 anni	oltre 5 anni
31 dicembre 2014					
39.077	20.456	128	1.081	1.476	15.936

(In migliaia di Euro)	Scadenza				
	Senza limiti temporali	entro 1 anno	oltre 1 ed entro 3 anni	oltre 3 ed entro 5 anni	oltre 5 anni
31 dicembre 2013					
35.496	17.686	145	950	2.531	14.184

Di seguito si riporta la riconciliazione fra l'onere fiscale teorico e l'onere effettivo:

(In migliaia di Euro)	2014	2013
Risultato prima delle imposte	237.980	220.691
<i>Aliquota IRES in vigore per l'esercizio</i>	<i>(27,5%)</i>	<i>(27,5%)</i>
Onere fiscale teorico	(65.445)	(60.690)
Effetto IRAP	(8.460)	(7.759)
(Costi non deducibili) al netto di proventi non tassabili	3.925	4.154
Differenze derivanti da differenti aliquote - paesi esteri	3.335	5.441
Altri effetti	(130)	(137)
Iscrizione di differite attive su perdite fiscali pregresse	527	4.348
Effetti tassazione per trasparenza reddito soc. estere residenti in paesi/territori a regime fiscale privilegiato	(8.217)	(6.081)
Totale delle differenze	(9.020)	(34)
Totale imposte da Conto Economico	(74.465)	(60.724)
Aliquota fiscale effettiva	(31,3%)	(27,5%)

32. Risultato per azione

Come richiesto dallo IAS 33 si forniscono le informazioni sui dati utilizzati per il calcolo del risultato economico per azione e diluito.

Il risultato base per azione è calcolato dividendo il risultato economico del periodo, utile e/o perdita, attribuibile agli azionisti della Capogruppo per il numero medio ponderato delle azioni in circolazione durante il periodo di riferimento.

Ai fini del calcolo del risultato diluito per azione, il numero medio ponderato delle azioni è stato incrementato per tenere conto degli effetti derivanti dalle azioni che potenzialmente potrebbero essere messe in circolazione, in riferimento al piano di *Stock Grant* in essere.

Di seguito sono esposti il risultato ed il numero delle azioni ordinarie utilizzati ai fini del calcolo del risultato per azione, determinati secondo la metodologia prevista dal principio contabile IAS 33.

	2014	2013
Utile (perdita) netto di pertinenza degli azionisti della Capogruppo (Euro)	156.565.260	150.450.586
Numero medio azioni ordinarie	168.410.000	168.410.000
Risultato per azione base azioni ordinarie (Euro)	0,930	0,893
Numero medio azioni ordinarie	168.410.000	168.410.000
Effetto diluitivo: numero di azioni che avrebbero potuto essere state emesse alla fine del periodo	320.713	201.142
Numero medio azioni ordinarie diluito	168.730.713	168.611.142
Risultato per azione diluito azioni ordinarie (Euro)	0,928	0,892

Altre informazioni

33. Dividendi

La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., in esecuzione della delibera dell'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2014, ha provveduto alla distribuzione ai soci di un dividendo unitario di Euro 0,40 per azione, relativo al risultato dell'esercizio 2013, per un ammontare complessivo di Euro 67.364.000 con stacco cedola il 19 maggio 2014 e pagamento del dividendo a partire dal 22 maggio 2014.

Peraltro altre società del Gruppo, nel corso dell'esercizio 2014, hanno pagato ai propri Azionisti terzi, dividendi per Euro 2.423 migliaia.

34. Pagamenti basati su azioni

Piano di Stock Grant

(a) Descrizione del Piano

Al fine dell'adozione di uno strumento incentivante di medio-lungo periodo basato sugli strumenti finanziari della Società Salvatore Ferragamo S.p.A. a favore di *top manager* del Gruppo Salvatore Ferragamo, su proposta del Comitato Remunerazioni e Nomine, il Consiglio di Amministrazione ha predisposto nel 2012 un apposito piano (il Piano di *Stock Grant* 2012 o più brevemente il Piano) con le caratteristiche di seguito descritte.

Finalità del Piano

Gli obiettivi che la Società si prefigge di raggiungere mediante l'implementazione del Piano sono da individuarsi nell'incentivazione delle risorse chiave del Gruppo, così favorendone la fidelizzazione, attraverso l'attribuzione di strumenti rappresentativi del valore della Società idonei ad (i) allineare l'interesse dei *top manager* beneficiari del Piano con quello degli azionisti, (ii) migliorare le *performance* di medio-lungo periodo del Gruppo nel suo complesso e, conseguentemente, (iii) creare valore per gli investitori nel capitale di rischio della Società.

Alla data del 31 dicembre 2014 i beneficiari del piano sono dipendenti sia di Salvatore Ferragamo S.p.A., sia delle seguenti società controllate: Ferragamo Honk Kong Ltd, Ferragamo USA Inc., Ferragamo Parfums S.p.A..

Nessuno dei membri del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo è tra i beneficiari del piano di *Stock Grant*.

Oggetto del Piano

Il Piano prevede un unico ciclo di assegnazione ai beneficiari del Piano stesso di diritti a ricevere gratuitamente massime n. 500.000 azioni ordinarie della Società subordinatamente al raggiungimento di determinati obiettivi di *performance* al termine del triennio 2012-2013- 2014.

Il Piano prevede che l'attribuzione gratuita delle azioni sia condizionata (i) al conseguimento di specifici obiettivi di *performance*; nonché (ii) alla circostanza che, alla data di attribuzione delle azioni, sia in essere tra il beneficiario e la Società o una delle società controllate un rapporto di lavoro subordinato.

Gli obiettivi di *performance* di cui al punto (i) sono costituiti da:

- crescita del fatturato rispetto ad un gruppo di *peers* (cosiddetta *non market condition*);
- *Total Shareholder Return* ("TSR") rispetto ad un gruppo di *peers* (cosiddetta *market condition*).

In caso di mancato superamento di entrambi gli obiettivi di *performance* il Consiglio di Amministrazione potrà valutare, sentito il Comitato per le Remunerazioni e Nomine, l'attribuzione di un numero di azioni non superiore al 50% del massimo previsto per ciascun beneficiario.

Di seguito si espone una tabella che riepiloga il metodo di assegnazione delle azioni a seconda degli obiettivi di *performance* raggiunti:

		Obiettivo di Performance A: Total Shareholder Return ("TSR")	
		il TSR di Ferragamo è < rispetto alla mediana di un gruppo di peers	il TSR di Ferragamo è > o = rispetto alla mediana di un gruppo di peers
Obiettivo di Performance B: Crescita del Fatturato	La crescita % del Fatturato di Ferragamo è < rispetto alla mediana di un gruppo di peers	verranno assegnati lo 0% delle azioni	verranno assegnati il 75% delle azioni
	La crescita % del Fatturato di Ferragamo è > o = rispetto alla mediana di un gruppo di peers	verranno assegnati il 75% delle azioni	verranno assegnati il 100% delle azioni

Le azioni a servizio del Piano sono provenienti da un apposito aumento gratuito del Capitale Sociale di 500.000 azioni ordinarie pari ad Euro 50.000, ai sensi dell'articolo 2349, comma 1, del Codice Civile, sottoposto all'approvazione dell'Assemblea Straordinaria del 26 Aprile 2012.

Il Consiglio di Amministrazione lo stesso giorno, 26 Aprile 2012, ha assegnato i diritti per 440.000 azioni ai beneficiari del Piano.

Le azioni che saranno attribuite dal Consiglio di Amministrazione al termine del triennio 2012-2013-2014 e subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi di *performance*, costituiranno oggetto di un'unica sottoscrizione di aumento di capitale a titolo gratuito.

Termine del Piano

Il Piano avrà termine al 30 giugno 2015 o, se antecedente, alla data di consegna delle azioni ai beneficiari.

Movimentazione dell'anno del numero dei diritti assegnati a ricevere azioni*

(i) in circolazione all'inizio dell'esercizio	380.000
(ii) assegnate nell'esercizio	-
(iii) annullate nell'esercizio	-
(iv) esercitate nell'esercizio	-
(v) scadute nell'esercizio	-
(vi) in circolazione a fine esercizio	380.000
(vii) esercitabili a fine esercizio	-

* il prezzo medio di esercizio non è stato indicato in quanto si tratta di un piano con assegnazione gratuita di azioni.

(b) Movimentazione dell'anno della riserva di Stock Grant

	2014		2013	
	Numero	Fair Value (In migliaia di Euro)	Numero	Fair Value (In migliaia di Euro)
<u>Diritti a ricevere azioni a dipendenti di Salvatore Ferragamo S.p.A.</u>				
- ad inizio esercizio	230.000	1.614	230.000	654
- a fine periodo	230.000	2.574	230.000	1.614
<u>Diritti a ricevere azioni a dipendenti di società controllate</u>				
- ad inizio esercizio	150.000	1.052	210.000	598
- annullati nel periodo	-	-	60.000	171
- a fine periodo	150.000	1.677	150.000	1.052
<u>Totale diritti a ricevere azioni a dipendenti del Gruppo Salvatore Ferragamo</u>				
- ad inizio esercizio	380.000	2.666	440.000	1.252
- annullati nel periodo	-	-	60.000	171
- a fine periodo	380.000	4.251	380.000	2.666

Nel corso del 2013 sono stati annullati diritti a ricevere azioni pari a n° 60.000 azioni, a seguito di dimissioni rassegnate da due assegnatari dipendenti in società estere del Gruppo.

(c) Modalità di determinazione del Fair value

Il *fair value* medio ponderato delle azioni alla data di assegnazione è stato calcolato utilizzando un modello binomiale congiuntamente ad un modello di simulazione Monte Carlo, con 150.000 simulazioni. Il modello finanziario utilizzato per descrivere la simulazione dei prezzi in assenza di arbitraggi è il modello Hull-White.

Considerando il meccanismo di assegnazione sopra esposto è necessario che vengano eseguite due valutazioni del *fair value*:

- La valutazione A che prende in considerazione la *market condition*.
- La valutazione B che ignora la *market condition*.

Di seguito le principali assunzioni per le due valutazioni effettuate:

Modalità di determinazione del Fair Value

	<u>Valutazione A</u>	<u>Valutazione B</u>
- Prezzo azione alla data di assegnazione (media 10 gg precedenti)	Euro 15,647	Euro 15,647
- Volatilità attesa*	34,50%	34,50%
- Volatilità attesa del prezzo azione di società similari	compreso tra 30,03% e 36,91%	
- Correlazione del prezzo azione tra Ferragamo e società similari	compreso tra 0,504 e 0,692	
- Dividendi attesi	2,30%	2,30%
- Tasso di interesse privo di rischio**	3,86%	3,86%
Fair value per azione alla data di assegnazione	Euro 12,482/azione	Euro 14,544/azione

*La volatilità attesa è basata sulla volatilità storica del prezzo delle azioni in un periodo equivalente all'intero periodo di maturazione. Poiché Ferragamo è una società quotata di recente, senza volatilità storica commisurata al periodo di misurazione previsto (3 anni), come previsto dall'IFRS2 è stata considerata la volatilità storica di società similari.

**Il tasso di interesse privo di rischio è stato identificato come il tasso di rendimento dei titoli di stato italiani alla data di assegnazione.

35. Accordi di Put e Call su Interessenze di Minoranza

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è cresciuto negli ultimi anni prevalentemente per crescita interna. In alcune aree geografiche, in prevalenza nel continente asiatico, ha realizzato la sua espansione geografica anche tramite *partnership* con distributori locali. In relazione a queste *partnership*, gli *Shareholders' Agreement* regolano i rapporti tra i *partner*, stabiliscono le regole di *governance* e contengono alcune previsioni di opzioni *put* e di opzioni *call* che gli azionisti possono esercitare in certe condizioni.

Le società controllate interessate da tali tipologie di accordi sono Ferragamo Japan K.K., Ferrimag Limited, Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd., Ferragamo Retail Macau Ltd., Ferragamo Korea Limited, Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd, Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd., Ferragamo (Thailand) Limited e Ferragamo Retail India Private Limited.

Si riepilogano di seguito i dettagli degli accordi su interesenze di minoranza e gli effetti delle opzioni che hanno generato una contabilizzazione sul bilancio consolidato al 31 dicembre 2014.

Per quanto riguarda Ferragamo Japan K.K., lo *Shareholders' Agreement* prevede la possibilità che i soci di minoranza, che detengono cumulativamente una quota del 29%, possano cedere le proprie azioni alla Salvatore Ferragamo S.p.A., ad un prezzo contrattualmente determinato in presenza di documentate necessità finanziarie od in caso di modifica delle proprie strategie di investimento nel settore del lusso. Conseguentemente nel bilancio al 31 dicembre 2010 è stata iscritta una passività finanziaria collegata alla possibilità di esercizio dell'opzione *put* da parte dei soci di minoranza sulla quota del 29% di loro proprietà. Per effetto di tale contabilizzazione, al 31 dicembre 2014 il debito finanziario è pari a Euro 3.295 migliaia.

Con riferimento alla partecipazione nella società controllata Ferragamo Retail India Private Limited, nel marzo 2010 il Gruppo Salvatore Ferragamo ha modificato lo *Shareholders' Agreement* in essere con il *partner* sottoscrivendo nuovi accordi che prevedono, tra l'altro, il diritto del Gruppo Salvatore Ferragamo ad acquistare immediatamente la quota delle minoranze (pari a una quota del 49%) ad un prezzo determinato (34.324.000 Rupie Indiane), maggiorato da una componente di interessi con parametri di calcolo predeterminati. Il Gruppo Salvatore Ferragamo ha la possibilità di esercitare l'opzione *call* sino al 30 giugno 2016; in caso di mancato esercizio della *call* entro tale data, il *partner* avrà la possibilità di esercitare un'opzione *put* a condizioni similari. In presenza di un prezzo dell'opzione già determinato e di condizioni contrattuali che assicurano all'azionista di minoranza esclusivamente una remunerazione del capitale, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha ritenuto di avere già accesso ai benefici economici collegati alla quota di capitale opzionata. Per tale motivo, a decorrere dal 1 aprile 2010, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha consolidato integralmente la partecipazione in

Ferragamo Retail India Private Limited. Per effetto di tale contabilizzazione, al 31 dicembre 2014 il debito finanziario è pari ad Euro 823 migliaia.

36. Informativa di settore

Il principio contabile IFRS 8 – Segmenti operativi richiede alla società di basare l’informativa di settore sugli elementi che il *management* utilizza per prendere le proprie decisioni operative. L’identificazione dei segmenti operativi sulla base della reportistica interna, è regolarmente rivista dal *management* al fine dell’allocazione delle risorse ai diversi segmenti e al fine delle analisi di *performance*.

Il Gruppo ha un unico segmento operativo che comprende 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.

(In migliaia di Euro)	2014	2013
Ricavi	1.331.822	1.258.034
Margine Lordo	848.433	799.079
Margine Lordo %	63,7%	63,5%
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)
Risultato operativo	245.416	219.058
(Oneri)/proventi finanziari netti	(7.436)	1.633
Risultato prima delle imposte	237.980	220.691
Imposte sul reddito	(74.465)	(60.724)
Utile netto	163.515	159.967

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
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
Totale attività al lordo della liquidità e dei crediti finanziari correnti	901.958	762.271
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
Totale passivo e PN (al netto della liquidità e dei crediti finanziari correnti)	901.958	762.271

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

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
Altre informazioni di settore						
Attività del settore	101.054	74.233	6.117	76.722	11.562	269.688
Investimenti:						
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
Altre informazioni di settore						
Attività del settore	85.320	60.952	5.278	54.935	12.290	218.775
Investimenti:						
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

37. Operazioni con parti correlate

Nel presente paragrafo sono descritti i rapporti con parti correlate intercorsi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2014 e 2013.

La seguente tabella mostra i valori complessivi delle transazioni intercorse con parti correlate:

(In migliaia di Euro)	2014			31 dicembre 2014			
	Ricavi	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Proventi finanziari	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività correnti
Società controllante							
Ferragamo Finanziaria S.p.A.	-	(10)	-	-	2.025	-	(6.275)
(società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)							
Società correlate							
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	18	(7.366)	1	2	70	(145)	-
Lungarno Alberghi S.r.l.	178	(635)	-	47	-	(2)	-
Fondazione Ferragamo	2	(182)	-	-	-	(10)	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione							
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l.	6	(7)	-	-	-	-	-
Osteria del Borro S.r.l.	-	(3)	-	-	-	-	-
Nautor Holding S.r.l.	14	-	-	-	-	-	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	-	(5)	-	-	-	(2)	-
Castiglion del Bosco Hotel S.r.l.	12	-	-	-	-	-	-
Rubino S.r.l.	-	(124)	-	-	16	-	-
Arpa S.r.l.	16	(103)	-	3	-	(83)	-
Studio Legale Portale Visconti	-	(60)	-	-	-	(60)	-
Resort Baia Scarlino S.r.l.	1	-	-	2	-	-	-
Marchesi Antinori S.r.l.	10	-	-	-	-	-	-
Imaginex Management Co. Ltd.	65	(435)	-	-	-	(24)	(21)
Wharf T&T Ltd.	-	(17)	-	-	-	-	(1)
Times Square Ltd.	-	(2.078)	-	-	-	-	-
Wharf Realty Ltd.	-	(8.146)	-	-	-	-	-
Imaginex Beauty Ltd.	-	-	-	-	-	-	(1)
LongJin Zonghe Kaifa (Chengdu) LTD	946	(1.381)	-	-	561	-	-
Dalian Times Square Commercial Co.ltd	-	(995)	-	-	308	-	-
Shanghai Wheelock square Development Co. Ltd.	-	(559)	-	-	160	-	-
Shanghai Harriman Property Management Co. Ltd.	-	(79)	-	-	14	-	-
Shanghai Longxing Property Development Co. Ltd.	-	(448)	-	-	387	-	-
Shanghai Times Square Property Management (Shanghai) Co. Ltd.	-	(76)	-	-	6	-	-
Altri parti correlate							
Wanda Miletta Ferragamo	-	(223)	-	-	-	-	-
Massimo Ferragamo	-	(113)	-	-	-	-	-
Giacomo Ferragamo	-	(567)	-	-	-	-	(120)
Giuseppe Visconti	-	9	-	-	-	-	-
Angelica Visconti	-	(193)	-	-	-	-	(40)
Dirigenti con responsabilità strategiche							
Dirigenti con responsabilità strategiche*	-	(3.927)	-	-	-	-	(2.401)
Totale	1.268	(27.726)	1	54	3.547	(326)	(8.859)
Totale Gruppo	1.331.822	(603.017)	22.381	150.895	48.726	(187.555)	(63.710)
% incidenza	0,1%	4,6%	0,0%	0,0%	7,3%	0,2%	13,9%

*Comprensivi degli emolumenti ed altri compensi dell'Amministratore Delegato indicati nella tabella "Compensi ad Amministratori e Sindaci" e del costo figurativo (*fair value*) relativo al piano di *Stock Grant*.

(In migliaia di Euro)	2013			31 dicembre 2013			
	Ricavi	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Proventi finanziari	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività correnti
Società controllante							
Ferragamo Finanziaria S.p.A.	57	(5)	-	-	2.426	-	(8.757)
(società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)							
Società correlate							
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	31	(6.588)	2	6	70	(103)	-
Lungarno Alberghi S.r.l.	122	(677)	-	43	-	(19)	-
Fondazione Ferragamo	2	(54)	-	-	-	(19)	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione							
Caretti & Associati S.p.A.	-	(6)	-	-	-	-	-
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l.	11	(3)	-	3	-	(1)	-
Osteria del Borro S.r.l.	-	(6)	-	-	-	(5)	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	7	(14)	-	-	-	(15)	-
Castiglion del Bosco Hotel S.r.l.	10	9	-	-	-	-	-
Rubino S.r.l.	-	(124)	-	-	15	-	-
Arpa S.r.l.	5	(123)	-	13	-	(119)	-
Studio Legale Portale Visconti	-	(94)	-	-	-	-	-
Multiproject S.r.l.	-	(3)	-	-	-	-	-
Le Rose S.r.l.	1	-	-	1	-	-	-
Imaginex Management Co. Ltd.	14	(320)	-	-	-	(13)	(17)
Wharf T&T Ltd.	-	(22)	-	-	-	-	-
Times Square Ltd.	-	(1.502)	-	-	-	-	-
Wharf Realty Ltd.	-	(5.417)	-	-	-	-	-
Wheelock Travel Ltd.	-	(5)	-	-	-	-	-
Imaginex Beauty Ltd.	-	-	-	-	-	-	(1)
LongJin Zonghe Kaifa (Chengdu) LTD	-	-	-	-	507	-	-
Dalian Times Square Commercial Co.ltd	-	(474)	-	-	278	-	-
Shanghai Wheelock square Development Co. Ltd.	-	(351)	-	-	144	-	-
Shanghai Harriman Property Management Co. Ltd.	-	(80)	-	-	13	-	-
Shanghai Longxing Property Development Co. Ltd.	-	-	-	-	350	-	-
Shanghai Times Square Property Management (Shanghai) Co. Ltd.	-	-	-	-	5	-	-
Altri parti correlate							
Wanda Miletta Ferragamo	-	(222)	-	-	-	-	-
Massimo Ferragamo	-	(113)	-	-	-	-	-
Giacomo Ferragamo	-	(571)	-	-	-	-	(126)
Angelica Visconti	-	(195)	-	-	-	-	(40)
Dirigenti con responsabilità strategiche							
Dirigenti con responsabilità strategiche*	-	(5.264)	-	-	-	-	(1.598)
Totale	260	(22.227)	2	66	3.808	(294)	(10.539)
Totale Gruppo	1.258.034	(580.021)	33.108	121.408	54.311	(202.752)	(43.472)
% incidenza	0,0%	3,8%	0,0%	0,1%	7,0%	0,1%	24,2%

*Comprensivi degli emolumenti ed altri compensi dell' Amministratore Delegato indicati nella tabella "Compensi ad Amministratori e Sindaci" e del costo figurativo (fair value) relativo al piano di Stock Grant.

Le vendite e gli acquisti tra parti correlate sono effettuati al prezzo normalmente praticato sul mercato. I saldi in essere a fine periodo non sono assistiti da garanzie, non generano interessi e sono regolati a pronti. Si segnalano fidejussioni bancarie rilasciate a favore di Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A. per Euro 1.255 migliaia per utilizzo in affitto di immobili di sua proprietà. Non vi sono ulteriori garanzie, prestate o ricevute, in relazione a crediti e debiti con parti correlate. Il Gruppo non ha accantonato alcun fondo svalutazione crediti a fronte degli importi dovuti dalle parti correlate.

In dettaglio:

Società controllante

Ferragamo Finanziaria S.p.A.

Le altre passività correnti si riferiscono alle partite inerenti il consolidato fiscale nazionale di cui la Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. è parte congiuntamente a Ferragamo Finanziaria S.p.A. (entità consolidante) e Ferragamo Parfums S.p.A.. Le altre attività si riferiscono alla richiesta di rimborso dell'IRES per mancata deduzione dell'IRAP relativo al costo del personale per gli esercizi dal 2007 al 2011 di cui al D.L. 6 dicembre 2011 n. 201 presentata nel corso del 2013. I costi si riferiscono all'affitto di terreni adibiti a parcheggio presso lo stabilimento di Osmannoro – Sesto Fiorentino.

Società correlate

Tali rapporti riguardano principalmente transazioni di natura commerciale che hanno avuto effetto sui ricavi, sui costi operativi, sui crediti e debiti commerciali, in particolare:

- vendita di prodotti;
- costi per affitto immobili;
- prestazioni di servizi.

Si segnalano in particolare i seguenti rapporti:

Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.

I debiti ed i costi sono inerenti principalmente ad affitti per i locali della sede centrale di Firenze e per alcuni negozi della catena italiana. Le altre attività si riferiscono a depositi cauzionali. I ricavi e i relativi crediti si riferiscono a prestazioni di servizi informatici e amministrativi.

Lungarno Alberghi S.r.l.

I ricavi (ed i relativi saldi a credito) si riferiscono a vendite di prodotti; i debiti ed i costi si riferiscono principalmente ad affitti di immobili adibiti a negozi della catena italiana.

Società riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione

Tali rapporti riguardano principalmente transazioni di natura commerciale che hanno avuto effetto sui ricavi, sui costi operativi, sui crediti e debiti commerciali, in particolare:

- vendita di prodotti;
- costi per affitto immobili;
- prestazioni di servizi.

Si segnalano in particolare i seguenti rapporti:

Imaginex Management Co. Ltd.

I costi ed i relativi debiti si riferiscono principalmente all'affitto locali per un negozio *outlet* e per l'ufficio in Hong Kong. I ricavi si riferiscono all'acquisto occasionale di prodotti.

Times Square Ltd.

I costi si riferiscono all'affitto locali per un punto vendita in Hong Kong.

Wharf Realty Ltd.

I costi si riferiscono all'affitto di locali per un punto vendita in Hong Kong.

LongJin Zonghe Kaifa (Chengdu) LTD

I ricavi si riferiscono a vendite di prodotti, mentre i costi si riferiscono all'affitto di un locale per un punto vendita della *Greater China*. Le altre attività si riferiscono al relativo deposito cauzionale.

Dalian Times Square Commercial Co.ltd

I costi si riferiscono all'affitto di locali per un punto vendita di Ferragamo Moda Shanghai Limited e le altre attività si riferiscono al relativo deposito cauzionale.

Shanghai Wheelock square Development Co. Ltd.

I costi si riferiscono ad affitto locali per uffici di Ferragamo Fashion Trading Shanghai Co. Limited e Ferragamo Moda Shanghai Limited. Le altre attività si riferiscono a depositi cauzionali.

Shanghai Longxing Property Development Co. Ltd.

I costi si riferiscono all'affitto di locali per un punto vendita di Ferragamo Moda Shanghai Limited e le altre attività si riferiscono al relativo deposito cauzionale.

Altri parti correlate (riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione)

Wanda Miletta Ferragamo

I costi si riferiscono all'affitto di un immobile adibito a negozio posseduto dalla Sig.ra Wanda Ferragamo ed al compenso percepito in qualità di Presidente d'onore della Salvatore Ferragamo S.p.A..

Massimo Ferragamo

I costi si riferiscono al contratto di consulenza tra Massimo Ferragamo e la Ferragamo USA Inc..

Giacomo Ferragamo

I costi e i debiti si riferiscono al costo sostenuto dalla Capogruppo in relazione al rapporto di lavoro dipendente intercorrente tra Giacomo Ferragamo e la Capogruppo, inclusivo di *bonus* variabile e del costo per il piano di *Stock Grant*.

Giuseppe Visconti

Gli altri proventi si riferiscono alla plusvalenza realizzata dalla cessione di un veicolo aziendale.

Angelica Visconti

I costi e i debiti si riferiscono al costo sostenuto dalla Capogruppo in relazione al rapporto di lavoro dipendente intercorrente tra Angelica Visconti e la Capogruppo, inclusivo di *bonus* variabile.

Dirigenti con responsabilità strategiche

I dirigenti con responsabilità strategiche sono indicati nella tabella sottostante:

Nome e cognome	Funzione
Michele Norsa	Direttore Generale e Amministratore Delegato
Ernesto Greco	Direttore Generale Amministrazione, Finanza, Controllo e Sistemi Informativi
Massimo Barzagli	Vice Direttore Generale Coordinamento Mercati e Direttore Supply Chain
Sofia Ciucchi	Vice Direttore Generale Prodotto e Direttore Risorse Umane

I costi (e i relativi debiti) si riferiscono al costo sostenuto dal Gruppo in relazione al rapporto di lavoro dipendente intercorrente, inclusivo di *bonus* variabile e, nel caso dell'Amministratore Delegato Dott. Michele Norsa, si riferiscono anche al compenso in qualità di Amministratore Delegato, inclusivo della parte variabile. Il totale costi per l'anno 2014 pari a Euro 3.927 migliaia si riferisce per Euro 3.552 migliaia a stipendi per lavoro dipendente e compensi amministratori e per Euro 375 migliaia al costo relativo al piano di *Stock Grant*.

38. Compensi ad Amministratori e Sindaci

Amministratori

(In migliaia di Euro)		2014							
Nome e Cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scad.za della carica	Comp. per la carica	Comp. per partec.a comitati	Benefici non monetari	Retrib., bonus e altri inc.vi	Altri comp.	Totale generale
Ferruccio Ferragamo	Presidente	1.01-31.12	a)	600	-	b c d	-	333	933
Michele Norsa	Amministratore delegato	1.01-31.12	a)	240	-	b c d e	912	821	1.973
Giovanna Ferragamo	Vicepresidente	1.01-31.12	a)	180	-	-	-	-	180
Fulvia Ferragamo	Amministratore	1.01-31.12	a)	180	-	-	-	-	180
Leonardo Ferragamo	Amministratore	1.01-31.12	a)	30	-	-	-	-	30
Francesco Caretti	Amministratore	1.01-31.12	a)	230	-	-	-	-	230
Diego Paternò	Amministratore	1.01-31.12	a)	280	-	-	-	-	280
Castello di San Giuliano									
Peter Woo Kwong	Amministratore	1.01-31.12	a)	-	-	-	-	-	-
Ching									
Umberto Tombari	Amministratore	1.01-31.12	a)	30	25	-	-	-	55
Marzio Saà	Amministratore	1.01-31.12	a)	30	25	-	-	-	55
Piero Antinori	Amministratore	1.01-31.12	a)	30	-	-	-	-	30
Lidia Fiori	Amministratore	1.01-31.12	a)	30	20	-	-	-	50
Totale				1.860	70		912	1.154	3.996

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2014

b) auto

c) telefono cellulare

d) polizze assicurative

e) foresteria

Sindaci

(In migliaia di Euro)		2014					Altri compensi percepiti da società controllate	Totale generale
Nome e Cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Emolumenti per la carica	Altri compensi			
Mario Alberto Galeotti	Presidente	1.01-29.04		21	-	-	21	
Flori								
Fulvio Favini*	Presidente	1.01-31.12	a)	59	8	-	67	
Gerolamo Gavazzi	Sindaco effettivo	1.01-31.12	a)	48	-	-	48	
Alessandra Daccò	Sindaco effettivo	29.04-31.12	a)	32	-	-	32	
Totale				160	8	-	168	

* Sindaco effettivo dal 01.01 al 29.04.2014 e Presidente dal 29.04.2014 al 31.12.2014. Gli altri compensi si riferiscono al compenso quale membro dell'Organismo di Vigilanza.

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2016

Si segnala che per Amministratori e Sindaci non sono previste indennità di fine carica.

39. Impegni e rischi

Il dettaglio dei rischi e degli impegni è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
Fideiussioni prestate da terzi nell'interesse delle società del Gruppo	8.142	7.659
Garanzie prestate da terzi nell'interesse di società del Gruppo	2.687	2.146
Garanzie prestate dalle società del Gruppo nell'interesse di terzi	91.050	80.450
Totale	101.879	90.255

Le fideiussioni prestate da terzi nell'interesse delle società del Gruppo evidenziano prevalentemente: fideiussioni rilasciate a favore di terzi su contratti di locazione stipulati dalle società del Gruppo e fideiussioni rilasciate da istituti di credito a favore degli Uffici IVA per crediti richiesti a rimborso dalle società del Gruppo italiane.

Le garanzie prestate da terzi nell'interesse di società del Gruppo riguardano prevalentemente contratti di locazione.

Le garanzie prestate dalle società del Gruppo comprendono una garanzia per 6 milioni di Usd (Euro 4.942 migliaia) relativa ad un contratto di affitto del Gruppo Ferragamo Usa e per la parte rimanente sono prevalentemente a favore di istituti di credito a garanzia di linee di credito utilizzabili localmente.

Nella tabella seguente si riportano i pagamenti minimi futuri dovuti al 31 dicembre 2014 e 2013, relativi ai contratti di affitto operativi, suddivisi per classe di scadenza:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
Entro 1 anno	107.320	96.957
Tra 1 e 5 anni	326.018	276.352
Oltre 5 anni	233.733	226.090
Totale	667.071	599.399

40. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Si precisa che nel corso dell'esercizio 2014 non vi sono stati eventi od operazioni significative non ricorrenti poste in essere dal Gruppo Salvatore Ferragamo.

41. Transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Il Gruppo non ha posto in essere operazioni atipiche e/o inusuali, ovvero quelle operazioni che per significatività/rilevanza, natura delle controparti, oggetto della transazione, modalità di determinazione del prezzo di trasferimento e tempistica dell'evento, possano dar luogo a dubbi in ordine alla correttezza/completezza dell'informazione in bilancio, al conflitto d'interesse, alla salvaguardia del patrimonio aziendale e alla tutela degli Azionisti di minoranza.

42. Dati di sintesi delle società controllate

Si riportano di seguito i dati di sintesi delle società controllate.

(In migliaia)		2014			2013		
Società	Valuta	Ricavi	Risultato Netto	Patrimonio Netto	Ricavi	Risultato Netto	Patrimonio Netto
Ferragamo Australia PTY Ltd.	AUD	26.797	3.577	12.798	21.809	1.872	9.221
Ferragamo Japan KK	JPY	13.172.407	186.339	2.803.750	12.916.524	147.893	2.637.072
Ferragamo Korea Limited	KRW	139.233.036	6.498.009	68.884.497	111.937.423	8.110.782	66.586.488
Ferragamo Espana S.L.	Euro	10.128	(472)	1.773	10.407	(647)	2.245
Ferragamo Latin America Inc.	USD	949	362	86	1.456	(385)	(276)
Ferragamo St. Thomas Inc.	USD	130	385	-	515	(211)	(385)
Ferrimag Limited	HKD	-	36.175	123.928	-	86.592	125.299
Ferragamo Retail HK Limited	HKD	727.200	85.314	259.746	716.416	131.454	210.826
Ferragamo Retail Taiwan Limited	TWD	884.423	34.996	318.848	882.280	30.286	283.629
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	MXN	712.951	36.216	224.723	663.713	51.779	188.463
Ferragamo Retail Nederland B.V.	Euro	5.086	940	1.703	4.677	628	762
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	CNY	1.034.573	91.931	329.087	1.002.318	108.533	237.156
Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd.	SGD	43.306	(1.117)	10.280	40.087	1.565	11.397
Ferragamo (Thailand) Limited	THB	150.382	(13.865)	96.125	193.325	17.581	109.266
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd	MYR	34.866	422	23.430	34.624	3.748	23.009
Ferragamo Hong Kong Ltd.	USD	319.192	40.556	220.482	322.007	38.420	179.594
Gruppo Ferragamo USA Inc.	USD	382.015	12.410	91.751	364.509	12.651	78.677
Ferragamo Deutschland GmbH	Euro	12.207	1.218	10.968	12.578	6.484	13.250
Ferragamo Belgique S.A.	Euro	2.230	34	1.188	2.387	140	1.154
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	Euro	1.433	76	1.199	1.836	280	1.123
Ferragamo Suisse SA	CHF	11.946	1.651	5.926	11.790	1.856	6.276
Ferragamo UK Ltd.	GBP	15.831	83	7.343	16.380	128	7.261
Ferragamo France S.A.S.	Euro	27.133	689	10.633	25.914	1.489	9.945
Ferragamo Parfums S.p.A.	Euro	82.552	2.162	14.381	77.461	1.187	12.207
Ferragamo Chile S.A.	CLP	1.120.252	(258.006)	199.635	870.019	(149.631)	457.640
Ferragamo Austria GmbH	Euro	3.873	64	3.196	3.453	136	3.131
Ferragamo Retail India Private Limited	INR	473.189	(21.782)	(333.339)	428.014	(83.617)	(311.845)
Ferragamo Retail Macau Limited	MOP	157.187	48.428	96.161	146.919	47.696	47.733
Ferragamo Moda (Shanghai) Co.Ltd	CNY	242.192	(13.438)	11.623	216.901	(7.636)	25.061
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda	BRL	15.334	(11.010)	20.949	5.451	(7.027)	17.365
Ferragamo Argentina S.A.	ARS	12.068	(383)	(342)	9.172	(2.710)	(1.959)

Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti

(In migliaia di Euro)				Totale
Tipologia di servizi	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario	note	Compensi 2014
Revisione Contabile	Revisore della Capogruppo	Capogruppo		170
Servizi di assistenza fiscale	Rete del revisore della Capogruppo	Capogruppo		20
Altri Servizi	Rete del revisore della Capogruppo	Capogruppo	1	131
Subtotale				321
Revisione Contabile	i) Revisore della Capogruppo	Società controllate		103
	ii) Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate		728
Servizi di assistenza fiscale	i) Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate		71
Altri Servizi	i) Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate		20
Subtotale				922
Totale				1.243

1) La voce si riferisce principalmente a servizi di assistenza IT ed assistenza ex L.262.

Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

In data 5 gennaio 2015, è stata costituita la società danese Ferragamo Denmark ApS con un capitale sociale di 500.000 corone danesi e un sovrapprezzo azioni di 5.500.000 corone danesi, diviso in 500.000 azioni, con valore nominale di 1,00 corona danese cadauna, interamente sottoscritto da Salvatore Ferragamo S.p.A. per un totale versamento di 6 milioni di corone danesi (controvalore in Euro 807 migliaia). La costituzione è propedeutica alla gestione di un negozio *retail* a Copenaghen che vedrà l'apertura nella prima parte del 2015.

In data 25 febbraio 2015 e in data 3 marzo 2015 la società Ferragamo France S.A.S. ha ricevuto due atti di accertamento per i cui dettagli si rimanda al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

Firenze, 12 marzo 2015

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente
Ferruccio Ferragamo

Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della finanza) e dell'art. 81 –ter del Reg. Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche ed integrazioni

1. I sottoscritti Michele Norsa in qualità di “Amministratore Delegato” ed Ernesto Greco in qualità di “Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari” della Salvatore Ferragamo S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n.58:

- l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
- l'effettiva applicazione, delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato nel corso del periodo 1 gennaio – 31 dicembre 2014.

2. L'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato 2014 è stata valutata sulla base del modello Internal Control – Integrated Framework emanato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission che rappresenta il modello di riferimento a livello internazionale generalmente accettato.

3. Si attesta, inoltre, che

3.1 Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2014:

- a. è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti dall'Unione Europea ai sensi del Regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002 e successive integrazioni;
- b. corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- c. è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'Emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento.

3.2 La relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'Emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente ad una descrizione dei principali rischi ed incertezze cui sono esposti.

12 marzo 2015

Amministratore Delegato
Michele Norsa

Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari
Ernesto Greco



Reconta Ernst & Young S.p.A.
Piazza della Libertà, 9
50129 Firenze

Tel: +39 055 552451
Fax: +39 055 5524850
ey.com

**Relazione della società di revisione
ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27.1.2010, n. 39**

Agli Azionisti
della Salvatore Ferragamo S.p.A.

1. Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato, costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria, dal conto economico, dal prospetto di conto economico complessivo, dal rendiconto finanziario, dal prospetto dei movimenti del patrimonio netto e dalle relative note esplicative, della Salvatore Ferragamo S.p.A. e sue controllate ("Gruppo Salvatore Ferragamo") chiuso al 31 dicembre 2014. La responsabilità della redazione del bilancio in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005, compete agli amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A.. E' nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio e basato sulla revisione contabile.
2. Il nostro esame è stato condotto secondo i principi e i criteri per la revisione contabile raccomandati dalla Consob. In conformità ai predetti principi e criteri, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio consolidato sia viziato da errori significativi e se i risultati, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenuti nel bilancio, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.

Per il giudizio relativo al bilancio consolidato dell'esercizio precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi, si fa riferimento alla relazione da noi emessa in data 26 marzo 2014.

3. A nostro giudizio, il bilancio consolidato del Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2014 è conforme agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005; esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico ed i flussi di cassa del Gruppo Salvatore Ferragamo per l'esercizio chiuso a tale data.



4. La responsabilità della redazione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, pubblicata nella sezione Governance del sito internet della Salvatore Ferragamo S.p.A., in conformità a quanto previsto dalle norme di legge e dai regolamenti compete agli amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A.. E' di nostra competenza l'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e delle informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98, presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, con il bilancio, come richiesto dalla legge. A tal fine, abbiamo svolto le procedure indicate dal principio di revisione 001 emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e raccomandato dalla Consob. A nostro giudizio la relazione sulla gestione e le informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98 presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sono coerenti con il bilancio consolidato del Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2014.

Firenze, 30 marzo 2015

Reconta Ernst & Young S.p.A.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mignani'.

Marco Mignani
(Socio)

Salvatore Ferragamo S.p.A.

Progetto di bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2014

Prospetti Contabili

Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Attività

(In Euro)					
	Note	31 dicembre 2014	<i>di cui con parti correlate</i>	31 dicembre 2013	<i>di cui con parti correlate</i>
ATTIVITA' NON CORRENTI					
Immobili impianti e macchinari	5	58.603.704		46.661.840	
Attività immateriali a vita utile definita	6	17.361.085		14.455.426	
Partecipazioni in società controllate	7	179.834.701		169.767.370	
Attività finanziarie disponibili per la vendita	8	20.000		20.000	
Altre attività non correnti		-		1.512	
Altre attività finanziarie non correnti	9	265.120	86.000	255.531	85.000
Imposte differite attive	34	12.655.157		8.136.751	
TOTALE ATTIVITA' NON CORRENTI		268.739.767	86.000	239.298.430	85.000
ATTIVITA' CORRENTI					
Rimanenze	10	96.588.080		101.703.893	
Crediti commerciali	11	154.726.708	113.741.305	140.186.663	110.633.139
Crediti tributari	12	3.765.818		4.424.180	
Altre attività correnti	13	7.149.204	1.962.388	19.708.728	1.962.388
Altre attività finanziarie correnti		10.999		1.266	621
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	14	8.115.392		3.848.338	
TOTALE ATTIVITA' CORRENTI		270.356.201	115.703.693	269.873.068	112.596.148
TOTALE ATTIVITA'		539.095.968	115.789.693	509.171.498	112.681.148

Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Passività e Patrimonio Netto

(In Euro)					
	Note	31 dicembre 2014	<i>di cui con parti correlate</i>	31 dicembre 2013	<i>di cui con parti correlate</i>
PATRIMONIO NETTO					
Capitale sociale	15	16.841.000		16.841.000	
Riserve	15	186.904.610		167.133.954	
Risultato netto del periodo		107.175.554		105.470.137	
TOTALE PATRIMONIO NETTO		310.921.164		289.445.091	
PASSIVITA' NON CORRENTI					
Fondi per rischi e oneri	16	8.639.116		7.041.491	
Passività per benefici ai dipendenti	17	7.705.037		6.828.458	
Altre passività non correnti	18	1.095.633		2.275.311	
Imposte differite passive	34	3.320.118		6.819.013	
TOTALE PASSIVITA' NON CORRENTI		20.759.904		22.964.273	
PASSIVITA' CORRENTI					
Debiti commerciali	19	126.747.614	3.121.986	134.685.834	2.451.026
Prestiti e finanziamenti	20	29.200.000		28.500.000	
Debiti tributari	21	5.081.305		11.237.006	
Altre passività correnti	22	45.403.852	11.213.984	21.687.924	10.520.610
Altre passività finanziarie correnti	23	982.129		651.370	
TOTALE PASSIVITA' CORRENTI		207.414.900	14.335.970	196.762.134	12.971.636
TOTALE PASSIVITA'		228.174.804	14.335.970	219.726.407	12.971.636
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'		539.095.968	14.335.970	509.171.498	12.971.636

Conto Economico

(In Euro)			<i>di cui con parti correlate</i>		<i>di cui con parti correlate</i>
	Note	2014		2013	
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	25	755.201.208	502.537.722	721.091.981	479.316.952
Variazione delle rimanenze dei prodotti finiti		2.300.018		3.485.959	
Costi per materie prime, merci e materiale di consumo	26	(226.493.716)	(2.349.709)	(218.802.845)	(1.880.650)
Costi per servizi	27	(302.581.018)	(13.302.017)	(296.815.203)	(11.963.357)
Costo del personale	28	(59.603.940)	(4.446.813)	(59.041.230)	(6.030.391)
Ammortamenti e svalutazioni	29	(13.053.134)		(11.365.283)	
Altri costi operativi	30	(6.476.305)	(85.022)	(2.890.731)	(98.607)
Altri proventi	31	6.091.333	1.248.856	6.325.832	1.204.728
Risultato Operativo		155.384.446		141.988.480	
Oneri finanziari	32	(26.251.260)		(25.728.691)	
Proventi finanziari	33	35.649.079	7.648.740	39.868.738	5.673.505
Risultato ante imposte		164.782.265		156.128.527	
Imposte sul reddito	34	(57.606.711)		(50.658.390)	
Risultato netto del periodo		107.175.554		105.470.137	

Conto Economico complessivo

(In migliaia di Euro)	2014	2013
Risultato netto del periodo (A)	107.176	105.470
<i>Altri utili / (perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo</i>		
- Utile / (Perdita) da cash flow hedge	(26.594)	1.850
- Imposte sul reddito	7.313	(509)
	<u>(19.281)</u>	<u>1.341</u>
Totale altri utili / (perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B1)	(19.281)	1.341
<i>Altri utili / (perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo</i>		
- Utile / (Perdita) da contabilizzazione piani a benefici definiti per dipendenti	(883)	403
- Imposte sul reddito	243	(111)
	<u>(640)</u>	<u>292</u>
Totale altri utili / (perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B2)	(640)	292
Totale altri utili / (perdite) al netto delle imposte (B1+B2 = B)	(19.921)	1.633
Totale risultato complessivo al netto delle imposte (A+B)	87.255	107.103

Rendiconto finanziario

(In migliaia di Euro)	Note	2014	di cui con parti correlate	2013	di cui con parti correlate
Risultato netto del periodo		107.176		105.470	
Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione:					
Ammortamenti e svalutazioni attività materiali e immateriali	5-6	13.053		11.365	
Accantonamento / (utilizzo) Imposte differite	34	(461)		921	
Accantonamento ai piani per benefici a dipendenti	17	188		167	
Accantonamento / (utilizzo) al fondo svalutazione magazzino	10	404		3.374	
Accantonamento / (utilizzo) fondi per rischi e oneri		1.921		598	
Perdite e accantonamento al fondo svalutazione crediti	11	2.668		190	
Minusvalenze (plusvalenze) su vendite di attività materiali e immateriali		(21)		(13)	
Svalutazione / (ripristini di valore) partecipazioni in società controllate	7	(1.828)		(7.303)	
Costi per Piano di Stock Grant	35	960		960	
Altre componenti economiche senza movimenti di cassa		170		(7.500)	
Variazioni nelle attività e passività operative:					
Crediti commerciali		(7.606)	(3.108)	(28.609)	(19.453)
Rimanenze di magazzino	10	4.712		(14.879)	
Debiti commerciali		(8.250)	671	24.266	(499)
Crediti Tributari	12	658		(682)	
Debiti Tributari	18-21	(7.334)		(3.065)	
Pagamenti per benefici a dipendenti	17	(194)		(400)	
Altre attività	13	(597)		(802)	
Altre passività	22	826	693	(2.380)	(2.095)
Altre – nette		(130)		(698)	
FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO (UTILIZZATO) DALLE ATTIVITA' OPERATIVE		106.315	(1.744)	80.980	(22.047)
Flusso di cassa da attività di investimento:					
Attività materiali acquistate	5	(20.472)		(15.964)	
Attività immateriali acquistate	6	(7.447)		(6.154)	
Attività finanziarie acquistate (partecipazioni in società controllate)	7	(7.497)		(13.613)	
Variazione netta nelle attività e passività non correnti	9	(9)	(1)	(53)	
Incassi dalla vendita di attività materiali e immateriali		39		26	
Incasso dalla vendita di partecipazioni in società collegate ed a controllo congiunto		-		13.855	
FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO (UTILIZZATO) PER LE ATTIVITA' DI INVESTIMENTO		(35.386)	(1)	(21.903)	
Flusso di cassa da attività finanziarie:					
Variazione netta dei crediti finanziari		2	1	(1)	(1)
Variazione netta dei debiti finanziari	20	700		(4.610)	
Pagamento di dividendi	39	(67.364)	(49.617)	(55.575)	(41.383)
FLUSSO DI CASSA GENERATO (UTILIZZATO) DA ATTIVITA' FINANZIARIE		(66.662)	(49.616)	(60.186)	(41.384)
INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO NELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE NETTE		4.267		(1.109)	
DISPONIBILITA' LIQUIDE NETTE ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO		3.848		4.957	
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide nette	14	4.267		(1.109)	
DISPONIBILITA' LIQUIDE NETTE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO		8.115		3.848	
INFORMAZIONI SUPPLEMENTARI					
Interessi pagati		1.231		1.058	
Imposte sul reddito pagate		67.025		44.422	
Interessi incassati		20		20	
Dividendi incassati		7.648		6.269	

Prospetto dei movimenti del patrimonio netto

Movimentazione del Patrimonio Netto (In migliaia di Euro)	Capitale sociale	Riserva Legale	Versamenti in conto Capitale	Riserva straordinaria	Riserve da Rivalutazione	Riserva di cash flow hedge	Effetto IAS 19 Equity	Altre riserve	Utile/(Perdita) del periodo	Totale Patrimonio Netto
Saldo al 01.01.2014	16.841	4.188	2.995	117.114	25.478	9.230	(659)	8.788	105.470	289.445
Utile/(Perdita) esercizio 2014									107.176	107.176
Altri utili /(perdite) complessivi						(19.281)	(640)			(19.921)
Totale utile (perdita) complessivo	-	-	-	-	-	(19.281)	(640)	-	107.176	87.255
Destinazione risultato esercizio 2013				38.106					(38.106)	-
Distribuzione dividendi									(67.364)	(67.364)
Riserva di Stock Grant								1.585		1.585
Saldo 31.12.2014	16.841	4.188	2.995	155.220	25.478	(10.051)	(1.299)	10.373	107.176	310.921

Movimentazione del Patrimonio Netto (In migliaia di Euro)	Capitale sociale	Riserva Legale	Versamenti in conto Capitale	Riserva straordinaria	Riserve da Rivalutazione	Riserva di cash flow hedge	Effetto IAS 19 Equity	Altre riserve	Utile/(Perdita) del periodo	Totale Patrimonio Netto
Saldo al 01.01.2013	16.841	4.188	2.995	65.812	25.478	7.889	(951)	7.374	106.877	236.503
Utile/(Perdita) esercizio 2013									105.470	105.470
Altri utili /(perdite) complessivi						1.341	292			1.633
Totale utile (perdita) complessivo	-	-	-	-	-	1.341	292	-	105.470	107.103
Destinazione risultato esercizio 2012				51.302					(51.302)	-
Distribuzione dividendi									(55.575)	(55.575)
Riserva di Stock Grant								1.414		1.414
Saldo 31.12.2013	16.841	4.188	2.995	117.114	25.478	9.230	(659)	8.788	105.470	289.445

Note Esplicative

1. Informazioni societarie

La Salvatore Ferragamo S.p.A. è una società con personalità giuridica organizzata secondo l'ordinamento giuridico della Repubblica Italiana, quotata alla Borsa Italiana –MTA.

La Società, rappresenta uno dei principali *player* del settore del lusso le cui origini possono farsi risalire al 1927.

Il bilancio d'esercizio per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. con delibera del 12 marzo 2015.

Le principali attività della Società sono illustrate nella relazione sulla gestione.

1.1 Direzione e coordinamento

La Società Salvatore Ferragamo S.p.A. è soggetta all'attività di direzione e coordinamento da parte della Ferragamo Finanziaria S.p.A. ai sensi dell'art 2497-bis c.c.

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 2497-bis comma 4 c.c. si riportano di seguito i dati essenziali del bilancio al 31 dicembre 2013 e 2012 della società controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A.

Ferragamo Finanziaria S.p.A.	31 dicembre	31 dicembre
(In Euro)	2013	2012
STATO PATRIMONIALE		
ATTIVO		
B) Immobilizzazioni	211.410.687	202.115.705
C) Attivo Circolante	22.606.183	15.329.964
D) Ratei e Risconti	1.133	-
TOTALE ATTIVO	234.018.003	217.445.669
PASSIVO E PATRIMONIO NETTO		
A) Patrimonio netto		
- Capitale Sociale	49.749.960	49.749.960
- Riserve	143.107.627	136.363.249
- Utile (Perdita) dell'esercizio	30.280.018	25.878.978
D) Debiti	10.880.398	5.453.482
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	234.018.003	217.445.669
Garanzie, Impegni e altri rischi	-	91.376
CONTO ECONOMICO		
A) Valore della produzione	375.243	5.187
B) Costi della produzione	(1.145.263)	(1.701.658)
Differenza tra valore e costi della produzione	(770.020)	(1.696.471)
C) Proventi e Oneri Finanziari	30.898.747	27.170.968
E) Proventi e Oneri Straordinari	(39.853)	7.811
Risultato prima delle imposte	30.088.874	25.482.308
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	191.144	396.670
Utile (perdita) dell'esercizio	30.280.018	25.878.978

2. Espressione di conformità agli IFRS e Criteri di redazione

Il bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. è stato redatto in conformità agli *International Financial Reporting Standards* (IFRS), emessi dall'*International Accounting Standards Board* ("IASB") ed omologati dall'Unione Europea ed in vigore alla data di Bilancio. Le note esplicative al bilancio d'esercizio sono state integrate con le informazioni aggiuntive richieste da CONSOB e dai provvedimenti da essa emanati in attuazione all'art. 9 del D.Lgs. 38/2005 (delibere 15519 e 15520) del 27 luglio 2006 e comunicazione DEM/6064293 del 28 luglio 2006, ai sensi dell'art. 78 del Regolamento emittenti, del documento CE del novembre 2003 e, dove applicabili, del Codice Civile. Con "IFRS" si intendono anche gli *International Accounting Standards* ("IAS") tuttora in vigore, nonché tutti i documenti interpretativi emessi dagli *IFRS Interpretation Committee*, precedentemente denominato *International Financial Reporting Interpretations Committee* ("IFRIC") ed ancor prima *Standing Interpretations Committee* ("SIC").

Schemi di bilancio adottati

Il bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2014 è composto dal prospetto della situazione patrimoniale e finanziaria, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal rendiconto finanziario, dal prospetto delle variazioni di patrimonio netto e dalle relative note esplicative.

I prospetti della situazione patrimoniale e finanziaria e di conto economico sono presentati in unità di euro, mentre il prospetto del conto economico complessivo, il rendiconto finanziario, il prospetto delle variazioni di patrimonio netto e le relative note esplicative sono presentati in migliaia di euro, salvo diversa indicazione.

Gli schemi di presentazione della situazione patrimoniale e finanziaria della Società presentano una distinzione tra attività e passività correnti e non correnti, dove:

- le attività non correnti comprendono i saldi attivi con ciclo di realizzo oltre dodici mesi ed includono le attività immateriali, materiali e finanziarie;
- le attività correnti comprendono i saldi attivi con ciclo di realizzo entro i dodici mesi;
- le passività non correnti comprendono i debiti esigibili oltre dodici mesi, inclusi i debiti finanziari, i fondi per rischi ed oneri ed il trattamento di fine rapporto;
- le passività correnti comprendono i debiti esigibili entro dodici mesi, compresa la quota a breve dei finanziamenti a medio-lungo termine, dei fondi per rischi ed oneri e del trattamento di fine rapporto.

Lo schema di presentazione del conto economico è presentato secondo una classificazione dei costi per natura. Il rendiconto finanziario è stato predisposto in base al metodo indiretto e viene presentato in conformità allo IAS 7, classificando i flussi finanziari tra attività operativa, di investimento e finanziaria.

Si precisa che con riferimento alla Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 e alla Comunicazione n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006, negli schemi di bilancio, è data evidenza dei rapporti significativi con parti correlate, ai fini di una migliore informativa.

L'unità di valuta utilizzata è l'euro e tutti i valori sono arrotondati alle migliaia di euro se non diversamente indicato.

Principi Contabili

Note generali

Il bilancio d'esercizio è stato redatto in base al principio del costo storico, tranne che per gli strumenti finanziari derivati e le attività finanziarie destinate alla vendita che sono iscritte al valore equo ("*fair value*"), nonché su presupposto della continuità aziendale.

I principi contabili adottati nel Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2014 sono stati omogeneamente applicati anche a tutti i periodi presentati a confronto.

Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

La redazione del bilancio d'esercizio e delle note esplicative ha richiesto l'utilizzo di stime e assunzioni sia nella determinazione di alcune attività e passività, sia nella valutazione delle attività e passività potenziali. Gli eventi potrebbero non confermare pienamente le stime.

I principali dati congetturati si riferiscono:

- ai fondi obsolescenza delle rimanenze di materie prime ed accessori e delle rimanenze di prodotti finiti; poiché la Società tratta prodotti soggetti all'influenza della moda, le rimanenze di prodotti alla fine della stagione o nel caso dei profumi al termine del ciclo di vita del singolo articolo, che può essere breve, sono soggette a riduzioni di valore;
- ai fondi svalutazione dei crediti per le vendite all'ingrosso, legate alla solvibilità della clientela, con cui vi sono peraltro in generale rapporti consolidati nel tempo;
- ai fondi per rischi e oneri, in particolare le spese future previste ed i contenziosi in corso o prevedibili, nonché per i fenomeni, marginali, di resi merce da clienti;
- alla vita utile degli immobili, impianti e macchinari e delle attività immateriali;
- ai benefici ai dipendenti, i cui valori sono determinati in base a valutazioni attuariali;
- ai crediti per imposte differite attive, in particolare alla stima della loro recuperabilità a valere sui redditi futuri;
- al valor equo (*fair value*) degli strumenti finanziari, tra cui rivestono particolare importanza gli strumenti derivati, di cui la Società fa largo uso per la copertura del rischio di cambio.
- al valore equo (*fair value*) dei piani di pagamento basati su azioni sia regolati per cassa che regolati con azioni di cui la Società fa uso per l'incentivazione del management del Gruppo;
- la Società ha stipulato contratti di locazione commerciale ed ha valutato, sulla base dei termini e delle condizioni contrattuali, come ad esempio il fatto che i termini contrattuali non coprano la maggior parte della vita economica della proprietà commerciale né del *fair value* del bene, che tutti i rischi e benefici significativi tipici della proprietà dei beni rimangono in capo al locatore; ne consegue che tali contratti sono contabilizzati come *leasing* operativi.

Le stime e le assunzioni sono effettuate dagli amministratori con il supporto delle funzioni aziendali e, quando appropriato, di specialisti indipendenti e sono riviste periodicamente, iscrivendo a conto economico gli effetti di ciascuna variazione nel periodo in cui tali stime ed assunzioni dovessero differire dalle circostanze effettive.

Riduzione durevole di valore di Attività materiali (Immobili impianti e macchinari), Investimenti immobiliari, Attività immateriali a vita utile definita, Partecipazioni

Il valore contabile di Immobili impianti e macchinari, Investimenti immobiliari, Attività immateriali a vita utile definita, Partecipazioni vengono sottoposti a verifica di impairment nei casi in cui vi siano indicatori di impairment che richiedano un'immediata valutazione di eventuali perdite di valore, o che si siano verificati fatti che comunque richiedono la ripetizione della procedura. Una riduzione di valore sussiste quando il valore contabile di un'attività o di un'unità generatrice di cassa eccede il proprio valore recuperabile, che è il maggiore tra il suo *fair value* dedotti i costi di vendita e il suo valore d'uso. Il calcolo del *fair value* dedotti i costi di vendita è basato sui dati disponibili da operazioni di vendita vincolanti, tra parti libere e autonome, di attività simili o prezzi di mercato osservabili, dedotti i maggiori costi relativi alla dismissione dell'attività. Il calcolo del valore d'uso è basato su un modello di flusso di cassa attualizzato. I flussi di cassa sono ricavati dai piani aziendali approvati dal Consiglio di Amministrazione, i quali rappresentano la miglior stima effettuabile dalla Società sulle condizioni economiche previste nel periodo di piano. Le proiezioni del piano coprono normalmente un arco temporale di tre esercizi, il tasso di crescita a lungo termine utilizzato (g) al fine della stima del valore terminale dell'attività è prudenzialmente inferiore al tasso di crescita a lungo termine del settore, del paese o del mercato di riferimento. I flussi di cassa non includono le attività di ristrutturazione per cui la Società non abbia già un'obbligazione presente, né significativi investimenti futuri che incrementeranno il rendimento delle attività componenti l'unità generatrice di flussi cassa oggetto di valutazione. L'importo recuperabile dipende sensibilmente dal tasso di sconto utilizzato nel modello dei flussi di cassa attualizzati così come dai flussi di cassa in entrata attesi in futuro e dal tasso di crescita utilizzato ai fini dell'extrapolazione.

Informativa sulle riduzioni durevoli di valore

Nel panorama economico attuale seppur confortato da un andamento economico positivo, la Società ritiene di particolare rilievo l'informativa relativa alle riduzioni durevoli di valore delle attività. La Società si è dotata di una procedura di analisi di indicatori di Impairment e di una procedura di *Impairment Test* e i risultati di tali procedure sono elencate nelle note relative alle singole attività.

Immobili, Impianti e macchinari

Le attività materiali sono rilevate al costo storico, comprensivo dei costi accessori direttamente imputabili e necessari alla messa in funzione del bene per l'uso per cui è stato acquistato. Tale costo

include i costi per la sostituzione di parte di macchinari e impianti nel momento in cui sono sostenuti se conformi ai criteri di rilevazione. Il valore netto (il costo meno l'ammortamento accumulato) delle parti di macchinari e impianti sostituiti è rilevato a conto economico al momento della loro sostituzione.

Le spese di manutenzione e riparazione, che non siano suscettibili di valorizzare e/o prolungare la vita residua dei beni, sono spese nell'esercizio in cui sono sostenute, in caso contrario vengono capitalizzate.

Le attività materiali sono esposte al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore determinate secondo le modalità descritte nel seguito. L'ammortamento è calcolato in quote costanti in base alla vita utile stimata del bene per l'impresa, che è riesaminata con periodicità annuale ed eventuali cambiamenti, se necessari, sono apportati con applicazione prospettica.

Le vite utili delle principali classi di attività materiali sono le seguenti:

	Vita Utile
Fabbricati	33 anni
Impianti e Macchinari	5 anni
Attrezzature industriali e commerciali	5 anni
Altri beni:	
- Mobili Arredi Uffici	5,5 anni
- Macchine Elettroniche	3 anni
- Collezione Storica	5 anni
- Automezzi	4 anni
- Migliorie su beni di terzi	In base alla durata residua del contratto di affitto del bene

Il valore residuo del bene, la vita utile e i metodi di ammortamento applicati sono rivisti alla fine di ciascun esercizio e adeguati, se necessario, in modo prospettico.

Qualora parti significative di tali attività materiali abbiano differenti vite utili, tali componenti sono contabilizzate separatamente. I terreni, sia liberi da costruzione sia annessi a fabbricati, sono rilevati separatamente e non sono ammortizzati in quanto elementi a vita utile illimitata.

Il valore contabile degli immobili, impianti e macchinari è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e, nel caso in cui il valore di carico ecceda il valore di presumibile realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore di realizzo. Il valore di realizzo degli immobili, impianti e macchinari è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso.

Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Al momento della vendita o quando non sussistono benefici economici futuri, attesi dall'uso di un bene, esso viene eliminato dal bilancio e l'eventuale perdita o utile (calcolata come differenza tra il valore di cessione e il valore di carico) viene rilevata a conto economico nell'anno della suddetta eliminazione.

Leasing

La definizione di un accordo contrattuale come operazione di *leasing* (o contenente un'operazione di *leasing*) si basa sulla sostanza dell'accordo e richiede di valutare se l'adempimento dell'accordo stesso dipende dall'utilizzo di una o più attività specifiche e se l'accordo trasferisce il diritto all'utilizzo di tale attività. Viene effettuato un riesame dopo l'inizio del contratto solo se si verifica una delle seguenti condizioni:

- c'è una variazione delle condizioni contrattuali, diverse da un rinnovo o un'estensione del contratto;
- viene esercitata un'opzione di rinnovo o viene concessa un'estensione, a meno che i termini del rinnovo o dell'estensione non fossero inizialmente inclusi nei termini dell'operazione di *leasing*;
- c'è una variazione nella condizione secondo cui l'adempimento dipende da una specifica attività; o
- c'è un cambiamento sostanziale nell'attività.

Laddove si procede a un riesame, la contabilizzazione del *leasing* inizierà o cesserà dalla data in cui variano le circostanze che hanno dato luogo alla revisione per gli scenari a), c) o d) e alla data di rinnovo o estensione per lo scenario b).

Per contratti sottoscritti precedentemente al 1 gennaio 2010, la data di accensione è considerata il 1 gennaio 2010 in accordo con le disposizioni transitorie dell'IFRS 1.

La Società in veste di locatario

Un contratto di *leasing* viene classificato come *leasing* finanziario o come *leasing* operativo all'inizio del *leasing* stesso. Un contratto di *leasing* che trasferisce sostanzialmente alla Società tutti i rischi e i benefici derivanti dalla proprietà del bene locato, è classificato come *leasing* finanziario. I *leasing* finanziari sono capitalizzati alla data di inizio del *leasing* al *fair value* del bene locato o, se minore, al valore attuale dei canoni. I canoni sono ripartiti fra quota di capitale e quota interessi in modo da ottenere l'applicazione di un tasso di interesse costante sul saldo residuo del debito. Gli oneri finanziari sono imputati al conto economico. I beni in *leasing* sono ammortizzati sulla base della vita utile del bene. Tuttavia, laddove non vi sia la ragionevole certezza che la Società otterrà la proprietà del bene al termine del contratto, il bene è ammortizzato sul periodo temporale più breve tra la vita utile stimata del bene e la durata del contratto di locazione.

I canoni di *leasing* operativo sono rilevati come costi nel conto economico in quote costanti sulla durata del contratto.

La Società in veste di locatore

I contratti di *leasing* che sostanzialmente lasciano in capo alla Società tutti i rischi e benefici della proprietà del bene sono classificati come *leasing* operativi.

I canoni di affitto sono rilevati in quote costanti lungo la durata dei contratti di locazione in essere alla data di bilancio e, se derivanti da investimenti immobiliari, sono classificati nella voce Locazioni Immobiliari.

Aggregazioni aziendali

Le aggregazioni aziendali sono contabilizzate utilizzando il metodo dell'acquisto.

A partire dal 1 gennaio 2010 a seguito dell'entrata in vigore dello IFRS 3 (modificato), il costo di acquisto è valutato come somma del corrispettivo trasferito misurato al *fair value* (valore equo) alla data di acquisizione e dell'importo di qualsiasi partecipazione di minoranza nell'acquisita.

Le *Business Combination* effettuate tra entità sotto comune controllo non rientrano nell'ambito di applicazione dell'IFRS 3. Nel caso in cui la *business combination* tra entità sotto comune controllo non abbia sostanza economica e rappresenti una mera riorganizzazione aziendale la società applica il metodo di contabilizzazione della *business combination* cosiddetti *pooling of interest method*, aggregando le attività e le passività linea per linea ai valori di libro.

Attività Immateriali

Le attività immateriali sono iscritte nell'attivo al costo di acquisto quando è probabile che l'uso dell'attività genererà benefici economici futuri e quando il costo dell'attività può essere determinato in modo attendibile. Le attività immateriali acquisite attraverso operazioni di aggregazione di imprese sono iscritte al valore equo definito alla data di acquisizione, se tale valore può essere determinato in modo attendibile. Le attività immateriali a vita utile definita sono ammortizzate a quote costanti lungo la loro vita utile stimata; la vita utile viene riesaminata con periodicità annuale ed eventuali cambiamenti, laddove necessari, sono apportati con applicazione prospettica.

Le vite utili delle principali classi di attività immateriali a vita definita sono le seguenti:

	Vita Utile
Diritti di brevetto industriali e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	2-5 anni
Concessioni, licenze e marchi	10 anni
Costi di sviluppo software	3-5 anni

Costi di sviluppo

I costi di ricerca sono imputati a conto economico nel momento in cui sono sostenuti.

I costi di sviluppo sostenuti in relazione a un determinato progetto sono capitalizzati solo quando la Società può dimostrare la possibilità tecnica di completare l'attività immateriale in modo da renderla disponibile per l'uso o per la vendita, la propria intenzione di completare detta attività per usarla o venderla, le modalità in cui essa genererà probabili benefici economici futuri, la disponibilità di risorse tecniche, finanziarie o di altro tipo per completare lo sviluppo e la sua capacità di valutare in modo attendibile il costo attribuibile all'attività durante il suo sviluppo.

Durante il periodo di sviluppo, l'attività è riesaminata annualmente ai fini della rilevazione di eventuali perdite di valore. Successivamente alla rilevazione iniziale, i costi di sviluppo sono valutati al costo

decrementato di ogni eventuale ammortamento o perdita accumulata. L'ammortamento dell'attività inizia nel momento in cui lo sviluppo si è completato e l'attività è disponibile all'uso. È ammortizzato con riferimento al periodo in cui si prevede che il progetto collegato genererà ricavi per la Società. Durante il periodo in cui l'attività non è ancora in uso sarà riesaminato annualmente per rilevare eventuali perdite di valore.

Diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere d'ingegno

I diritti di brevetti e di utilizzazione delle opere di ingegno si riferiscono ai costi per licenze d'uso dei software ed alle spese per il deposito e la registrazione marchi e dei brevetti relativi ai prodotti della Società.

Concessioni, diritti licenze e marchi similari

La voce in esame si riferisce alle spese di deposito e registrazione del marchio Salvatore Ferragamo. I costi di acquisto sono ammortizzati in un arco temporale pari alla vita utile del diritto acquisito.

Partecipazioni

Le partecipazioni in imprese controllate e collegate sono valutate al costo di acquisto, in base alle disposizioni dello IAS 27.

Qualora vi siano indicazioni che la recuperabilità del costo é, in tutto o in parte venuta meno, il valore di carico viene ridotto al relativo valore recuperabile, secondo quanto previsto dallo IAS 36. Quando, successivamente, tale perdita viene meno o si riduce, il valore contabile è incrementato sino alla nuova stima del valore recuperabile, che non può eccedere il costo originario.

Strumenti finanziari

Gli strumenti finanziari sono inizialmente rilevati al *fair value* e, successivamente all'iscrizione iniziale, sono valutati in relazione alla loro classificazione, come previsto dall'*International Accounting Standard* 39. Per le attività finanziarie tale trattamento è differenziato tra le categorie:

- Attività finanziarie al *fair value* con variazioni imputate a conto economico
- Investimenti detenuti fino a scadenza
- Finanziamenti e crediti
- Attività finanziarie disponibili per la vendita.

Con riferimento alle passività finanziarie, sono invece previste due sole categorie:

- Passività finanziarie al *fair value* con variazioni imputate a conto economico
- Passività al costo ammortizzato.

La Società determina la classificazione delle proprie attività finanziarie e passività finanziarie al momento della loro rilevazione iniziale.

I metodi di determinazione del *fair value* con riferimento a tali strumenti finanziari, con finalità contabili o informative, sono riepilogati di seguito con riferimento alle principali categorie di strumenti finanziari, cui sono stati applicati:

- Strumenti derivati: sono stati adottati gli adeguati modelli di pricing basati sui valori di mercato dei tassi di interesse e dei rapporti di cambio;
- Crediti e Debiti e attività finanziarie non quotate: per gli strumenti finanziari con scadenza superiore ad un anno è stato applicato il metodo del *discounted cash flow*, ossia l'attualizzazione dei flussi di cassa attesi in considerazione delle correnti condizioni di tasso e merito creditizio;
- Strumenti finanziari quotati: è utilizzato il valore di mercato alla data di riferimento.

Cancellazione delle attività finanziarie

Un'attività finanziaria (o, ove applicabile, parte di un'attività finanziaria o parte di un gruppo di attività finanziarie simili) viene cancellata da bilancio quando:

- i diritti a ricevere flussi finanziari dall'attività sono estinti;
- la Società conserva il diritto a ricevere flussi finanziari dall'attività, ma ha assunto l'obbligo contrattuale di corrisponderli interamente e senza ritardi a una terza parte;
- la Società ha trasferito il diritto a ricevere flussi finanziari dall'attività e (a) ha trasferito sostanzialmente tutti i rischi e benefici della proprietà dell'attività finanziaria oppure (b) non ha trasferito sostanzialmente tutti i rischi e benefici dell'attività, ma ha trasferito il controllo della stessa.

Nei casi in cui la Società abbia trasferito i diritti a ricevere flussi finanziari da un'attività e non abbia né trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici o non abbia perso il controllo sulla stessa, l'attività viene rilevata nel bilancio della Società nella misura del suo coinvolgimento residuo nell'attività stessa. Il coinvolgimento residuo che prende la forma di una garanzia sull'attività trasferita viene valutato al minore tra il valore contabile iniziale dell'attività e il valore massimo del corrispettivo che la Società potrebbe essere tenuta a corrispondere.

Nei casi in cui il coinvolgimento residuo prende la forma di un'opzione emessa e/o acquistata sull'attività trasferita (comprese le opzioni regolate per cassa o simili), la misura del coinvolgimento della Società corrisponde all'importo dell'attività trasferita che la Società potrà riacquistare; tuttavia nel caso di un'opzione put emessa su un'attività misurata al valore equo (comprese le opzioni regolate per cassa o con disposizioni simili), la misura del coinvolgimento residuo della Società è limitata al minore tra il valore equo dell'attività trasferita e il prezzo di esercizio dell'opzione.

Perdita di valore di attività finanziarie

La Società verifica a ogni data di bilancio se un'attività finanziaria o gruppo di attività finanziarie ha subito una perdita di valore. Un'attività finanziaria o un gruppo di attività finanziarie è da ritenere soggetta a perdita di valore se, e solo se, sussiste una obiettiva evidenza di perdita di valore come esito di uno o più eventi che sono intervenuti dopo la rilevazione iniziale (quando interviene "un evento di perdita") e questo evento di perdita ha un impatto, che possa essere attendibilmente stimato, sui flussi di cassa futuri stimati dell'attività finanziaria o del gruppo di attività finanziarie. Le evidenze di perdita di valore possono essere rappresentate da indicatori quali le difficoltà finanziarie, l'incapacità di far fronte alle obbligazioni, l'insolvenza nella corresponsione di interessi o di importanti pagamenti, che stanno attraversando i debitori, o un gruppo di debitori; la probabilità che fallirà o sia oggetto di un'altra forma di riorganizzazione finanziaria, e dove dati osservabili indichino che sussiste un decremento misurabile nei flussi di cassa futuri stimati, quali cambiamenti in contesti o nelle condizioni economiche correlate alle obbligazioni.

Nel caso di attività finanziarie rilevate al costo ammortizzato, se vi è un'obiettiva evidenza che sussista una perdita di valore, l'ammontare delle perdite è misurato come differenza tra il valore contabile dell'attività e il valore attuale dei flussi di cassa futuri stimati (escluse le perdite di credito attese in futuro che non sono ancora avvenute). Il valore attuale dei flussi di cassa è scontato al tasso d'interesse effettivo originario dell'attività finanziaria. Se un prestito ha un tasso d'interesse variabile, il tasso di sconto per la valutazione di un'eventuale perdita di valore è il tasso corrente effettivo. Il valore contabile dell'attività viene ridotto mediante l'utilizzo di un fondo svalutazione e l'importo della perdita verrà rilevato a conto economico.

Nel caso di strumenti rappresentativi di capitale classificati come disponibili per la vendita, l'obiettiva evidenza includerebbe una significativa o prolungata riduzione nel *fair value* (valore equo) dello strumento al di sotto del suo costo. 'Significativo' deve essere valutato rispetto al costo originario dello strumento e 'prolungato' rispetto alla durata del periodo nel quale il *fair value* è stato al di sotto del costo originario. Dove si abbia evidenza della riduzione di valore, la perdita cumulativa – misurata come differenza tra il costo di acquisizione e il *fair value* corrente, dedotta qualsiasi perdita per riduzione di valore su quella attività finanziaria rilevata precedentemente nel conto economico – viene stornata dalle altre componenti del conto economico complessivo e rilevata a conto economico.

Cancellazione delle passività finanziarie

Una passività finanziaria viene cancellata quando l'obbligo sottostante la passività è estinto o annullato o adempiuto.

Nei casi in cui una passività finanziaria esistente è sostituita da un'altra dello stesso prestatore, a condizioni sostanzialmente diverse, oppure le condizioni di una passività esistente vengono sostanzialmente modificate, tale scambio o modifica viene trattato come una cancellazione contabile della passività originale e la rilevazione di una nuova passività, con iscrizione a conto economico di eventuali differenze tra i valori contabili.

Attività finanziarie disponibili per la vendita

Le attività finanziarie disponibili per la vendita sono quelle attività finanziarie, esclusi gli strumenti finanziari derivati, che sono state designate come tali o non sono classificate in nessun'altra delle categorie di strumenti finanziari. Dopo l'iniziale iscrizione le attività finanziarie disponibili per la vendita sono valutate al valore equo e gli utili e le perdite sono rilevati direttamente nel conto economico complessivo. Le partecipazioni in altre imprese, costituenti attività finanziarie non correnti e non destinate ad attività di trading (cosiddette partecipazioni "*available for sale*"), sono inizialmente rilevate

al *fair value*. Successivamente, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni del *fair value* sono imputati direttamente al patrimonio netto fintanto che non siano cedute o abbiano subito una perdita di valore; in quel momento gli utili o le perdite complessivi precedentemente rilevati nel patrimonio netto sono imputati al conto economico del periodo. Le partecipazioni in altre imprese minori per le quali non è possibile determinare in modo attendibile il valore equo, sono iscritte al costo eventualmente svalutato per perdite di valore.

Attività finanziarie ed altre attività non correnti

Tali attività sono valutate secondo il criterio del costo ammortizzato usando il metodo del tasso di sconto effettivo al netto di ogni accantonamento per perdita di valore.

Il costo ammortizzato è calcolato prendendo in considerazione ogni sconto o premio di acquisto e include le commissioni che sono una parte integrante del tasso di interesse effettivo e dei costi di transazione.

Crediti commerciali

I crediti sono iscritti inizialmente al *fair value*, che, generalmente, corrisponde al valore nominale e, successivamente, valutati al costo ammortizzato, salvo il caso in cui la breve durata del credito faccia ritenere trascurabile l'effetto dell'applicazione del costo ammortizzato, e ridotti in caso di perdite di valore. Inoltre, sono adeguati al loro presumibile valore di realizzo mediante l'iscrizione di un apposito fondo rettificativo.

Altri crediti ed altre attività finanziarie

Sono iscritti inizialmente al *fair value* e successivamente valutate secondo il costo ammortizzato.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide ed i depositi a breve termine comprendono il denaro in cassa e i depositi a vista e a breve termine, in questo ultimo caso con scadenza originaria prevista non oltre i tre mesi.

Debiti commerciali

I debiti commerciali, la cui scadenza rientra nei normali termini commerciali, non sono attualizzati poiché l'effetto dell'attualizzazione dei flussi finanziari è irrilevante e sono iscritti al loro valore nominale.

Prestiti e finanziamenti

I finanziamenti sono rilevati inizialmente al costo, corrispondente al valore equo del corrispettivo ricevuto, al netto degli oneri accessori di acquisizione del finanziamento. Dopo la rilevazione iniziale, i finanziamenti sono valutati con il criterio del costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo.

Rimanenze

Le rimanenze di magazzino sono valutate al minore tra il costo di acquisto e/o di produzione, determinato secondo il metodo del costo medio ponderato, e il valore netto di realizzo. Il costo di acquisto è inclusivo degli oneri accessori; il costo di produzione comprende i costi di diretta imputazione e una quota dei costi indiretti, ragionevolmente imputabili ai prodotti. Il valore netto di presumibile realizzo è costituito dal normale prezzo stimato di vendita dedotti i costi stimati di completamento e i costi stimati per realizzare la vendita.

Fondi rischi ed oneri

Gli accantonamenti a fondi per rischi e oneri sono effettuati quando la Società deve far fronte un'obbligazione attuale (legale o implicita) risultante da un evento passato, è probabile un'uscita di risorse per far fronte a tale obbligazione ed è possibile effettuare una stima affidabile del suo ammontare.

Quando la Società ritiene che un accantonamento al fondo rischi e oneri sarà in parte o del tutto rimborsato, per esempio nel caso di rischi coperti da polizze assicurative, l'indennizzo è rilevato in modo distinto e separato nell'attivo se, e solo se, esso risulta praticamente certo. In tal caso, nel conto economico il costo dell'eventuale accantonamento è presentato al netto dell'ammontare rilevato per l'indennizzo.

Se l'effetto di attualizzazione del valore del denaro è significativo, gli accantonamenti sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette, ove adeguato, i rischi specifici delle passività.

Quando viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo è rilevato come onere finanziario.

Passività per benefici ai dipendenti

L'obbligazione netta della Società derivante da piani a benefici definiti viene calcolata separatamente per ciascun piano stimando l'importo del beneficio futuro che i dipendenti hanno maturato in cambio dell'attività prestata nell'esercizio corrente e nei precedenti esercizi; tale beneficio viene attualizzato per calcolare il valore attuale. Gli utili e le perdite attuariali sono rilevati direttamente nel conto economico complessivo, così come previsto dallo IAS 19.

A partire dal 1 gennaio 2007, la Legge Finanziaria 2007 ed i relativi decreti attuativi hanno introdotto modifiche rilevanti nella disciplina del TFR, tra cui la scelta del lavoratore in merito all'eventuale destinazione del proprio TFR maturando ai fondi di previdenza complementare oppure al "Fondo di Tesoreria" gestito dall'INPS.

Ne deriva, pertanto, che l'obbligazione nei confronti dell'INPS e le contribuzioni alle forme pensionistiche complementari assumono, ai sensi dello IAS 19, la natura di "Piani a contribuzioni definite", mentre le quote iscritte al Fondo TFR mantengono la natura di "Piani a prestazioni definite". Le modifiche legislative intervenute a partire dal 2007 hanno, inoltre, comportato una riduzione dei benefici definiti con una variazione delle assunzioni attuariali e dei conseguenti calcoli utilizzati per la determinazione del TFR, i cui effetti sono stati direttamente imputati al conto economico.

La valutazione attuariale della passività è stata affidata a un attuario indipendente.

Strumenti derivati

Gli strumenti finanziari derivati sono utilizzati solamente con l'intento di copertura dei rischi finanziari relativi alle variazioni dei tassi di cambio sulle transazioni commerciali in valuta.

Coerentemente con quanto stabilito dallo IAS 39, gli strumenti finanziari derivati di copertura possono essere contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'*hedge accounting* solo quando:

- all'inizio della copertura, esiste la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura stessa;
- si prevede che la copertura sarà altamente efficace;
- l'efficacia può essere attendibilmente misurata; e
- la copertura stessa è altamente efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati al *fair value*. Quando gli strumenti derivati hanno le caratteristiche per essere contabilizzati secondo l'*hedge accounting*, si applicano i seguenti trattamenti contabili:

- *Fair value hedge* – se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alle variazioni del valore corrente di una attività o di una passività di bilancio che può determinare effetti sul conto economico, la variazione del *fair value* del derivato di copertura è rilevato nel conto economico e la variazione del *fair value* dello strumento coperto attribuibile al rischio coperto è rilevato come parte del valore di carico dell'elemento coperto ed è inoltre rilevato nel conto economico.
- *Cash flow hedge* – se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi di cassa di una attività o di una passività di bilancio o di un'operazione prevista altamente probabile e che potrebbe avere effetti sul conto economico, la porzione efficace degli utili o delle perdite sullo strumento finanziario è rilevata nel patrimonio netto; l'utile o la perdita cumulati sono stornati dal patrimonio netto e contabilizzati a conto economico nello stesso periodo in cui viene rilevata l'operazione oggetto di copertura; l'utile o la perdita associati a una copertura, o a quella parte della copertura diventata inefficace, sono iscritti a conto economico quando l'inefficacia è rilevata.

Qualora non ricorrano le condizioni per l'applicazione dell'*hedge accounting*, gli effetti derivanti dalla valutazione al "*fair value*" dello strumento finanziario derivato sono imputati direttamente a conto economico.

Ricavi e costi

I ricavi sono rilevati nella misura in cui è probabile che i benefici economici siano conseguiti dalla Società e il relativo importo possa essere determinato in modo affidabile, indipendentemente dalla data

di incasso. I ricavi sono valutati al valore equo del corrispettivo ricevuto o da ricevere, tenuto conto dei termini di pagamento contrattualmente definiti ed escludendo imposte e dazi.

Vendita di beni

I ricavi e i costi sono esposti secondo il principio della competenza economica. Ricavi e proventi sono iscritti al netto di resi, sconti, abbuoni e premi.

I ricavi per la vendita di prodotti sono riconosciuti quando la Società ha trasferito all'acquirente tutti i rischi e benefici significativi connessi alla proprietà del bene quindi al momento del passaggio di proprietà che, generalmente, coincide con la spedizione dei beni.

Royalties

I ricavi per royalties sono iscritti per competenza in base alle condizioni contrattualmente previste.

I costi di pubblicità e ricerca, in accordo con lo IAS 38, sono integralmente imputati a conto economico quando il servizio è stato reso e consegnato alla Società.

Piani di pagamenti basati su azioni

La Società riconosce benefici addizionali ad alcuni dipendenti che rivestono ruoli di rilievo, attraverso piani di partecipazione al capitale rientranti nella categoria "*equity-settled*", in quanto prevedono la consegna fisica delle azioni. Secondo quanto stabilito dall'IFRS 2 – Pagamenti basati su azioni – i diritti assegnati a favore dei dipendenti vengono valorizzati al *fair value* al momento dell'assegnazione degli stessi, determinato secondo il modello binomiale. Tale modello tiene conto di tutte le caratteristiche di tali diritti (durata, prezzo e condizioni di esercizio, ecc.), nonché del valore dei titoli azionari sottostanti alla data di assegnazione e della volatilità attesa degli stessi.

Se il diritto diviene esercitabile dopo un certo periodo di tempo dall'assegnazione (*vesting period*) e al verificarsi di certe condizioni di *performance*, il costo delle operazioni regolate con strumenti di capitale, assieme al corrispondente incremento del patrimonio netto, è rilevato sul periodo in cui le condizioni relative al raggiungimento di obiettivi e/o alla prestazione del servizio sono soddisfatte con termine alla data in cui i beneficiari hanno pienamente maturato il diritto a ricevere il compenso ("data di maturazione").

Alla fine di ciascun esercizio il *fair value* dei diritti assegnati precedentemente determinato non viene rivisto; a tale data viene invece aggiornata la stima del numero dei diritti che matureranno fino alla scadenza. I costi cumulati rilevati a fronte di tali operazioni alla data di chiusura di ogni esercizio sino alla data di maturazione sono commisurati alle scadenze del periodo di maturazione ed alla migliore stima disponibile del numero di strumenti partecipativi che verranno effettivamente a maturazione. Il costo o ricavo a conto economico per l'esercizio rappresenta la variazione del costo cumulato rilevato all'inizio e alla fine dell'esercizio.

Nessun costo viene rilevato per i diritti che non arrivano a maturazione definitiva, tranne nel caso dei diritti la cui assegnazione è subordinata alle condizioni di mercato.

Operazioni regolate per cassa

In presenza di operazioni con pagamento basato su azioni regolate per cassa, il costo delle operazioni regolate per cassa è valutato inizialmente al valore equo alla data di assegnazione. Tale valore equo è speso nel periodo fino alla maturazione, con rilevazione di una passività corrispondente. Fino a quando la passività non è estinta viene effettuato il ricalcolo del *fair value* a ciascuna data di chiusura di bilancio ed alla data di regolamento imputando tutte le variazioni a conto economico.

Proventi ed Oneri finanziari

I proventi e gli oneri finanziari sono rilevati per competenza sulla base degli interessi maturati sul valore netto delle relative attività e passività finanziarie, utilizzando il tasso di interesse effettivo.

Dividendi

I dividendi sono rilevati contabilmente quando sorge il diritto degli azionisti a ricevere il pagamento.

Imposte sul reddito

Imposte correnti

Le imposte correnti sul reddito del periodo sono determinate in relazione al reddito imponibile e in conformità alle aliquote e disposizioni vigenti; il debito per imposte correnti viene contabilizzato nello stato patrimoniale al netto di eventuali acconti di imposta pagati.

Imposte differite

Le imposte differite sono calcolate sulle differenze temporanee risultanti alla data di bilancio fra i valori fiscali presi a riferimento per le attività e passività e i valori riportati a bilancio.

Le imposte differite passive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee tassabili, ad eccezione:

- di quando le imposte differite passive derivino dalla rilevazione iniziale dell'avviamento o di un'attività o passività in una transazione che non è una aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non comporti effetti né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e joint venture, nel caso in cui il rigiro delle differenze temporanee può essere controllato ed è probabile che esso non si verifichi nel futuro prevedibile.

Le imposte differite attive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee deducibili e per le attività e passività fiscali portate a nuovo, nella misura in cui sia probabile l'esistenza di adeguati utili fiscali futuri che possano rendere applicabile l'utilizzo delle differenze temporanee deducibili e delle attività e passività fiscali portate a nuovo, eccetto il caso in cui:

- l'imposta differita attiva collegata alle differenze temporanee deducibili derivi dalla rilevazione iniziale di un'attività o passività in una transazione che non è un'aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non influisce né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e joint venture, le imposte differite attive sono rilevate solo nella misura in cui sia probabile che le differenze temporanee deducibili si riverseranno nell'immediato futuro e che vi siano adeguati utili fiscali a fronte dei quali le differenze temporanee possano essere utilizzate.

Il valore da riportare in bilancio delle imposte differite attive viene riesaminato a ciascuna data di chiusura del bilancio e ridotto nella misura in cui non risulti più probabile che sufficienti utili fiscali saranno disponibili in futuro in modo da permettere a tutto o parte di tale credito di essere utilizzato. Le imposte differite attive non riconosciute sono riesaminate con periodicità annuale alla data di chiusura del bilancio e vengono rilevate nella misura in cui è diventato probabile che l'utile fiscale sia sufficiente a consentire che tali imposte differite attive possano essere recuperate.

Le imposte differite attive e passive sono misurate in base alle aliquote fiscali che ci si attende vengano applicate all'esercizio in cui tali attività si realizzano o tali passività si estinguono, considerando le aliquote in vigore e quelle già emanate o sostanzialmente emanate alla data di bilancio.

Le imposte correnti e le imposte differite relative a poste rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo sono anche esse rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo.

Le imposte differite attive e passive vengono compensate, qualora esista un diritto legale a compensare le attività per imposte correnti con le passività per imposte correnti e le imposte differite facciano riferimento alla stessa entità fiscale ed alla stessa autorità fiscale.

Imposta sul valore aggiunto

I ricavi, i costi e le attività sono rilevati al netto delle imposte sul valore aggiunto ad eccezione del caso in cui:

- tale imposta applicata all'acquisto di beni o servizi risulti indetraibile, nel qual caso essa viene rilevata come parte del costo di acquisto dell'attività o parte della voce di costo rilevata a conto economico;
- si riferisca a crediti e debiti commerciali per i quali è già stata emessa o ricevuta la fattura che sono esposti includendo il valore dell'imposta.

L'ammontare netto delle imposte indirette sulle vendite e sugli acquisti che possono essere recuperate da o pagate all'erario è incluso a bilancio nei crediti o debiti tributari a seconda del segno del saldo.

Accordi di Put e Call su Interessenze di Minoranza

Gli accordi di Put & Call sono strumenti finanziari conformemente a quanto previsto dallo IAS 39.

Il *fair value* (valore equo) degli strumenti finanziari che sono scambiati in un mercato attivo è determinato, ad ogni data di bilancio, con riferimento alle quotazioni di mercato od alle quotazioni degli

operatori (prezzo di offerta per le posizioni di lungo periodo e prezzo di domanda per le posizioni di breve periodo), senza alcuna deduzione per i costi di transazione.

Per gli strumenti finanziari non trattati in un mercato attivo, il *fair value* è determinato utilizzando una tecnica di valutazione. Tale tecnica può includere l'utilizzo di transazioni recenti a condizioni di mercato; il riferimento al *fair value* attuale di un altro strumento che è sostanzialmente analogo; un'analisi dei flussi di cassa attualizzati o altri modelli di valutazione.

La politica contabile scelta dalla Società prevede la rilevazione a conto economico ed iscrizione tra le passività finanziarie del *Fair value* alla data di valutazione.

Variazioni di principi contabili internazionali

IAS 27 Bilancio separato (rivisto nel 2011)

A seguito dei nuovi IFRS 10 e IFRS 12, ciò che rimane dello IAS 27 è limitato alla contabilizzazione delle partecipazioni in società controllate, a controllo congiunto e collegate nel bilancio d'esercizio. La modifica non ha avuto alcun impatto sul bilancio della Società.

IAS 28 Partecipazioni in società collegate e joint venture (rivisto nel 2011)

A seguito dei nuovi IFRS 11 e IFRS 12, lo IAS 28 è stato rinominato Partecipazioni in società collegate e *joint venture*, e descrive l'applicazione del metodo del patrimonio netto per le partecipazioni in società a controllo congiunto, in aggiunta alle collegate. La modifica non ha avuto alcun impatto sul bilancio della Società.

IAS 32 Compensazione di attività e passività finanziarie – Modifiche allo IAS 32

Le modifiche chiariscono il significato di "ha correntemente un diritto legale a compensare" chiariscono inoltre l'applicazione del criterio di compensazione dello IAS 32 nel caso di sistemi di regolamento (come ad esempio stanze di compensazione centralizzate) che applicano meccanismi di regolamento lordo non simultanei. Queste modifiche non hanno avuto alcun impatto sul bilancio della Società.

IFRS 11 Accordi a controllo congiunto

L'IFRS 11 sostituisce lo IAS 31 Partecipazioni in *Joint venture* e il SIC-13 Entità a controllo congiunto – Conferimenti in natura da parte dei partecipanti al controllo. L'IFRS 11 elimina l'opzione di contabilizzare le società controllate congiuntamente usando il metodo di consolidamento proporzionale. Le società controllate congiuntamente che rispettano la definizione di una *joint venture* devono invece essere contabilizzate usando il metodo del patrimonio netto. La modifica non ha avuto alcun impatto sul bilancio della Società.

Modifiche allo IAS 36 - Informativa sul valore recuperabile delle attività non finanziarie

Queste modifiche rimuovono le conseguenze sull'informativa richiesta dallo IAS 36 involontariamente introdotte dallo IFRS 13. Inoltre, queste modifiche richiedono informativa sul valore recuperabile delle attività o CGU per le quali nel corso dell'esercizio è stata rilevata o rigirata una riduzione di valore (*impairment loss*). La modifica non ha avuto alcun impatto sulla Società.

Modifiche allo IAS 39 Strumenti finanziari: Rilevazione e valutazione

Le modifiche mirano a disciplinare le situazioni in cui un derivato designato come strumento di copertura è oggetto di novazione da una controparte a una controparte centrale in conseguenza di normative o regolamenti. La contabilizzazione di copertura può così continuare a prescindere dalla novazione, cosa che senza la modifica non sarebbe consentita. La modifica non ha avuto alcun impatto sulla Società.

La Società non ha adottato anticipatamente alcun principio, interpretazione o miglioramento emanato ma non ancora in vigore.

Principi emessi ma non ancora in vigore

Sono di seguito illustrati i principi che, alla data di redazione del bilancio d'esercizio risultavano già emanati ma non ancora in vigore. L'elenco si riferisce a principi e interpretazioni che la Società si aspetta saranno ragionevolmente applicabili nel futuro. La Società intende adottare questi principi quando entreranno in vigore.

IFRS 9 Strumenti finanziari

Nel luglio 2014, lo IASB ha emesso la versione finale dell'IFRS 9 Strumenti Finanziari che riflette tutte le fasi del progetto relativo agli strumenti finanziari e sostituisce lo IAS 39 Strumenti Finanziari: Rilevazione e valutazione e tutte le precedenti versioni dell'IFRS 9. Il principio introduce nuovi requisiti per la classificazione, valutazione, perdita di valore e *hedge accounting*. L'IFRS 9 è efficace per gli

esercizi che iniziano al 1° gennaio 2018 o successivamente; è consentita l'applicazione anticipata. E' richiesta l'applicazione retrospettiva del principio, ma non è obbligatorio fornire l'informativa comparativa. E' consentita l'applicazione anticipata delle precedenti versioni dell'IFRS 9 (2009, 2010 e 2013) se la data di applicazione iniziale è precedente al 1° febbraio 2015. La Società sta al momento valutando l'impatto dell'IFRS 9.

IFRS 14 Regulatory Deferral Accounts

L'IFRS 14 è un principio opzionale che consente ad un'entità, le cui attività sono soggette a tariffe regolamentate di continuare ad applicare, al momento della prima adozione degli IFRS, i precedenti principi contabili adottati per gli importi relativi alla rate regulation. Le entità che adottano l'IFRS 14 devono presentare i saldi relativi alla rate regulation in linee separate del prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria e presentare i movimenti di questi conti in linee separate del prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio e delle altre componenti di conto economico complessivo. Il Principio richiede che venga data informativa sulla natura, e i rischi associati, della regolamentazione tariffaria e gli effetti di questa sul bilancio dell'entità. L'IFRS 14 è efficace per gli esercizi che iniziano al 1° gennaio 2016 o successivamente. Questo principio non trova applicazione per la Società, poiché utilizza già gli IFRS.

IFRS 15 Ricavi derivanti da contratti con i clienti

L'IFRS è stato emesso a maggio 2014 ed introduce un nuovo modello in cinque fasi che si applicherà ai ricavi derivanti da contratti con i clienti. L'IFRS 15 prevede la rilevazione dei ricavi per un importo che rifletta il corrispettivo a cui l'entità ritiene di avere diritto in cambio del trasferimento di merci o servizi al cliente. Il principio fornisce un approccio più strutturato per la rilevazione e valutazione dei ricavi, sostituendo tutti gli attuali requisiti presenti negli altri IFRS in tema di riconoscimento dei ricavi. L'IFRS 15 è efficace per gli esercizi che iniziano al 1° gennaio 2017 o successivamente, con applicazione retrospettiva piena o modificata. L'applicazione anticipata è consentita. La Società sta al momento valutando l'impatto dell'IFRS 15.

Modifiche all'IFRS 11 Accordi a controllo congiunto: Acquisizione di una quota

Le modifiche all'IFRS 11 richiedono che un joint operator che contabilizza l'acquisizione di una quota di partecipazione in un accordo a controllo congiunto, le cui attività rappresentano un business, deve applicare i principi rilevanti dello IFRS 3 in tema di contabilizzazione delle aggregazioni aziendali. Le modifiche chiariscono anche che, nel caso di mantenimento del controllo congiunto, la partecipazione precedentemente detenuta in un accordo a controllo congiunto non è oggetto di rimisurazione al momento dell'acquisizione di un'ulteriore quota. Inoltre, è stata aggiunta un'esclusione dallo scopo dell'IFRS 11 per chiarire che le modifiche non si applicano quando le parti che condividono il controllo, inclusa l'entità che redige il bilancio, sono sottoposte al comune controllo dello stesso ultimo soggetto controllante. Le modifiche si applicano sia all'acquisizione della quota iniziale di partecipazione in un accordo a controllo congiunto che all'acquisizione di ogni ulteriore quota nel medesimo accordo a controllo congiunto. Le modifiche devono essere applicate prospetticamente per gli esercizi che iniziano al 1° gennaio 2016 o successivamente, è consentita l'applicazione anticipata. Non ci si attende alcun impatto sulla Società a seguito dell'applicazione di queste modifiche.

Modifiche allo IAS 16 e allo IAS 38: Chiarimento sui metodi ammissibili di ammortamento

Le modifiche chiariscono il principio contenuto nello IAS 16 e nello IAS 38: i ricavi riflettono un modello di benefici economici generati dalla gestione di un business (di cui l'attività fa parte), piuttosto che benefici economici che si consumano con l'utilizzo del bene. Ne consegue che un metodo basato sui ricavi non può essere utilizzato per l'ammortamento di immobili, impianti e macchinari e potrebbe essere utilizzato solo in circostanze molto limitate per l'ammortamento delle attività immateriali. Le modifiche devono essere applicate prospetticamente per gli esercizi che iniziano al 1° gennaio 2016 o successivamente, è consentita l'applicazione anticipata. Non ci si attende alcun impatto sulla Società a seguito dell'applicazione di queste modifiche dato che la Società non utilizza metodi basati sui ricavi per l'ammortamento delle proprie attività non correnti.

Modifiche allo IAS 19 Benefici a dipendenti: Contributi dei dipendenti

Lo IAS 19 chiede ad un'entità di considerare le contribuzioni da parte dei dipendenti o di terze parti quando contabilizza i piani a benefici definiti. Quando le contribuzioni sono legate alla prestazione del servizio, dovrebbero essere attribuite al periodo di servizio come benefici negativi. La modifica chiarisce che, se l'ammontare delle contribuzioni è indipendente dal numero di anni di servizio, è permesso all'entità di rilevare queste contribuzioni come una riduzione del costo del servizio nel periodo in cui il

servizio è prestato, anziché allocare le contribuzioni ai periodi di servizio. Questa modifica è efficace per gli esercizi che iniziano al 1° luglio 2014 o successivamente.

Modifiche allo IAS 27: Metodo del patrimonio netto nel bilancio separato

Le modifiche consentiranno alle entità di utilizzare il metodo del patrimonio netto per contabilizzare le partecipazioni in controllate, joint-ventures e collegate nel proprio bilancio separato. Le entità che stanno già applicando gli IFRS e decidano di modificare il criterio di contabilizzazione passando al metodo del patrimonio netto nel proprio bilancio separato dovranno applicare il cambiamento retrospettivamente. In caso di prima adozione degli IFRS, l'entità che decide di utilizzare il metodo del patrimonio netto nel proprio bilancio separato lo dovrà applicare dalla data di transizione agli IFRS. Le modifiche sono efficaci per gli esercizi che iniziano al 1 gennaio 2016 o successivamente, è consentita l'applicazione anticipata. Non ci si attende alcun impatto sul bilancio della Società a seguito dell'applicazione di queste modifiche.

Modifiche all'IFRS 10, IFRS 12 e IAS 28 – Entità di investimento: l'applicazione dell'eccezione al consolidamento.

La modifica chiarisce le problematiche derivanti dall'applicazione dell'eccezione al consolidamento previsto per le entità di investimento. ed è efficace per gli esercizi che iniziano il 1° gennaio 2016 o successivamente a tale data. E' consentita l'applicazione anticipata.

Modifiche allo IAS 1: uso del giudizio nell'informativa di bilancio

Le modifiche allo IAS 1 chiariscono alcuni elementi percepiti come limitazioni all'uso del giudizio da parte di chi predispose il bilancio, e sono efficaci per gli esercizi che iniziano il 1° gennaio 2016 o successivamente. E' consentita l'applicazione anticipata.

Modifiche all'IFRS 10 ed allo IAS 28: vendita o conferimento di una attività tra un investitore ed una sua collegata o joint venture.

La modifica mira ad eliminare il conflitto tra i requisiti dello IAS 28 e dell'IFRS 10 e chiarisce che, in una transazione che coinvolge una collegata o joint venture, la misura in cui è possibile rilevare un utile o una perdita dipende dal fatto che l'attività, oggetto della vendita o del conferimento, sia un business. La modifica è efficace per gli esercizi che iniziano il 1° gennaio 2016 o successivamente a tale data; è consentita l'applicazione anticipata.

IFRIC 21 Tributi

L'IFRIC 21 chiarisce che una entità riconosce una passività per tributi non prima di quando si verifica l'evento a cui è legato il pagamento, in accordo con la legge applicabile. Per i pagamenti che sono dovuti solo al superamento di una determinata soglia minima, la passività è iscritta solo al raggiungimento di tale soglia. E' richiesta l'applicazione retrospettiva per l'IFRIC 21. Questa interpretazione è da applicare obbligatoriamente nei bilanci che hanno inizio dal 17 giugno 2014 o successivamente.

Ciclo annuale di miglioramenti IFRS 2010-2012

I miglioramenti saranno effettivi dal 1° febbraio 2015 o successivamente e riguardano i seguenti argomenti:

IFRS 2: Definizione delle "Vesting Condition";

IFRS 3: Contabilizzazione delle "contingent consideration" in una business combination ;

IFRS 8: Informativa sull'aggregazione di segmenti operativi;

IFRS 8: Riconciliazione tra i totali degli attivi dei segmenti operativi con il totale attivo della società;

IFRS 13: Crediti e debiti a breve termine;

IAS 16/IAS 38: Metodo della rivalutazione: restatement proporzionale degli ammortamenti accumulati

IAS 24: Considerata come parte correlata una società di gestione che fornisce servizi di direzione con responsabilità strategiche.

Ciclo annuale di miglioramenti IFRS 2011-2013

I miglioramenti saranno effettivi dal 1° gennaio 2015 o successivamente e riguardano i seguenti argomenti:

IFRS 3: Viene chiarito che tale principio non si applica nel contabilizzare la costituzione di un accordo a controllo congiunto;

IFRS 13: Modificata l'ambito di applicazione del paragrafo 52 (portfolio exception)

IAS 40: Chiarimenti sulla correlazione dell'IFRS 3 "Business Combinations" e lo IAS 40 Investimenti immobiliari quando l'immobile può essere classificato come un investimento immobiliare o come un immobile ad uso del proprietario.

Ciclo annuale di miglioramenti IFRS 2012–2014

I miglioramenti saranno effettivi dal 1° gennaio 2016 o successivamente e riguardano i seguenti argomenti:

IFRS 5: Guida alle riclassifiche tra i metodi di disposizione;

IFRS 7: Ulteriore guida ai contratti di servizi e applicabilità dell'IFRS7 nei bilanci intermedi;

IAS 19: Chiarimenti sul tasso di attualizzazione;

IAS 34: Chiarimenti sul significato di "in altre sezioni del bilancio intermedio".

3. Gestione dei rischi finanziari (IFRS 7)

La Salvatore Ferragamo presidia, anche in una ottica di Gruppo, l'esposizione in varia misura ai diversi rischi finanziari connessi alla propria attività, in particolare riconducibili alla tipologia dei rischi di mercato, ulteriormente distinguibili in:

- rischi di tasso, relativi agli effetti di variazioni dei tassi di interesse di mercato;
- rischi di cambio, conseguenti all'operatività in aree valutarie diverse da quella della divisa di denominazione;
- rischi di liquidità, relativi alla disponibilità di risorse finanziarie e alla facilità di accesso al mercato del credito e connessi all'esigenza di fare fronte agli impegni finanziari del Gruppo nel breve termine;
- rischi di credito (o di controparte), che rappresentano i rischi di inadempimento di obbligazioni commerciali o finanziarie assunte dalle varie controparti e derivanti dalle normali operazioni commerciali o da attività di finanziamento, impiego e copertura dei rischi.

La gestione dei rischi di tipo finanziario viene effettuata sulla base di linee guida esplicitate dalla Società, nel rispetto degli obiettivi definiti a livello centrale dal Consiglio di Amministrazione. Ciò consente anche di controllare e di coordinare l'operatività delle singole società controllate, attraverso una attività di pianificazione e controllo finanziario più efficace, di monitorare in modo sistematico i livelli di esposizione ai rischi finanziari del Gruppo e l'andamento di tesoreria e di fornire utili indicazioni per l'ottimizzazione della gestione dei rapporti con gli istituti di credito di riferimento.

Secondo tali direttive, viene presidiata in maniera specifica la gestione dei singoli rischi finanziari, intervenendo con l'obiettivo di minimizzarne il relativo impatto, anche attraverso l'utilizzo di strumenti derivati. Gli strumenti derivati sono utilizzati ai soli fini di copertura. In applicazione dei principi IFRS alcuni derivati sono stati classificati come di negoziazione ancorché siano stati stipulati con esclusiva finalità di copertura.

Le passività finanziarie sono prevalentemente costituite da debiti commerciali e da debiti verso banche e altri debiti finanziari. La gestione di tali passività è principalmente finalizzata al finanziamento dell'operatività del Gruppo.

Rischio di tasso

Le oscillazioni dei tassi di interesse di mercato influiscono sul livello degli oneri finanziari netti e sul valore di mercato delle attività e passività finanziarie.

Il rischio di tasso d'interesse si può classificare in:

- *flow risk*, che si riferisce alla variabilità degli importi di interessi attivi e passivi incassati e pagati a seguito dei cambiamenti dei tassi di interesse;
- *price risk*, relativo alla sensibilità del valore di mercato delle attività e passività alle variazioni del livello dei tassi di interesse di mercato (si riferisce ad attività o passività a tasso fisso).

La Salvatore Ferragamo è principalmente esposta al *flow risk*, o rischio di flusso, cioè al rischio di conseguire a conto economico un aumento dei costi finanziari per effetto di una variazione sfavorevole dei tassi di interesse. La Società utilizza risorse finanziarie di terzi principalmente sotto forma di debito bancario regolato a tasso variabile e impiega la liquidità disponibile prevalentemente in strumenti di mercato monetario. Variazioni nei tassi di interesse di mercato incidono solo sul costo dei finanziamenti e sul rendimento delle forme di impiego e quindi sul livello degli oneri e dei proventi finanziari della Società e non anche sul loro *fair value*.

La totalità della posizione debitoria onerosa è rappresentata da finanziamenti a tasso variabile e a breve termine. Il costo dell'indebitamento bancario è parametrato al tasso di mercato (generalmente *euribor/libor*) di periodo più uno spread che dipende dalla tipologia di linea di credito utilizzata. Gli

utilizzi variano da pochi giorni al massimo di un anno. I margini applicati sono paragonabili ai migliori standard di mercato.

Le eccedenze di cassa sono impiegate in operazioni di *time deposits* a breve termine con le banche di relazione che prendono generalmente a riferimento il tasso *euribor/libor* di periodo.

La sensibilità al rischio di tasso è monitorata tenendo opportunamente in considerazione l'esposizione complessiva, attraverso una gestione coordinata del debito e della liquidità disponibile e delle relative scadenze, comunque contenute nell'ambito dei dodici mesi.

Alla data del Bilancio non sono in essere strumenti finanziari derivati di copertura del rischio di tasso di interesse, volti a trasformare l'indebitamento da variabile a fisso, né la Società ne ha fatto utilizzo nell'esercizio precedente.

Sensitivity Analysis

Analisi di sensitività del rischio di tasso su poste a tasso variabile			Rischio di mercato
(In migliaia di Euro)	Sottostante	Incremento/ Riduzione dei tassi di interesse sottostanti	Impatti a Conto Economico
2014			
VARIAZIONE POSITIVA	EURO	0,03%	(17)
	MXN	0,50%	1
		Totale	(16)
VARIAZIONE NEGATIVA	EURO	(0,03%)	17
	MXN	(0,50%)	(1)
		Totale	16
2013			
VARIAZIONE POSITIVA	EURO	0,07%	(17)
	MXN	0,43%	1
		Totale	(16)
VARIAZIONE NEGATIVA	EURO	(0,07%)	17
	MXN	(0,43%)	(1)
		Totale	16

L'analisi di sensitività al rischio di tasso cui è esposta la Società è stata condotta prendendo in considerazione le partite di Bilancio che originano interessi regolati a tasso variabile e ipotizzando incrementi o decrementi paralleli nelle curve dei tassi di riferimento per singola valuta proporzionali alla rispettiva volatilità annua osservata sul mercato.

Il risultato dell'analisi effettuata con riferimento ai fattori di rischio generanti esposizioni significative (curve dei tassi di interesse in Euro e Peso messicani, i cui effetti sono separatamente indicati nella tabella sopra riportata) ha mostrato potenziali utili o perdite a conto economico di Euro 16 migliaia per l'esercizio 2014, confrontate con potenziali utile o perdite di Euro 16 migliaia per l'esercizio 2013.

La possibile variazione in senso favorevole o sfavorevole dei tassi di riferimento di mercato ha un impatto non significativo sul risultato economico della Società.

Rischio di cambio

L'esposizione al rischio di variazione dei tassi di cambio deriva dall'operatività in valute diverse dalla valuta di denominazione di conto.

In particolare, è possibile classificare il rischio di cambio sulla base della natura dell'esposizione e degli impatti che determina sul risultato economico per effetto della diversa significatività di costi e ricavi in valuta rispetto al momento in cui sono state definite le condizioni di prezzo (rischio economico) e per effetto della conversione di crediti e debiti commerciali o finanziari denominati in valuta (rischio transattivo).

La Società opera a livello internazionale ed è quindi esposta ai rischi derivanti dalle fluttuazioni dei tassi di cambio, che hanno riflessi sul risultato economico e sul valore del patrimonio netto.

Obiettivo della politica di copertura del rischio di cambio è la minimizzazione dei rischi di cambio economico e transattivo, cioè dei rischi derivanti dalla possibilità che le parità valutarie si modifichino in senso sfavorevole nel periodo intercorrente tra il momento in cui sorge un impegno a pagare o incassare divisa diversa dall'Euro per una data futura (definizione *budget*, fissazione del listino, predisposizione ordine), la registrazione del documento contabile (fatturazione) e il momento in cui l'incasso o il pagamento effettivamente si manifesta, generando un effetto in termini di differenze cambio, con impatto a conto economico.

In continuità con la politica di gestione del rischio di cambio adottata negli ultimi anni, la Società gestisce il rischio di cambio derivante dalla propria attività commerciale, coerentemente a quanto disposto dalla *Policy* di gestione del rischio di cambio e dagli obiettivi di gestione del rischio periodicamente definiti, attraverso la copertura sistematica dei flussi commerciali derivanti dalle vendite previste in divise diverse dall'Euro, sia alle proprie controllate che verso le terze parti, con l'obiettivo di mitigare il rischio di variabilità del margine atteso derivanti dalle vendite relative alle future collezioni.

Il Gruppo opera in misura significativa sui mercati internazionali anche attraverso società commerciali localizzate in paesi che utilizzano valute diverse dall'Euro, principalmente Dollaro americano e Yen giapponese. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014 le percentuali di ricavi netti della Società denominati in Dollari americani è stata circa del 50% e in Yen circa del 6%. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2013, la percentuale dei ricavi netti realizzati dalla Società in Dollari americani era stata pari a circa il 60% dei ricavi netti e la percentuale dei ricavi netti realizzati in Yen giapponesi a circa il 7% dei ricavi netti. I rischi di valuta originano principalmente dalle esportazioni della Società in Dollari americani e Yen giapponesi.

In relazione al proprio modello di *business*, il Gruppo sostiene una parte significativa dei costi in Euro, costi sostenuti dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. e relativi alla produzione e alla gestione della struttura *Corporate*, mentre i ricavi e i costi registrati dalle società del Gruppo sono espressi prevalentemente nelle valute locali dei rispettivi mercati di riferimento. La gestione del rischio di cambio è in massima parte accentrata sulla Società, mediante la fatturazione diretta nella valuta di conto della controllata al fine di coprire, mediante l'accensione di strumenti derivati, l'esposizione che si origina dalle vendite denominate in valuta diversa dall'Euro.

In particolare la Società è esposta alle variazioni del rapporto di cambio dell'Euro nei confronti del Dollaro americano, in relazione sia alle vendite in dollari effettuate sul mercato nordamericano, sia su mercati nei quali il Dollaro americano rappresenta ancora la valuta di riferimento per gli scambi commerciali, segnatamente il *Far-East*. In un processo di ricerca di sempre maggiore efficienza e di un più puntuale presidio dei rischi, e anche a seguito dell'incremento delle partecipazioni del Gruppo nelle società distributive operanti nei mercati strategici del *Far-East*, che si è completato nel precedente esercizio, nel corso del 2014 l'accentramento della gestione del rischio di cambio presso la Capogruppo è stato esteso anche alla società controllata canadese e alla maggiore parte delle valute domestiche delle controllate asiatiche. I trasferimenti onerosi di merce a queste società non vengono più regolati in Dollari americani, come nei precedenti esercizi, ma direttamente nella valuta del Paese in cui operano e vendono. In questo contesto, la Società è esposta alla variazione dei tassi di cambio delle valute in cui sono denominate le vendite, che si traduce nel rischio che il controvalore in Euro dei ricavi determinato al momento dell'incasso non sia sufficiente a coprire i costi di produzione o comunque a conseguire il margine obiettivo. Tale rischio è accentuato per il rilevante intervallo temporale che intercorre tra il momento in cui vengono fissati i prezzi di vendita di una collezione ed il momento in cui i ricavi vengono convertiti in Euro, che si estende fino a diciotto mesi.

La Società (in quanto società di produzione) stipula contratti di vendita a termine di valuta oppure opzioni, atti a definire anticipatamente il tasso di conversione, o un *range* predefinito di tassi di conversione, a date future con un orizzonte temporale massimo atteso di 24 mesi. Si nota che negli esercizi in esame, la Società ha coperto il rischio di cambio quasi esclusivamente con contratti *forward* di vendita di valuta a termine.

A tale fine, in funzione delle attese e delle condizioni di mercato, vengono stipulate, prima della definizione dei listini di vendita, coperture per un ammontare generalmente compreso tra il 50% e il 90% delle previsioni di vendite in valuta. Nel periodo successivo alla fissazione del listino, l'ammontare delle coperture in essere viene integrato in relazione agli ordini effettivamente acquisiti e messi in produzione. In tal modo la Società riconduce il rischio commerciale al solo rischio derivante dai volumi di vendita e non anche a quello derivante dal tasso di cambio.

La Società svolge inoltre una attività di controllo sulla esposizione e sulle modalità di gestione del relativo rischio di cambio, di alcune controllate asiatiche e latino-americane che effettuano acquisti in Dollari americani o in Euro e vendono nella valuta del Paese in cui operano. I valori dei contratti coinvolti sono comunque significativamente inferiori rispetto a quelli conclusi direttamente dalla Società per mitigare il rischio di cambio derivante dalle vendite denominate nella valuta di conto delle diverse controllate.

Inoltre la Società controlla e copre l'esposizione derivante dalla variazione di valore, a seguito delle variazioni dei cambi, di attività o di passività espresse in valuta diversa da quella di conto della singola

società e che possono determinare effetti sul conto economico (tipicamente rapporti di debito credito finanziario *inter-company*), ricercando un bilanciamento tra crediti e debiti finanziari denominati nella stessa valuta, oppure attraverso strumenti finanziari, la cui contabilizzazione secondo i principi *IFRS* segue le regole del *Fair Value Hedge*: l'utile o la perdita derivanti dalle successive valutazioni del valore corrente dello strumento di copertura sono rilevati a conto economico, come pure l'utile o la perdita sulla posta coperta.

Le relazioni di copertura delle future transazioni in valuta estera della Società (qualificabili ai fini *IFRS* come *Cash Flow Hedge*) sono contabilizzate secondo le regole dell'*Hedge Accounting*.

Si riportano di seguito la movimentazione della riserva di *Cash Flow Hedge* per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2014 e 31 dicembre 2013:

Rischio di Cambio (In migliaia di Euro)	Riserva di Cash Flow Hedge	
	2014	2013
Saldo iniziale	12.730	10.881
+ incrementi per rilevazione di nuova efficacia positiva	2.256	21.567
- decrementi per rilevazione di nuova efficacia negativa	(28.490)	(2.147)
- decrementi per storno di efficacia positiva dal PN e imputazione di provento a CE	(10.378)	(18.188)
+ incrementi per storno di efficacia negativa dal PN e imputazione di costo a CE	10.018	617
Saldo finale	(13.864)	12.730

La riserva, che accoglie le variazioni di valore degli strumenti a copertura delle transazioni attese in valuta, è stata nel complesso decrementata per Euro 26.594 migliaia nel corso dell'esercizio 2014, mentre si era incrementata per Euro 1.850 migliaia nel corso dell'esercizio 2013. Le variazioni di valore riflettono l'andamento dell'Euro nei confronti delle principali valute oggetto di copertura, segnatamente dei rapporti tra l'Euro ed il Dollaro americano, che nel corso del biennio hanno avuto *trend* inversi, passando da valori intorno a 1,32 di gennaio 2013, con minimi a 1,28 nel mese di marzo, fino a quotazioni oltre 1,38 a dicembre, raggiungendo massimi vicini a 1,40 nel maggio 2014, per poi intraprendere un costante sentiero di svalutazione, che si è accentuato negli ultimi mesi dell'anno e che ha portato il cambio a chiudere l'esercizio 2014 a livelli di 1,21, e tra l'Euro e lo Yen, che è passato da minimi in prossimità di 113, a inizio gennaio 2013 a massimi in prossimità di 145, a dicembre, per tornare in area 133, a ottobre 2014 e chiudere l'esercizio in esame in prossimità di 150. L'efficacia trasferita direttamente dalla Riserva al conto economico alla voce ricavi delle vendite in occasione della manifestazione dei flussi sottostanti è stata complessivamente positiva per Euro 360 migliaia nell'esercizio 2014; era stata complessivamente positiva per Euro 17.571 migliaia nell'esercizio 2013. Nel corso del biennio 2014-2013 non si sono verificate interruzioni di relazioni di copertura per annullamento del valore sottostante atteso. Le relazioni designate di copertura si sono rivelate efficaci al cento per cento per tutta la durata del sottostante oggetto della relazione stessa.

Si riportano nelle tabelle di seguito l'orizzonte temporale medio e la significatività per fattore di rischio delle coperture sul rischio di cambio in essere nella Società alla data di chiusura degli esercizi 2014 e 2013. Il confronto tra i due anni presi in esame evidenzia come, nel corso dell'esercizio, la gestione accentrata del rischio di cambio presso la Capogruppo sia stata estesa a un maggiore numero di valute.

Manifestazione dei flussi sottostanti

(In migliaia)	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
31 dicembre 2014						
Rischio di cambio						
Vendite attese in USD	342.000	110.000	98.000	86.000	48.000	-
Vendite attese in JPY	3.900.000	1.200.000	1.300.000	1.400.000	-	-
Vendite attese in GBP	8.000	2.000	2.000	2.500	1.500	-
Vendite attese in MXN	220.000	60.000	60.000	70.000	30.000	-
Vendite attese in CHF	8.000	1.500	1.500	2.000	1.500	1.500
Vendite attese in AUD	4.000	1.500	2.000	500	-	-
Vendite attese in CAD	8.000	3.000	3.000	2.000	-	-
Vendite attese in CNY	205.000	-	95.000	70.000	40.000	-
Vendite attese in HDK	100.000	-	50.000	50.000	-	-
Vendite attese in SGD	15.000	7.000	4.000	4.000	-	-
Vendite attese in KRW	32.000.000	14.000.000	12.000.000	6.000.000	-	-

(In migliaia) 31 dicembre 2013	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Rischio di cambio						
Vendite attese in USD	339.000	110.000	104.000	113.000	12.000	-
Vendite attese in JPY	3.900.000	1.300.000	1.100.000	1.200.000	300.000	-
Vendite attese in GBP	8.500	2.000	1.500	3.000	2.000	-
Vendite attese in MXN	185.000	60.000	40.000	60.000	25.000	-
Vendite attese in CHF	7.500	1.500	1.500	1.750	1.750	1.000
Vendite attese in AUD	4.000	1.500	1.500	1.000	-	-

Analisi dei flussi sottostanti: impatto a conto economico

(In migliaia) 31 dicembre 2014	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Rischio di cambio						
Vendite attese in USD	272.000	110.000	102.000	48.000	12.000	-
Vendite attese in JPY	3.500.000	1.300.000	1.300.000	900.000	-	-
Vendite attese in GBP	7.200	1.800	2.200	2.500	700	-
Vendite attese in MXN	160.000	60.000	70.000	30.000	-	-
Vendite attese in CHF	7.400	1.600	1.900	1.500	1.600	800
Vendite attese in AUD	3.500	1.500	2.000	-	-	-
Vendite attese in CAD	6.000	3.000	3.000	-	-	-
Vendite attese in CNY	205.000	55.000	80.000	70.000	-	-
Vendite attese in HDK	100.000	30.000	60.000	10.000	-	-
Vendite attese in SGD	13.000	5.000	6.000	2.000	-	-
Vendite attese in KRW	28.000.000	14.000.000	11.000.000	3.000.000	-	-

(In migliaia) 31 dicembre 2013	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Rischio di cambio						
Vendite attese in USD	274.000	91.000	126.000	57.000	-	-
Vendite attese in JPY	3.600.000	1.300.000	1.300.000	1.000.000	-	-
Vendite attese in GBP	7.800	2.000	2.000	3.000	800	-
Vendite attese in MXN	125.000	40.000	60.000	25.000	-	-
Vendite attese in CHF	6.900	1.400	1.650	1.900	1.550	400
Vendite attese in AUD	3.500	1.500	1.500	500	-	-

L'attività di copertura più significativa, in termini di volumi di nozionale di valuta coperti, è volta a mitigare il rischio generato da oscillazioni nei tassi di cambio tra l'Euro e le seguenti valute: Dollaro americano, Yen giapponese, Renminbi cinese, Won coreano e Peso messicano.

Da un punto di vista temporale, le coperture con durata superiore all'anno sono ricomprese entro i diciotto mesi. Le tabelle sopra riportate mostrano le date di manifestazione finanziaria dei sottostanti per divisa e le date con le quali viene registrato l'impatto a conto economico, che si determina a seguito dell'effettiva fatturazione dei flussi previsti e che costituiscono oggetto della copertura dal rischio di cambio, alla data di chiusura degli esercizi 2014 e 2013.

Sensitivity Analysis

L'analisi di sensitività effettuata al fine di valutare l'esposizione della Società al rischio di cambio è stata condotta ipotizzando variazioni percentuali in aumento e in diminuzione dei tassi di cambio delle varie divise, proporzionali alla loro volatilità annua, applicata a tutte le attività e passività finanziarie rilevanti espresse nelle valute originarie. In particolare l'analisi ha interessato tutte le valute e le seguenti poste:

- strumenti derivati sui tassi di cambio;
- crediti commerciali e altri crediti;
- debiti commerciali e altri debiti;
- disponibilità liquide e equivalenti;
- passività finanziarie a breve e lungo termine.

Inoltre, la tabella riporta gli impatti più significativi e le relative valute e si riferisce all'esposizione al rischio di cambio secondo quanto richiesto dagli IFRS. Sono stati considerati i rapporti di cambio delle

valute la cui variazione genera un impatto a Conto Economico e a Patrimonio Netto, considerata in valore assoluto, superiore a Euro un milione.

Analisi di sensitività al rischio di cambio

31 dicembre 2014		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)					
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	10,6%	Strumenti derivati	265	2.315
			Strumenti non derivati	(545)	-
	EUR/USD	8,9%	Strumenti derivati	4.706	18.285
			Strumenti non derivati	(5.741)	-
	EUR/KRW	13,0%	Strumenti derivati	346	2.423
			Strumenti non derivati	(552)	-
	EUR/GBP	8,1%	Strumenti derivati	77	691
		Strumenti non derivati	(166)	-	
	EUR/CNY	8,7%	Strumenti derivati	-	2.177
			Strumenti non derivati	-	-
	EUR/MXN	12,1%	Strumenti derivati	363	968
			Strumenti non derivati	(1.617)	-
Totale				(2.864)	26.859
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(10,6%)	Strumenti derivati	(327)	(2.865)
			Strumenti non derivati	675	-
	EUR/USD	(8,9%)	Strumenti derivati	(5.624)	(21.853)
			Strumenti non derivati	6.861	-
	EUR/KRW	(13,0%)	Strumenti derivati	(449)	(3.144)
			Strumenti non derivati	716	-
	EUR/GBP	(8,1%)	Strumenti derivati	(90)	(812)
		Strumenti non derivati	196	-	
	EUR/CNY	(8,7%)	Strumenti derivati	-	(2.592)
			Strumenti non derivati	-	-
	EUR/MXN	(12,1%)	Strumenti derivati	(463)	(1.236)
			Strumenti non derivati	2.063	-
Totale				3.558	(32.502)
31 dicembre 2013		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)					
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	12,4%	Strumenti derivati	(433)	2.734
			Strumenti non derivati	(419)	-
	EUR/USD	8,3%	Strumenti derivati	3.564	15.260
			Strumenti non derivati	(6.016)	-
	EUR/KRW	11,8%	Strumenti derivati	-	-
			Strumenti non derivati	-	-
	EUR/GBP	7,3%	Strumenti derivati	16	634
		Strumenti non derivati	(132)	-	
	EUR/CNY	7,1%	Strumenti derivati	-	-
			Strumenti non derivati	-	-
	EUR/MXN	12,7%	Strumenti derivati	373	777
			Strumenti non derivati	(1.735)	-
Totale				(4.782)	19.405
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(12,4%)	Strumenti derivati	555	(3.505)
			Strumenti non derivati	537	-
	EUR/USD	(8,3%)	Strumenti derivati	(4.211)	(18.030)
			Strumenti non derivati	7.108	-
	EUR/KRW	(11,8%)	Strumenti derivati	-	-
			Strumenti non derivati	-	-
	EUR/GBP	(7,3%)	Strumenti derivati	(19)	(734)
		Strumenti non derivati	153	-	
	EUR/CNY	(7,1%)	Strumenti derivati	-	-
			Strumenti non derivati	-	-
	EUR/MXN	(12,7%)	Strumenti derivati	(481)	(1.002)
			Strumenti non derivati	2.237	-
Totale				5.879	(23.271)

Come presentato nella tabella sopra riportata, una variazione positiva dei tassi di cambio individuati (*EUR/JPY*, *EUR/USD*, *EUR/KRW*, *EUR/GBP*, *EUR/CNY* e *EUR/MXN*) avrebbe prodotto una perdita di Euro 2.864 migliaia al 31 dicembre 2014 e una perdita di Euro 4.782 migliaia al 31 dicembre 2013; analogamente, un movimento negativo dei tassi di cambio avrebbe prodotto un utile di Euro 3.558 migliaia al 31 dicembre 2014 e un utile di Euro 5.879 migliaia al 31 dicembre 2013. L'incremento generato a patrimonio netto dagli strumenti derivati designati di copertura in conseguenza alle ipotizzate variazioni positive dei tassi di cambio sarebbe stato pari a Euro 26.859 migliaia al 31 dicembre 2014 e a Euro 19.405 migliaia al 31 dicembre 2013; la riduzione di patrimonio netto in conseguenza alle ipotizzate variazioni negative dei tassi di cambio sarebbe stata pari a Euro 32.502 migliaia al 31 dicembre 2014 e a Euro 23.271 migliaia al 31 dicembre 2013. L'analisi di sensitività condotta secondo le modalità descritte, sui risultati della quale incide in maniera significativa il valore della volatilità di mercato dei tassi di cambio considerata, mostra un impatto significativo sul patrimonio netto della Società a seguito della possibile variazione di valore degli strumenti derivati designati di copertura, che viene sospesa a Riserva di *Cash Flow Hedge* e il cui impatto a conto economico si avrà negli esercizi successivi, al momento dell'effettivo manifestarsi delle vendite attese. L'incremento o la riduzione degli impatti a conto economico e a stato patrimoniale in ognuno degli esercizi considerati, deriva essenzialmente dall'effetto dell'andamento dei cambi delle singole valute alle date di riferimento e dalla variazione nella consistenza delle attività e passività finanziarie esposte alle fluttuazioni dei tassi di cambio.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che la Società non sia in grado di rispettare le proprie obbligazioni finanziarie a causa della difficoltà di reperire fondi a condizioni di prezzo correnti di mercato (*funding liquidity risk*) o di liquidare attività sul mercato per reperire le risorse finanziarie necessarie (*asset liquidity risk*).

La prima conseguenza è un impatto negativo sul conto economico nel caso in cui la Società sia costretta a sostenere costi addizionali per adempiere ai propri impegni.

I fattori che principalmente influenzano la liquidità della Società sono rappresentati dalle risorse generate o assorbite dalle attività correnti operative e di investimento, dalle eventuali distribuzioni di dividendi, e dalle caratteristiche di scadenza e di disponibilità di rinnovo del debito o dalla scadenza e liquidabilità degli investimenti finanziari delle eccedenze di cassa.

I fabbisogni o le eccedenze di liquidità sono monitorati su base giornaliera dalla Funzione Tesoreria della Società al fine di garantire un efficace reperimento delle risorse finanziarie o un adeguato investimento della liquidità.

La negoziazione e la gestione delle linee di credito viene coordinata dalla Società a livello di Gruppo, con lo scopo di provvedere alle necessità di breve e medio-lungo periodo delle singole società secondo criteri di efficienza ed economicità.

Al 31 dicembre 2014 sono in essere, con più controparti bancarie, linee di credito messe a disposizione della Società per sopperire a necessità finanziarie a breve scadenza e a revoca (*un-committed*), collegate alla gestione del capitale circolante, per totali Euro 290.000 migliaia e linee di credito a breve e medio termine *committed*, *revolving*, negoziate su base bilaterale dalla Società e, per taluni contratti utilizzabili da più prenditori nella propria valuta di conto eventualmente diversa dell'Euro (*multiborrower e/o multicurrency*), per complessivi Euro 270.000 migliaia.

Al 31 dicembre 2014 la Società utilizza le linee di credito a revoca *un-committed* per Euro 29.200 migliaia. Rispetto agli Euro 270.000 migliaia di accordato, la quota complessivamente disponibile delle linee *committed*, considerando gli utilizzi delle altre società del Gruppo che ne hanno accesso, ammonta a Euro 263.192 migliaia; alla data di Bilancio, gli utilizzi della Società su questa tipologia di linee sono nulli, a fronte di un indebitamento lordo di Euro 29.200 migliaia, completamente coperto con le linee a revoca, e una posizione finanziaria netta debitoria di Euro 22.056 migliaia.

Le linee *committed* hanno al 31 dicembre 2014 una durata residua massima di trentasei mesi e una durata residua media ponderata di trenta mesi. Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali e internazionali. Alla data del presente Bilancio non sono in essere utilizzi superiori ai dodici mesi. E' sempre stata politica della Società stipulare e mantenere con continuità e con controparti bancarie diversificate un ammontare di linee di credito *committed* ritenuto congruo rispetto ai fabbisogni delle singole società e idoneo ad assicurare in ogni momento la liquidità necessaria al soddisfacimento e al rispetto di ogni impegno finanziario del Gruppo, a condizioni economiche stabilite, oltre ad assicurare la disponibilità di un adeguato livello di elasticità operativa per eventuali programmi di sviluppo. Nel corso dell'esercizio 2014 la Capogruppo, cogliendo

L'opportunità di tassi di interesse di mercato estremamente bassi e di condizioni di accesso al credito per la Società particolarmente favorevoli, ha rinegoziato la quasi totalità delle linee *committed* in essere, e ne ha aggiunte di nuove, allungando la scadenza contrattuale dagli usuali diciotto mesi fino a trentasei mesi. Le eccedenze di cassa sono impiegate con le banche di relazione in operazioni di *time deposits* a breve termine, solitamente comprese tra pochi giorni e tre mesi, che prendono generalmente a riferimento il tasso *euribor/libor* di periodo. Le stesse operazioni di investimento della liquidità vengono realizzate con gli obiettivi prioritari di rendere le risorse disponibili con breve preavviso e di neutralizzare il rischio di perdita di capitale evitando operazioni di tipo speculativo. Queste scelte, che tengono conto anche della prevedibile dinamica futura dei flussi di cassa insieme ad una tempestiva attività di rinegoziazione delle linee prossime alla scadenza, consentono di ridurre in maniera significativa l'esposizione al rischio in esame e di adeguare il costo dell'indebitamento alle migliori condizioni di mercato. La Società ha costantemente mantenuto l'accesso a un'ampia gamma di fonti di finanziamento a costi competitivi, nonostante il quadro di riferimento esterno, nel quale permangono rigidità nel mercato del credito. Avere sempre mantenuto la disponibilità di un congruo ammontare di linee *committed* ha permesso di fronteggiare con sicurezza le fasi di maggiore turbolenza dei mercati e le generalizzate contrazioni delle disponibilità di capitale di prestito sul mercato. Con cadenza mensile viene monitorata la posizione finanziaria della Società e del Gruppo e confrontata con l'ultima previsione di *Budget/Forecast*. Il *management* ritiene che i fondi e le linee di credito attualmente disponibili, con l'aggiunta dei fondi che si prevede saranno generati dall'attività corrente operativa, consentiranno alla Società di fare fronte con tranquillità al rimborso degli utilizzi dei finanziamenti alla loro naturale scadenza e a soddisfare i fabbisogni derivanti dall'attività di investimento e di gestione del capitale circolante operativo.

Rischio di liquidità - Analisi delle scadenze (In migliaia di Euro)					31 dicembre 2014
	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	112.321	11.601	-	-	123.922
Debiti verso imprese controllate	2.826	-	-	-	2.826
Debiti verso banche e altri finanziatori	29.208	-	-	-	29.208
Derivati - componente non di copertura	823	183	-	-	1.006
Derivati - componente di copertura	11.882	12.554	-	-	24.436
Totale	157.060	24.338	-	-	181.398

Rischio di liquidità - Analisi delle scadenze (In migliaia di Euro)					31 dicembre 2013
	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	130.963	1.516	-	-	132.479
Debiti verso imprese controllate	2.207	-	-	-	2.207
Debiti verso banche e altri finanziatori	28.521	-	-	-	28.521
Derivati - componente non di copertura	651	-	-	-	651
Derivati - componente di copertura	136	163	-	-	299
Totale	162.478	1.679	-	-	164.157

L'analisi effettuata sulle poste di Bilancio rappresentative di passività finanziarie mostra una concentrazione delle scadenze entro i tre mesi, con valori nulli al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013 per le scadenze superiori a dodici mesi. Le attività finanziarie iscritte in Bilancio hanno vita residua analoga.

Rischio di credito

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione della Società a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti, sia commerciali che finanziarie.

La Società presenta una diversa esposizione al rischio di credito in base alla natura delle attività che hanno generato il credito stesso.

L'esposizione al rischio di credito commerciale della Società è riferibile alle sole vendite destinate a terzi e ai crediti derivanti dai ricavi provenienti dalle attività di licenza, che insieme rappresentano circa il 23 per cento del fatturato globale: il rimanente giro d'affari è riferibile alle vendite *inter-company* e alle vendite *retail* con pagamento in contanti o mediante carte di credito o di debito al momento dell'acquisto.

La Società generalmente privilegia rapporti commerciali con clienti con i quali intrattiene relazioni consolidate nel tempo. È politica della Salvatore Ferragamo S.p.A. sottoporre i clienti che richiedono

condizioni di pagamento dilazionate a procedure di verifica sulla relativa classe di credito, sia con riferimento ad informazioni ottenibili da agenzie specializzate, sia dall'osservazione e analisi dei dati andamentali dei clienti di non nuova acquisizione. Inoltre, il saldo dei crediti viene costantemente monitorato nel corso dell'esercizio in modo da assicurare tempestività di intervento e da ridurre il rischio di perdite. Il frazionamento del rischio di credito tra una molteplicità di clienti opera ad ulteriore mitigazione del rischio in oggetto.

I crediti commerciali sono rilevati in bilancio al netto della svalutazione stimata sulla base del rischio di inadempienza della controparte, determinata considerando le informazioni disponibili sulla solvibilità del cliente e considerando i dati storici.

Oltre all'ottenimento, ove possibile, di garanzie da parte dei clienti *wholesaler* o l'adozione di modalità di pagamento più cautelative per il creditore, quali le Lettere di credito documentario, un altro strumento utilizzato, in misura minore, per la gestione del rischio di credito commerciale è la stipula di contratti di *factor* per rapporti di sola garanzia, con l'obiettivo di prevenire il rischio di mancato pagamento attraverso una puntuale selezione del portafoglio clienti operata congiuntamente con il *factor*, che si impegna a garantire l'indennizzo in caso di insolvenza.

In generale la Società ritiene che le politiche di *credit risk management* adottate abbiano permesso di contenere entro limiti accettabili lo scaduto e le insolvenze per le quali è stato necessario ricorrere a misure legali di recupero del credito.

Il rischio di credito connesso alle attività di finanziamento, investimento e operatività in strumenti derivati per la copertura del rischio di cambio è rappresentato dalla incapacità della controparte o dell'emittente degli strumenti stessi ad adempiere alle proprie obbligazioni contrattuali, così detto rischio di controparte. La Società gestisce questo tipo di rischio selezionando controparti con elevato *standing* creditizio, considerate solvibili dal mercato e con le quali trattiene ordinari e continuativi rapporti commerciali e di servizio bancari. Con tutte le controparti estere con le quali viene svolta una attività in derivati sono stati negoziati e stipulati contratti quadro secondo gli standard internazionali (*ISDA Master Agreement*), al fine di regolare le varie fattispecie.

Il rischio di credito riguardante le altre attività finanziarie della Società, che comprendono disponibilità liquide e mezzi equivalenti, attività finanziarie disponibili per la vendita e alcuni strumenti derivati, presenta un rischio pari al valore contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

Massima esposizione al rischio di credito

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014		31 dicembre 2013	
	Quota corrente	Quota non corrente	Quota corrente	Quota non corrente
Crediti vs clienti	154.727	-	140.187	-
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	8.115	-	3.848	-
Depositi cauzionali	-	300	-	290
Derivati	1.878	-	15.034	2
Totale	164.720	300	159.069	292

La tabella mostra come l'esposizione della Società al rischio di credito, sia commerciale che di controparte, è rappresentata dal valore contabile delle poste rappresentative di attività finanziarie in essere al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013, e quasi esclusivamente limitata alla quota corrente. La quota non corrente è rappresentata dalla voce 'Depositi cauzionali' che ricomprende in massima parte i depositi in contanti versati dalla Società a fronte dei contratti di affitto di immobili, qui esposta al valore nominale.

Concentrazioni di rischio di credito per area geografica

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	%	31 dicembre 2013	%
Italia	21.451	13,9%	14.964	10,7%
Europa	29.173	18,8%	22.252	15,9%
Nord-America	48.772	31,5%	44.741	31,9%
Giappone	3.372	2,2%	2.906	2,1%
Asia Pacifico	30.967	20,0%	33.884	24,2%
Centro e Sud America	20.992	13,6%	21.440	15,3%
Totale	154.727	100,0%	140.187	100,0%

La tabella mostra la concentrazione del rischio di credito commerciale per area geografica di attività della Società nei due esercizi considerati.

(In migliaia di Euro)	Crediti non scaduti e non svalutati	Crediti scaduti ma non svalutati					Totale
		<30 gg	30-60 gg	60-90 gg	90-120 gg	>120 gg	
31 dicembre 2014	136.411	1.627	1.841	1.683	3.447	9.718	154.727
31 dicembre 2013	113.213	7.000	3.113	2.567	3.098	11.195	140.187
Dati in % 31 dicembre 2014	88,2%	1,0%	1,2%	1,1%	2,2%	6,3%	100,0%
Dati in % 31 dicembre 2013	80,8%	5,0%	2,2%	1,8%	2,2%	8,0%	100,0%

La tabella mostra l'analisi effettuata sulle scadenze dei crediti scaduti e non svalutati per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013.

La concentrazione delle vendite verso i principali clienti terzi è riportata nella tabella sottostante; per la concentrazione delle vendite per area geografica si rinvia a quanto esposto precedentemente nell'apposito paragrafo:

Concentrazione del rischio di mercato	2014	2013
Percentuale dei ricavi realizzati con il maggior cliente	1,3%	1,5%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 3 maggiori clienti	3,4%	3,8%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 10 maggiori clienti	7,9%	7,5%

Gestione del capitale

L'obiettivo primario della gestione del capitale della Società è garantire che sia mantenuto un solido *rating* creditizio ed adeguati livelli degli indicatori di capitale in modo da supportare l'attività e massimizzare il valore per gli azionisti. La Società gestisce la struttura del capitale e la modifica in funzione di variazioni nelle condizioni economiche. Per mantenere o adeguare la struttura del capitale, la Società può adeguare i dividendi pagati agli azionisti, rimborsare il capitale o emettere nuove azioni. Nessuna variazione è stata apportata agli obiettivi, alle politiche o alle procedure durante gli esercizi 2014 e 2013.

La Società include nel debito netto, finanziamenti onerosi, altri debiti finanziari, debiti commerciali ed altri debiti, al netto delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti. La voce altri debiti finanziari per Euro 823 migliaia (Euro 651 migliaia al 31 dicembre 2013) accoglie la *put option* valutata al *fair value*, che rappresenta la passività verso gli azionisti di minoranza di Ferragamo Retail India Private Limited alla data di riferimento del presente Bilancio. Nella tabella non vengono inclusi i valori ed i relativi effetti prodotti dai derivati utilizzati per la gestione del rischio di cambio.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
Finanziamenti onerosi	29.200	28.500
Altri debiti finanziari	823	651
Debiti commerciali ed altri debiti	149.032	156.144
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	8.115	3.848
Debito netto	170.940	181.447
Totale Patrimonio netto	320.972	280.215
Capitale e debito netto	491.912	461.662
Rapporto Debito netto/patrimonio netto	53,26%	64,75%

4. Aggregazioni di imprese ed acquisti di interessi di minoranza (business combination)

Nel corso del 2014 non vi sono state aggregazioni di imprese (business combination).

Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)

5. Immobili, impianti e macchinari

La composizione della voce Immobili, impianti e macchinari al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014			31 dicembre 2013		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Terreni	8.774	-	8.774	8.774	-	8.774
Fabbricati	22.953	6.023	16.930	20.966	4.593	16.373
Impianti e macchinari	20.708	16.400	4.308	19.502	14.888	4.614
Attrezzature industriali e commerciali	20.876	15.450	5.426	17.468	14.111	3.357
Altri beni	25.593	20.911	4.682	23.721	19.040	4.681
Migliorie su beni di terzi	18.921	12.809	6.112	15.292	10.944	4.348
Attività materiali in corso ed acconti	12.372	-	12.372	4.515	-	4.515
Totale	130.197	71.593	58.604	110.238	63.576	46.662

Il prospetto che segue evidenzia la movimentazione della voce Immobili, impianti e macchinari per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014:

(In migliaia di Euro)	Valore	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Valore al
	01.01.2014				31.12.2014
Terreni	8.774	-	-	-	8.774
Fabbricati	16.373	1.987	-	(1.430)	16.930
Impianti e macchinari	4.614	1.379	(18)	(1.667)	4.308
Attrezzature industriali e commerciali	3.357	3.408	-	(1.339)	5.426
Altri beni	4.681	2.212	-	(2.211)	4.682
Migliorie su beni di terzi	4.348	3.629	-	(1.865)	6.112
Immobilizzazioni in corso ed acconti	4.515	10.455	(2.598)	-	12.372
Totale	46.662	23.070	(2.616)	(8.512)	58.604

L'incremento:

- della voce fabbricati si riferisce ad opere incrementative nello stabilimento di Osmannoro - Sesto Fiorentino nel più ampio piano di riqualificazione dell'intero stabilimento;
- della voce impianti e macchinari si riferisce prevalentemente all'acquisto ed all'installazione di nuovi impianti presso lo stabilimento di Sesto Fiorentino;
- della voce attrezzature industriali e commerciali è relativo all'acquisto di nuovi arredi e attrezzature per i punti vendita e *show rooms* ristrutturati nel corso dell'anno;
- della voce altri beni riguarda prevalentemente attrezzature informatiche (Euro 1.439 migliaia) e mobili ed arredi (Euro 692 migliaia);
- della voce migliorie su beni di terzi si riferisce prevalentemente a lavori effettuati per la ristrutturazione dei punti vendita;
- della voce Immobilizzazioni in corso e acconti si riferisce principalmente ai lavori di costruzione di un nuovo fabbricato presso lo stabilimento di Osmannoro - Sesto Fiorentino e a lavori di ristrutturazione su alcuni fabbricati, a seguito del piano di riqualificazione dell'intero stabilimento.

Il decremento della voce Immobilizzazioni in corso e acconti si riferisce al termine dei lavori di ristrutturazione effettuati nell'anno, iniziati nell'esercizio precedente.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui la Società si è dotata, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche

nel contesto tecnologico, economico e legale in cui la Società opera, mentre le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo dei beni. Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare *impairment* su tale voce di bilancio.

6. Attività immateriali a vita utile definita

La composizione della voce Attività immateriali a vita utile definita al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014			31 dicembre 2013		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Costi di sviluppo software	20.780	10.294	10.486	17.386	6.795	10.591
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	11.344	9.876	1.468	10.622	9.050	1.572
Concessioni, licenze e marchi	5.960	4.924	1.036	5.734	4.708	1.026
Attività immateriali a vita utile definita in corso	4.371	-	4.371	1.266	-	1.266
Totale	42.455	25.094	17.361	35.008	20.553	14.455

Il prospetto che segue evidenzia la movimentazione delle Attività immateriali a vita utile definita per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2014	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Valore al 31.12.2014
Costi di sviluppo software	10.591	3.394	-	(3.499)	10.486
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	1.572	722	-	(826)	1.468
Concessioni, licenze e marchi	1.026	226	-	(216)	1.036
Attività immateriali a vita utile definita in corso	1.266	4.124	(1.019)	-	4.371
Totale	14.455	8.466	(1.019)	(4.541)	17.361

L'incremento della voce costo di sviluppo *software* è prevalentemente riconducibile alla capitalizzazione di spese per lo sviluppo degli applicativi *software* aziendali (SAP sistema contabile, ERP gestione produzione, sistemi di *reporting*, piattaforma informatica per il commercio elettronico).

L'incremento della voce Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno per Euro 722 migliaia è composto per Euro 681 migliaia dal costo per le licenze d'uso di programmi *software* relativi alle procedure di gestione aziendale, e per Euro 41 migliaia dal costo per l'acquisto e registrazione di brevetti e *copyright* relativi a prodotti Ferragamo.

L'incremento nella voce Concessioni, licenze, marchi rappresenta le spese di deposito e registrazione del marchio Salvatore Ferragamo.

L'incremento della voce Attività immateriali a vita utile definita in corso rappresenta le attività di sviluppo di nuove applicazioni *software* ancora in corso alla fine dell'esercizio.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui la Società si è dotata, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui opera. Le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo delle proprietà intellettuali e dei *software*.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare *impairment* su tale voce di bilancio.

7. Partecipazioni in società controllate

La composizione della voce Partecipazioni in società controllate al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Quota di possesso %	Valore al 01.01.14	Incrementi	Ripristi ni di valore	Svalutazioni	Stock Grant	Valore al 31.12.14
Ferragamo Parfums S.p.A	100	12.207	-	10.457	-	125	22.789
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	99,73	499	-	-	-	-	499
Ferragamo Austria GmbH	100	4.434	-	-	-	-	4.434
Ferragamo Chile S.A.	99	626	-	-	(244)	-	382
Ferragamo Deutschland GmbH	100	9.246	-	-	-	-	9.246
Ferragamo Belgique SA	100	1.066	-	-	-	-	1.066
Ferragamo Suisse SA	100	890	-	-	-	-	890
Ferragamo UK Ltd	100	8.736	-	-	-	-	8.736
Ferragamo Australia Pty Ltd	100	4.132	-	-	-	-	4.132
Ferragamo France SAS	100	9.945	-	-	-	-	9.945
Ferragamo Espana SL	100	-	-	-	-	-	-
Ferragamo MonteCarlo SAM	100	1.063	-	-	-	-	1.063
Ferragamo USA Inc.	100	57.473	-	-	-	250	57.723
Ferragamo Japan KK	71	8.397	-	-	-	-	8.397
Ferragamo Hong Kong Ltd	100	12.291	-	-	-	250	12.541
Ferragamo Malaysia Sdn Bhd	80	1.911	-	-	-	-	1.911
Ferragamo Singapore PTE	80	2.739	-	-	-	-	2.739
Ferragamo Korea Ltd	80	21.321	-	-	-	-	21.321
Ferragamo Moda Shanghai Co Ltd	75	3.732	-	-	(2.575)	-	1.157
Ferragamo Retail Macau Ltd	75,2	1.241	-	-	-	-	1.241
Ferragamo Retail Nederland BV	100	762	-	1.529	-	-	2.291
Ferragamo (Thailand) Ltd	80	1.779	-	-	-	-	1.779
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios LTDA	99	5.277	7.323	-	(7.047)	-	5.553
Totale		169.767	7.323	11.986	(9.866)	625	179.835

Per i dettagli relativi alla voce incrementi si rinvia a quanto esposto nella Relazione sulla gestione nel paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

Per i dettagli relativi alla voce *Stock Grant* si rimanda alla nota 35.

Secondo quanto previsto dallo IAS 36, la Società ha svolto l'analisi finalizzata ad individuare la presenza di eventuali indicatori di *impairment* e/o perdite durevoli di valore sulle società controllate ovvero l'eventuale venir meno dei motivi che avevano generato la svalutazione degli investimenti in oggetto durante i precedenti esercizi.

In particolare, è stata valutata la recuperabilità del valore residuo delle partecipazioni al fine di assicurare che le stesse non siano iscritte in bilancio ad un valore superiore rispetto a quello recuperabile.

Il criterio per determinare il "valore recuperabile", in applicazione alla metodologia prevista dallo IAS 36, si basa sul valore attuale dei flussi di cassa futuri attesi (*Discounted cash-flow analysis* – DCF) dalle partecipazioni e dal relativo *Terminal Value*.

Gli *impairment tests* sono stati condotti considerando quale *CGU* la società controllata oggetto di analisi.

La *Discounted cash-flow analysis* è stata elaborata utilizzando come base di partenza il *budget* per l'esercizio 2015, elaborato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione, usando le proiezioni dei flussi di cassa basati sul piano triennale approvato dal Consiglio di Amministrazione della Società 2014-2016 e le aspettative del *management* relative all'andamento dei mercati in cui sono posizionate le partecipazioni.

Le assunzioni principali per la determinazione del valore recuperabile sono di seguito riportate:

- *Terminal Value*: determinato con il metodo della rendita perpetua ad un tasso di crescita *g* di lungo periodo il quale rappresenta il valore attuale, all'ultimo anno di proiezione, di tutti i flussi di cassa futuri attesi.
- Tasso di crescita *g*: 1% (1% al 31 dicembre 2013);
- Tasso di sconto (*Weighted Average Cost of Capital*, WACC): 7,10% (8,10% al 31 dicembre 2013).

Dalle analisi condotte sono emerse le seguenti risultanze:

- Sono state rilevate svalutazioni delle partecipazioni Ferragamo Chile S.A., Ferragamo Moda Shanghai Co Ltd e Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios LTDA per un totale di Euro 9.866

- migliaia per riflettere le diminuzioni patrimoniali conseguenti alle perdite sofferte in tali mercati e conseguentemente al fine di adeguare il loro valore contabile al corrispondente valore recuperabile;
- Sono stati rilevati ripristini di valore delle partecipazioni Ferragamo Parfums S.p.A e Ferragamo Retail Nederland BV per un totale di Euro 11.986 migliaia relativi a svalutazioni pregresse (fino al limite massimo del costo di acquisto/sottoscrizione), al fine di adeguare il relativo valore contabile al corrispondente valore recuperabile.

La *sensitivity analysis* delle ipotesi rilevanti sopra menzionate utilizzate per la determinazione del valore recuperabile (variazioni tasso di crescita pari a +/-0,5% e variazioni del WACC pari a +/-0,5%), non ha evidenziato risultati significativamente differenti sul valore recuperabile delle partecipazioni oggetto di test.

Nella tabella che segue si riporta la movimentazione del Fondo Eccedenza Svalutazioni Partecipazioni, che riporta l'ammontare ritenuto congruo per coprire le perdite (per la quota percentuale di pertinenza) che residuano dopo l'azzeramento del valore contabile della partecipazione:

(In migliaia di Euro)	Quota di possesso %	Valore al 01.01.14	Incre menti	Ripristini di valore	Svalutazioni	Valore al 31.12.14
Ferragamo Latin America Inc	100	(199)	-	199	-	-
Ferragamo Argentina S.A	95	(208)	174	-	(138)	(172)
Ferragamo Retail India Private Ltd.	51	(1.863)	-	-	(353)	(2.216)
Totale		(2.270)	174	199	(491)	(2.388)

Nel prospetto che segue si riportano i dati principali dei bilanci delle società controllate:

(In migliaia)	Sede	Quota di Possesso %	Capitale Sociale	Totale Patrim. Netto	Utile (Perdita) di esercizio	Valore a Bilancio 31.12.14	
Società			Valuta	Importo	Euro	Euro	
Ferragamo Parfums S.p.A	Firenze	100	Euro	10.000	14.381	2.162	22.789
Ferragamo Austria Gmbh	Vienna	100	Euro	1.853	3.196	64	4.434
Ferragamo Deutschland Gmbh	Monaco	100	Euro	3.300	10.968	1.218	9.246
Ferragamo Belgique SA	Bruxelles	100	Euro	750	1.188	34	1.066
Ferragamo France SAS	Parigi	100	Euro	4.334	10.633	689	9.945
Ferragamo Suisse SA	Mendrisio	100	Chf	1.000	4.929	1.359	890
Ferragamo Espana SL	Madrid	100	Euro	4.600	1.773	(472)	-
Ferragamo UK Ltd	Londra	100	Gbp	6.173	9.428	102	8.736
Ferragamo Retail Nederland BV	Amsterdam	100	Euro	500	1.703	940	2.291
Ferragamo Australia Pty Ltd	Sidney	100	Aud	13.637	8.630	2.430	4.132
Ferragamo USA Inc.*	New York	100	Usd	74.012	75.571	9.341	57.723
Ferragamo MonteCarlo SAM	Monte-Carlo	100	Euro	304	1.199	76	1.063
Ferragamo Latin America Inc	Miami	100	Usd	300	71	273	-
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	Mexico City	99,73	Pesos	4.593	12.577	2.051	499
Ferragamo Japan KK	Tokyo	71	Yen	305.700	19.306	1.328	8.397
Ferragamo Hong Kong Ltd	Hong Kong	100	Hkd	10	181.601	30.528	12.541
Ferragamo Chile S.A.	Santiago	99	Pesos	1.362.590	271	(341)	382
Ferragamo (Thailand) Ltd	Bangkok	80	Thb	100.000	2.409	(321)	1.779
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd	Kuala Lumpur	80	Myr	1.300	5.516	97	1.911
Ferragamo (Singapore) Pte.Ltd	Singapore	80	Sgd	4.600	6.402	(664)	2.739
Ferragamo Argentina S.A.	Buenos Aires	95	Ars	2.969	(34)	(36)	(172)
Ferragamo Retail India Private Limited	New Delhi	51	Inr	150.000	(4.345)	(269)	(2.216)
Ferragamo Korea Ltd	Seoul	80	Kwon	3.291.200	51.996	4.648	21.321
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai, PRC	75	Usd	1.400	1.542	(1.642)	1.157
Ferragamo Retail Macau Ltd	Macau	75,2	Mop	25	9.926	4.567	1.241
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios LTDA	San Paolo	99	Brl	48.615	6.504	(3.528)	5.553
Totale							177.447

* I dati si riferiscono al Gruppo Ferragamo USA.

8. Attività finanziarie disponibili per la vendita

La composizione della voce Attività finanziarie disponibili per la vendita al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Quota di possesso %	Valore al 01.01.2014	Valore al 31.12.14
Polimoda Consulting S.r.l.	0,82%	20	20
Totale		20	20

9. Altre attività finanziarie non correnti

La composizione della voce Altre attività finanziarie non correnti al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Depositi cauzionali	265	256	9
Totale	265	256	9

I depositi cauzionali includono prevalentemente i depositi cauzionali per contratti di affitto passivo in essere.

10. Rimanenze

La composizione della voce rimanenze al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Materie prime, sussidiarie e di consumo	43.784	52.486	(8.702)
Fondo svalutazione	(6.655)	(7.941)	1.286
Materie prime, sussidiarie e di consumo	37.129	44.545	(7.416)
Prodotti finiti e merci	69.294	65.304	3.990
Fondo svalutazione	(9.835)	(8.145)	(1.690)
Prodotti finiti e merci	59.459	57.159	2.300
Totale	96.588	101.704	(5.116)

La variazione delle giacenze di materie prime (decremento di Euro 8.702 migliaia), rispetto all'esercizio 2013 è funzionale ai volumi di produzione del periodo; il relativo fondo riflette l'obsolescenza di materie prime (pellami ed accessori) divenute non più idonee ai piani produttivi aziendali relativi alle future collezioni. Le materie prime includono anche i pellami e i tessuti inviati presso terzi per le successive lavorazioni.

L'aumento delle giacenze di prodotti finiti (incremento di Euro 3.990 migliaia) è funzionale all'incremento degli ordini di vendita. Il relativo fondo riflette la differenza tra il costo di acquisto o produzione ed il presumibile valore di realizzo di prodotti appartenenti a passate collezioni.

Gli accantonamenti e/o (utilizzi) netti del fondo svalutazione delle rimanenze sono stati i seguenti:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Materie Prime	(1.286)	2.445	(3.731)
Prodotti Finiti	1.690	929	761
Totale	404	3.374	(2.970)

11. Crediti commerciali

La composizione della voce crediti commerciali al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Crediti verso terzi	46.041	32.735	13.306
Fondo svalutazione crediti	(5.048)	(3.158)	(1.890)
Crediti verso società controllate	113.734	110.610	3.124
Totale	154.727	140.187	14.540

I crediti commerciali verso terzi rappresentano prevalentemente l'esposizione creditizia derivante dalle vendite effettuate al canale *wholesale*, sono infruttiferi di interessi e hanno generalmente scadenza inferiore a 90 giorni. Il relativo fondo rischi è ritenuto congruo per fronteggiare eventuali insolvenze. Per il dettaglio dei crediti verso società controllate si rimanda alla nota "Operazioni con parti correlate" riportato successivamente.

La movimentazione del fondo svalutazione crediti nell'esercizio 2014 è stata la seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore 01.01.2014	Accantonamenti	Utilizzi	Valore 31.12.2014
Fondo svalutazione crediti	3.158	2.668	(778)	5.048

Per l'analisi dei crediti commerciali scaduti si rimanda alla nota Gestione dei rischi finanziari – Rischio di credito.

12. Crediti tributari

La composizione della voce Crediti tributari al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Crediti verso Erario per IVA	3.534	4.099	(565)
Altri Crediti verso Erario	232	325	(93)
Totale	3.766	4.424	(658)

13. Altre attività correnti

La composizione della voce Altre attività correnti al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Crediti vs. Società carte di credito	164	116	48
Crediti verso il personale	30	71	(41)
Altri crediti per strumenti derivati di copertura a breve termine	1.878	15.034	(13.156)
Altri crediti	229	1.151	(922)
Ratei attivi	2	5	(3)
Risconti attivi	2.846	1.358	1.488
Crediti verso società controllante	1.962	1.962	-
Crediti vs istituti di previdenza	38	12	26
Totale	7.149	19.709	(12.560)

Il credito verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A., per Euro 1.962 migliaia, è relativo all'istanza di rimborso Ires per mancata deduzione dell'Irap relativa alle spese per il personale dipendente e assimilato (art.2, comma 1-quater, decreto-legge 6 dicembre 2011, n.201).

Gli altri crediti per strumenti derivati di copertura per Euro 1.878 migliaia (Euro 15.034 migliaia al 31 dicembre 2013) accolgono la valutazione al *fair value* (valore equo) dei contratti derivati (componente

di copertura), in essere, stipulati dalla Società per la gestione del rischio di cambio sulle vendite in divise diverse dall'Euro.

I risconti attivi si riferiscono prevalentemente ad affitti per Euro 924 migliaia, contributi per allestimenti negozi e/o spazi personalizzati monomarca gestiti da terzi (TPOS) per Euro 1.449 migliaia, premi assicurativi per Euro 86 migliaia.

14. Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

La composizione della voce Disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Depositi bancari e postali	8.089	3.821	4.268
Denaro e valori in cassa	26	27	(1)
Totale	8.115	3.848	4.267

I depositi bancari a breve (*time deposit*) presso gli istituti di relazione hanno scadenze non superiori a 90 giorni. I depositi bancari e postali rappresentano disponibilità temporanee, detenute principalmente a fronte di pagamenti imminenti. Al 31 dicembre 2014 la Società ha linee di credito non utilizzate per Euro 530.800 migliaia. Al 31 dicembre 2013 le linee di credito non utilizzate ammontavano a Euro 371.500 migliaia.

15. Capitale sociale e riserve

Il **capitale sociale** deliberato dalla Società al 31 dicembre 2014 ammonta a Euro 16.891.000, quello sottoscritto e versato ammonta a Euro 16.841.000 ed è costituito da 168.410.000 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 0,10 cadauna. L'incremento del Capitale Sociale per Euro 50.000 è conseguenza della delibera dell'Assemblea Straordinaria dei Soci del 26 aprile 2012 in relazione all'istituzione di un piano di *Stock Grant* per il quale si rimanda alla nota 35.

I **versamenti in conto capitale**, pari a Euro 2.995 migliaia, sono stati eseguiti in un'unica soluzione nell'esercizio 2003 dalla controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. e si sono ridotti, per scissione, nel corso dell'esercizio 2007.

La **riserva legale**, pari a Euro 4.188 migliaia, si è costituita in anni precedenti e tale riserva non è distribuibile.

La **riserva straordinaria**, pari ad Euro 155.220 migliaia è costituita con utili non distribuiti; l'incremento registrato nel periodo è rappresentato dall'utile dell'esercizio 2013 al netto della distribuzione di dividendi per Euro 67.364 migliaia, deliberati dall'Assemblea dei Soci del 29 aprile 2014.

La **riserva da rivalutazione** è così composta:

- Riserva da Rivalutazione L. 342/00 pari a Euro 4.593 migliaia;
- Riserva da Rivalutazione L. 350/03 pari a Euro 7.420 migliaia;
- Riserva da Rivalutazione L. 266/05 pari a Euro 13.465 migliaia.

Sulle Riserve di Rivalutazione non sono state stanziate imposte differite sulla base del presupposto che per tali riserve la tassazione integrale verrà differita indefinitamente. Non sono infatti previste operazioni che ne determinino la distribuzione.

La **riserva di cash flow hedge**, negativa per Euro 10.051 migliaia, è determinata dalla valutazione degli strumenti finanziari definiti come *cash flow hedge* al 31 dicembre 2014, a fronte delle operazioni di copertura del rischio di cambio della Società ed è riportata al netto dell'effetto fiscale.

La **Riserva effetto IAS 19 Equity**, negativa per Euro 1.299 migliaia, è determinata dalla valutazione degli utili e perdite attuariali imputati a patrimonio netto, così come previsto dallo IAS 19, ed è riportata al netto dell'effetto fiscale. Tale valutazione è stata affidata a un attuario indipendente.

La **voce Altre Riserve**, pari a Euro 10.373 migliaia, accoglie le variazioni derivanti dall'applicazione degli IAS/IFRS rispetto ai principi contabili italiani sul patrimonio netto di apertura al 1 gennaio 2010 e sul patrimonio netto al 31 dicembre 2010 della Società. Inoltre accoglie la specifica Riserva vincolata costituita a servizio del futuro aumento di Capitale Sociale gratuito di nominali Euro 50.000 per le azioni che verranno attribuite dal Piano di *Stock Grant* (fino ad un massimo di 500.000 azioni del valore nominale di Euro 0,10 cadauna) e la Riserva di *Stock Grant* Euro 4.251 migliaia che accoglie la valutazione al 31 dicembre 2014 del *fair value* dei diritti assegnati a ricevere azioni della Società. Per i dettagli del piano di *Stock Grant* si rimanda alla nota 35.

Infine, la voce altre riserve accoglie per Euro 1,4 migliaia, il Fondo ex. Art. 55 DPR 597/1973, relativo al recupero IVA in base all'art. 15 della Legge 26/04/1983.

Nel prospetto seguente sono riportate, per ogni specifica posta del patrimonio netto, le informazioni concernenti la loro possibilità di utilizzazione e distribuibilità, nonché della loro utilizzazione negli ultimi tre esercizi.

(In migliaia di Euro)	Valore al 31 dicembre 2014	Possibilità di utilizzazione	Importo disponibile	Riepilogo delle utilizzazioni effettuate negli ultimi tre esercizi
Patrimonio Netto				
Capitale Sociale	16.841			
Riserve di capitale				
Riserva da Rivalutazione L.342/00	4.593	A - B	4.593	
Riserva da Rivalutazione L.350/03	7.420	A - B	7.420	
Riserva da Rivalutazione L.266/05	13.465	A - B	13.465	
Versamenti in c/Capitale	2.995	A - B	2.995	
Fondo ex. Art 55	1,4	A - B - C	1,4	
Riserve di Utili				
Riserva Legale	4.188	B	820	
Riserva Straordinaria	155.220	A - B - C	155.220	
Riserva di adozione IAS/IFRS	6.427	B*	2.007	
Utili/perdite cumulate	(356)	B		
Riserva di <i>Cash Flow Hedge</i>	(10.051)			
Riserva IAS 19	(1.299)			
Riserva vincolata per aumento Capitale Sociale a servizio Piano di Stock Grant	50			
Riserva di Stock Grant	4.251			
Utile (perdita) di esercizio	107.176			
Totale	310.921,4		186.521,4	

Legenda

A - per aumento di capitale

B - per copertura perdite

C - per distribuzione soci

* La riserva per la parte disponibile può essere utilizzata solo a seguito di coperture di perdite e successivamente deve essere ripristinata.

16. Fondi per rischi e oneri

La composizione della voce Fondi per rischi e oneri al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2014	Accantonamenti	Utilizzi	Valore al 31.12.2014
Contenziosi Legali	704	81	(254)	531
Fondo per rischi diversi	4.067	1.965	(312)	5.720
Fondo eccedenza svalutazione partecipazioni	2.270	491	(373)	2.388
Totale	7.041	2.537	(939)	8.639

I contenziosi legali comprendono principalmente procedimenti intentati nei confronti della Società per controversie contrattuali oltre alle controversie di lavoro. In tale voce è incluso anche l'accantonamento per Euro 200 migliaia relativo al contenzioso della Società con le autorità fiscali coreane. Le controversie di lavoro si riferiscono sia a contenziosi che a stime di importi transattivi che la Società potrebbe pagare per la composizione in fase pre-contenziosa.

L'utilizzo del fondo relativo ai contenziosi legali si riferisce prevalentemente alla chiusura avvenuta nell'esercizio di alcuni contenziosi e/o controversie del lavoro.

Il fondo per rischi diversi comprende principalmente accantonamenti a fronte di probabili spese future di varia natura. Per il dettaglio e la movimentazione della voce Fondo eccedenza svalutazione partecipazioni si rimanda alla nota 7 relativa alle partecipazioni in società controllate.

17. Passività per benefici ai dipendenti

La composizione della voce Passività per benefici ai dipendenti al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Passività per benefici ai dipendenti (TFR)	10.144	9.271	873
Anticipi TFR	(2.439)	(2.443)	4
Totale	7.705	6.828	877

La tabella che segue ne mostra la movimentazione:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
Valore attuale dell'obbligazione all'inizio del periodo	6.828	7.464
Onere finanziario	188	167
Benefici erogati	(194)	(400)
Perdita/(profitto) attuariale derivante da:		
- Ipotesi finanziarie	985	(348)
- Ipotesi demografiche	(7)	12
- Rettifiche basate sull'esperienza	(95)	(67)
Totale Perdita/(profitto attuariale)	883	(403)
Valore attuale dell'obbligazione alla fine del periodo	7.705	6.828

Le assunzioni principali usate nella determinazione del valore attuale del trattamento di fine rapporto sono di seguito illustrate:

	2014	2013
Tasso annuo di attualizzazione	1,24%	2,75%
Tasso di inflazione	2,00%	2,00%

Per quanto riguarda le ipotesi demografiche utilizzate nella valutazione della passività per benefici definiti per il tasso di mortalità è stato preso a riferimento quello della popolazione italiana rilevato dall'ISTAT del 2000, ridotto del 25%, distinto per età e sesso; mentre il tasso di probabilità di uscita dall'attività lavorativa è stato stimato pari al 5,17% annuo.

Viene di seguito riepilogata un'analisi quantitativa della sensitività per le assunzioni significative al 31 dicembre 2014 per le obbligazioni per benefici ai dipendenti:

(In migliaia di Euro)	Var. %	2014		2013	
		Incrementi	Decrementi	Incrementi	Decrementi
Tasso annuo di attualizzazione	+/- 0,5%	(393)	427	(321)	347
Tasso di mortalità	+/- 0,025%	(2)	2	-	-
Tasso di rotazione del personale	+/- 0,5%	(36)	38	(2)	2

Le analisi di sensitività sopra riportate sono state effettuate ipotizzando cambiamenti ragionevoli nelle assunzioni chiave alla data di chiusura dell'esercizio.

Il numero medio dei dipendenti (in termini di *full time equivalent*) per categoria è riportato nella tabella seguente:

Organico medio (Full time equivalent)	2014	2013
Dirigenti, quadri e <i>store managers</i>	137,14	132,75
Impiegati	535,20	504,18
Operai	162,53	137,44
Personale interinale	18,09	46,86
Totale	852,96	821,23

Gli incrementi netti sono da ricondurre principalmente al rafforzamento della struttura centrale e al personale *retail* nei negozi italiani.

18. Altre passività non correnti

La composizione della voce Altre passività non correnti al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Debiti per affitti differiti	1.096	1.097	(1)
Debiti tributari	-	1.178	(1.178)
Totale	1.096	2.275	(1.179)

I debiti per affitti differiti si riferiscono per la quasi totalità alla perequazione dei canoni lungo il periodo contrattuale degli immobili affittati.

19. Debiti commerciali

La composizione della voce Debiti commerciali al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Debiti verso terzi	116.749	123.498	(6.749)
Fatture da ricevere	7.173	8.981	(1.808)
Debiti verso società controllate	2.826	2.207	619
Totale	126.748	134.686	(7.938)

I debiti commerciali non producono interessi e sono in prevalenza regolati a 60/90 giorni. Tale valore include i debiti relativi al normale svolgimento dell'attività commerciale da parte della Società, in particolare per l'acquisto di materie prime, componenti e lavorazioni esterne.

Per il dettaglio dei debiti commerciali verso società controllate si rimanda alla nota "Operazioni con parti correlate" riportato successivamente.

20. Prestiti e finanziamenti

La composizione della voce Prestiti e finanziamenti al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Debiti finanziari verso banche	29.200	28.500	700
Totale	29.200	28.500	700

Il fabbisogno finanziario della Società è coperto da debiti a breve termine in utilizzo di affidamenti bancari a breve e a medio-lungo termine.

I finanziamenti e le linee di credito utilizzate dalla Società sono regolati a tasso variabile.

Il costo dell'indebitamento è parametrato al tasso di mercato di periodo (generalmente *euribor/libor*) più uno *spread* differenziato sulla base della tipologia di linea di credito. Gli utilizzi variano da pochi giorni al massimo di un anno. I margini applicati sono in linea con i migliori standard di mercato. Le commissioni di mancato utilizzo hanno un impatto non significativo.

Gli strumenti di finanziamento utilizzati sono rappresentati da:

- i) linee di credito messe a disposizione della Società per sopperire a necessità finanziarie a breve scadenza collegate alla gestione del capitale circolante, a revoca (*un-committed*);
- ii) linee di credito a breve e medio-lungo termine *committed*, *revolving*, negoziate su base bilaterale dalla Società; alcune di queste linee sono utilizzabili da più prenditori nella propria valuta di conto eventualmente diversa dell'Euro (*multiborrower* e/o *multicurrency*);

Nel corso dell'esercizio 2014 la Società, cogliendo l'opportunità di tassi di interesse di mercato e di un accesso al credito per la Società a condizioni particolarmente favorevoli, ha rinegoziato la quasi totalità delle linee *committed* in essere, e ne ha aggiunte di nuove, allungandone la scadenza contrattuale dagli usuali diciotto mesi a trentasei mesi.

Le linee *committed* hanno al 31 dicembre 2014 una durata residua massima di trentasei mesi e una durata residua media ponderata di trenta mesi. Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali e internazionali. Alla data del presente Bilancio non sono in essere utilizzi superiori ai dodici mesi.

Per ulteriore dettaglio dei debiti finanziari verso banche, i fidi accordati per la Società e gli utilizzi delle linee di credito, suddivise per tipologia, sono così rappresentati:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014		31 dicembre 2013	
	Accordato	Utilizzato	Accordato	Utilizzato
Linee <i>Committed</i>	270.000	-	210.000	-
Linee a Revoca	290.000	29.200	190.000	28.500
Totale	560.000	29.200	400.000	28.500

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione della posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013 riesposto secondo lo schema della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
A. Cassa	26	27	(1)
B. Altre disponibilità Liquide	8.089	3.821	4.268
C. Liquidità (A)+(B)	8.115	3.848	4.267
Strumenti derivati - componente non di copertura	11	-	11
Altre attività finanziarie	-	1	(1)
D. Crediti Finanziari Correnti	11	1	10
E. Debiti bancari correnti	29.200	28.500	700
F. Strumenti derivati - componente non di copertura	982	651	331
G. Altri debiti finanziari correnti	-	-	-
H. Indebitamento finanziario corrente (E)+(F)+(G)	30.182	29.151	1.031
I. Indebitamento finanziario corrente netto (H)-(C)-(D)	22.056	25.302	(3.246)
J. Debiti bancari non correnti	-	-	-
K. Strumenti derivati - componente non di copertura	-	-	-
M. Altri debiti non correnti	-	-	-
N. Indebitamento finanziario non corrente (J)+(K)+(M)	-	-	-
O. Indebitamento finanziario netto (I)+(N)	22.056	25.302	(3.246)

Limitazioni all'uso delle risorse finanziarie

Le linee *committed* attualmente in essere e sottoscritte dalla Società non richiedono il rispetto di *covenants* finanziari.

21. Debiti tributari

La composizione della voce Debiti tributari al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Debito per imposte correnti IRAP	337	1.624	(1.287)
Debito per imposte correnti IRES	1.836	1.943	(107)
Debito tributari v/erario estero per IVA	109	104	5
Debiti tributari per ritenute acconto operate	2.799	2.959	(160)
Altri debiti verso erario	-	4.607	(4.607)
Totale	5.081	11.237	(6.156)

22. Altre passività correnti

La composizione della voce Altre passività correnti al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Debiti verso società controllante	5.763	8.757	(2.994)
Debiti diversi società controllate	2.889	-	2.889
Debiti verso il personale	6.297	6.257	40
Debiti verso istituti previdenziali	3.021	2.894	127
Debiti diversi verso terzi	441	453	(12)
Altri debiti per strumenti derivati di copertura	23.120	230	22.890
Ratei passivi	2.833	1.657	1.176
Risconti passivi	1.040	1.440	(400)
Totale	45.404	21.688	23.716

Il debito verso società controllante pari a Euro 5.763 migliaia, rappresenta il debito della Società verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. per l'imposta IRES di competenza dell'esercizio, al netto degli acconti versati, nell'ambito del consolidato fiscale nazionale.

La voce debiti verso il personale accoglie principalmente il debito della Società nei confronti dei dipendenti per competenze maturate e non ancora liquidate alla data di chiusura del bilancio.

La voce debiti verso istituti previdenziali accoglie debiti verso istituti di previdenza, liquidati nel mese successivo alla chiusura, relativi ai compensi spettanti ai dipendenti.

La voce debiti diversi verso terzi include debiti verso fornitori e prestatori di servizi non ancora fatturati alla data di chiusura del bilancio.

La voce altri debiti per strumenti derivati di copertura evidenzia la valutazione al valore equo (*fair value*) alla fine dell'esercizio degli strumenti derivati (componente di copertura), in essere, stipulati dalla Società per la gestione del rischio di cambio. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 24.

La voce ratei passivi include prevalentemente i compensi variabili dell'Amministratore Delegato e del Presidente e la quota maturata al 31 dicembre 2014 relativa alla 14^o mensilità del personale dipendente inquadrato nel contratto commercio.

La voce Risconti Passivi accoglie principalmente:

- per Euro 397 migliaia la quota di competenza di esercizi futuri di un contributo che la Società ha ricevuto per l'apertura di un *outlet store* presso lo *shopping center* Noventa Padovana;
- per Euro 600 migliaia la quota di competenza di esercizi futuri relativa all'indennità ricevuta una tantum (*key money* totale Euro 1.500 migliaia) di cui al contratto con la società Marchon Europe B.V. (gruppo americano Marchon), per la concessione in licenza del marchio Salvatore Ferragamo per la produzione e distribuzione in tutti i paesi del mondo di occhiali da sole e da vista, per donna e uomo, a *brand Ferragamo*. Tale contratto ha decorrenza dal 1 gennaio 2012 per la durata di 5 anni con rinnovo soggetto a determinate condizioni per altri 5 anni.

23. Altre passività finanziarie correnti

La composizione della voce Altre passività finanziarie correnti al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione 2014 vs 2013
Strumenti derivati a breve termine	159	-	159
Altri debiti finanziari correnti	823	651	172
Totale	982	651	331

La voce "altri debiti finanziari correnti" al 31 dicembre 2014, per Euro 823 migliaia è riferibile interamente alla *put option* valutata al *fair value*, che rappresenta la passività verso gli azionisti di minoranza di Ferragamo Retail India Private Limited alla data di riferimento del presente Bilancio. Conformemente a quanto previsto dallo IAS 39, ad ogni data di valutazione eventuali adeguamenti di valore della *put* saranno rilevati direttamente a conto economico nella voce "oneri finanziari". Al 31 dicembre 2013 tale debito era pari a Euro 651 migliaia.

La voce strumenti derivati a breve termine accoglie il *fair value* degli strumenti finanziari derivati aventi *mark to market* negativo alla data di chiusura dell'esercizio. Per maggiori dettagli si rinvia alla successiva nota 24.

24. Strumenti finanziari

La classificazione degli strumenti finanziari nell'ottica dello IAS 39 è trasversale a diverse voci di bilancio. Di seguito si riporta la tabella che presenta il valore contabile degli strumenti finanziari in essere, per categoria di appartenenza, posto a confronto con i corrispondenti valori equi, al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013.

Classificazione degli strumenti finanziari e rappresentazione del loro fair value

ATTIVITA' FINANZIARIE	31 dicembre 2014			31 dicembre 2013		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
(In migliaia di Euro)						
Attività finanziarie al <i>fair value</i> con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	11	-	11	-	-	-
Attività finanziarie disponibili per la vendita	-	20	20	0	20	20
Crediti e finanziamenti						
Crediti vs clienti	154.727	-	154.727	140.187	-	140.187
Crediti per finanziamenti vs. imprese controllate	-	-	-	1	-	1
Depositi cauzionali	-	265	265	-	256	278
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	8.115	-	8.115	3.848	-	3.848
Derivati - componente di copertura	1.878	-	1.878	15.034	2	15.035
Totale	164.731	285	165.016	159.070	278	159.369
PASSIVITA' FINANZIARIE						
(In migliaia di Euro)						
Passività al costo ammortizzato						
Debiti verso fornitori e acconti	126.748	-	126.748	134.686	-	134.686
Debiti verso banche e altri finanziatori	29.200	-	29.200	28.500	-	28.500
Passività finanziarie al <i>fair value</i> con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	982	-	982	651	-	651
Derivati - componente di copertura	23.120	-	23.120	230	-	230
Totale	180.050	-	180.050	164.067	-	164.067

La tabella evidenzia che la gran parte delle attività e passività finanziarie in essere è rappresentata da poste finanziarie attive e passive a breve; in considerazione della loro natura, per la maggiore parte delle poste, il valore contabile è considerato una ragionevole approssimazione del valore equo.

In tutti gli altri casi, la determinazione del valore equo avviene secondo metodologie classificabili nel Livello 2 della gerarchia dei livelli di significatività dei dati utilizzati nella determinazione del *fair-value* così come definita dagli standard IFRS 13.

La Società fa ricorso a modelli interni di valutazione, generalmente utilizzati nella pratica finanziaria, sulla base di prezzi forniti dagli operatori di mercato o di quotazioni rilevate su mercati attivi per mezzo di primari *info-providers*.

Per la determinazione del *fair-value* dei Derivati viene utilizzato un modello di *pricing* basato sui valori di mercato dei tassi di interesse e dei rapporti di cambio rilevabili alla data di valutazione.

Anche per la voce relativa ai Depositi cauzionali, il valore contabile è stato considerato una ragionevole approssimazione del valore equo. Le attività finanziarie disponibili per la vendita sono valutate al costo in quanto non è possibile determinare il *fair value* in modo attendibile.

Non ci sono state variazioni nei metodi valutativi adottati rispetto ai precedenti esercizi né trasferimenti da un Livello a un altro della gerarchia delle attività o passività valutate al valore equo.

La Società effettua il calcolo del *non-performance risk*, cioè del rischio che una delle parti non onori i propri impegni contrattuali per effetto di un possibile *default* prima della scadenza del derivato, sia con riferimento al rischio della controparte (*Credit Value Adjustment: CVA*), sia al proprio rischio di inadempimento (*Debt Risk Adjustment: DVA*), applicandolo al valore di mercato del portafoglio privo di rischio. Tali aggiustamenti, data la tipologia di strumenti derivati presenti in portafoglio rappresentati esclusivamente da contratti di vendita o di acquisto di valuta a termine (*forward*), la relativa scadenza, compresa nell'ambito dei quattordici mesi, e i *rating* sia delle controparti con cui sono stati stipulati i contratti sia della Società, risultano non significativi.

Si segnala inoltre che, sulla base degli accordi *ISDA Master Agreement* e degli accordi quadro esistenti con le controparti con le quali vengono stipulati contratti derivati, è in generale possibile effettuare la compensazione (*netting*) di tutte le attività e passività finanziarie in essere, originate da tali strumenti derivati.

La tabella seguente sintetizza gli effetti prodotti a Conto Economico e Patrimonio Netto con riferimento a ciascuna categoria di strumenti finanziari in essere per la Società negli esercizi 2014 e 2013.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a conto economico su strumenti finanziari:</i>		
Attività/passività finanziarie detenute per la negoziazione	(7.966)	1.721
Derivati - componente di copertura	360	17.571
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a patrimonio netto su strumenti finanziari:</i>		
Derivati - componente di copertura	(26.594)	1.850
<i>Interessi attivi/passivi (al tasso interno di rendimento) maturati sulle attività/passività finanziarie non al FVTPL</i>		
Interessi attivi	21	24
Interessi passivi	654	737
<i>Spese e commissioni non incluse nel tasso di interesse effettivo di competenza di passività finanziarie</i>		
	754	611
<i>Interessi attivi maturati su strumenti finanziari svalutati</i>		
	-	-
<i>Accantonamenti per svalutazione di attività finanziarie crediti/finanziamenti</i>		
	2.668	190

Commento alle principali voci del Conto Economico

Ai fini di una miglior comprensione dell'andamento delle voci di conto economico si rinvia anche ai commenti inseriti nella Relazione sulla gestione relativi al confronto dei dati annuali dell'esercizio 2014 con quelli dell'esercizio 2013.

25. Ricavi delle vendite e prestazioni

La composizione della voce Ricavi delle vendite e prestazioni al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Variazione		
	2014	2013	2014 vs 2013
Ricavi <i>wholesale</i>	667.399	632.142	35.257
Ricavi <i>retail+e-commerce</i>	68.716	69.023	(307)
Royalties per concessioni marchi	7.387	6.558	829
Altre Prestazioni di servizi	5.309	6.291	(982)
Altri Ricavi	6.390	7.078	(688)
Totale	755.201	721.092	34.109

I ricavi *wholesale* si riferiscono principalmente a vendite a società del Gruppo e in misura minore a vendite ad operatori al dettaglio.

Le vendite *retail + e-commerce* si riferiscono prevalentemente ai ricavi generati dalle vendite dei negozi italiani a gestione diretta (DOS) e in misura residuale alle vendite generate sulla piattaforma e-commerce della Società.

La voce ricavi per royalties deriva principalmente dalla concessione in licenza del marchio Salvatore Ferragamo nelle categorie merceologiche occhiali, orologi e profumi.

La voce altre prestazioni di servizi comprende principalmente prestazioni di servizi a società controllate.

La voce altri ricavi include principalmente il recupero per spese di trasporto e imballaggi.

Per il dettaglio dei ricavi verso società controllate si rimanda alla nota "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente.

26. Costi per materie prime, merci e materiale di consumo

La composizione della voce Costi per materie prime, merci e materiale di consumo al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Variazione		
	2014	2013	2014 vs 2013
Materie Prime	151.685	158.723	(7.038)
Prodotti Finiti	61.814	61.363	451
Imballaggi	4.171	4.871	(700)
Altri Acquisti materiali	961	1.385	(424)
Cancelleria	447	480	(33)
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie e di consumo	7.416	(8.019)	15.435
Totale	226.494	218.803	7.691

27. Costi per servizi

La composizione della voce costi per servizi al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Variazione		
	2014	2013	2014 vs 2013
Lavorazioni esterne	202.742	194.344	8.398
Spese produzione, generali amministrative e di vendita	81.273	85.247	(3.974)
Costi per godimento beni di terzi	18.566	17.224	1.342
Totale	302.581	296.815	5.766

La voce spese di produzione, generali, amministrative e di vendita al 31 dicembre 2014 accoglie principalmente:

- costi di comunicazione (pagine pubblicitarie, pubbliche relazioni, allestimenti vetrine, eventi e altre spese pubblicitarie) per un importo pari a Euro 25.263 migliaia;
- costi di consulenza e compensi a terzi (legali, amministrative, prodotto, processi produttivi, informatiche ed altre minori) per un importo pari a Euro 16.889 migliaia;
- costi di trasporto e costi logistici per un importo pari a Euro 10.160 migliaia;
- costi per servizi da società controllate per un importo pari a Euro 4.541 migliaia; per il dettaglio di tali costi si rimanda alla nota "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente;
- costi per manutenzioni e utenze pari a Euro 5.098 migliaia;
- compensi ad Amministratori e Sindaci per un importo pari a Euro 3.244 migliaia; per il dettaglio di tali compensi si rimanda alla nota "compensi ad Amministratori e Sindaci" riportata successivamente.

I costi per godimento beni di terzi sono rappresentati in larga parte dai costi per affitti dei locali adibiti a negozi ed uffici (Euro 15.689 migliaia).

28. Costo del personale

La composizione della voce costo del personale al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Variazione		
	2014	2013	2014 vs 2013
Salari e stipendi	43.691	43.661	30
Costi per piano stock grant	960	960	-
Oneri sociali e previdenziali	12.026	11.662	364
Accantonamento TFR e a fondi pensionistici complementari	2.927	2.758	169
Totale	59.604	59.041	563

29. Ammortamenti e svalutazioni

La composizione della voce Ammortamenti e svalutazioni al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Variazione		
	2014	2013	2014 vs 2013
Ammortamento delle attività materiali	8.512	6.176	2.336
Ammortamento delle attività immateriali	4.541	3.802	739
Svalutazione delle attività materiali	-	1.387	(1.387)
Totale	13.053	11.365	1.688

30. Altri costi operativi

La voce "altri costi operativi" pari a Euro 6.476 migliaia al 31 dicembre 2014 accoglie principalmente gli accantonamenti a fondo per rischi e oneri per un importo pari a Euro 2.046 migliaia e accantonamenti a fondo svalutazione crediti per un importo pari a Euro 2.668 migliaia. Relativamente all'accantonamento a fondo per rischi e oneri si rimanda alla nota 16.

31. Altri proventi

La voce "altri proventi" pari a Euro 6.091 migliaia al 31 dicembre 2014 accoglie principalmente:

- recuperi spese da società controllate per Euro 1.225 migliaia;
- contributi pubblicitari da terzi per Euro 2.503 migliaia;
- utilizzo fondi rischi per Euro 566 migliaia;
- la quota di competenza dell'esercizio 2014, pari a Euro 100 migliaia, relativa a al contributo che la società ha ricevuto per l'apertura di un *outlet store* presso lo shopping center Noventa Padovana;

- la quota di competenza dell'esercizio 2014, pari a Euro 300 migliaia, relativa al *key money* (totale Euro 1.500 migliaia) di cui al contratto con la società Marchon Europe B.V. (gruppo americano Marchon), per la concessione in licenza del marchio Salvatore Ferragamo per la produzione e distribuzione in tutti i paesi del mondo di occhiali da sole e da vista, per donna e uomo, a brand *Ferragamo*.

Infine la voce include incassi per mostre museali per Euro 108 migliaia, rimborsi assicurativi per Euro 232 migliaia oltre a plusvalenze da alienazioni attività materiali, sopravvenienze attive ed altri proventi da terzi. Per il dettaglio degli altri proventi verso società controllate si rimanda alla nota "Operazioni con parti correlate" riportato successivamente.

32. Oneri finanziari

La composizione della voce Oneri finanziari al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Variazione		
	2014	2013	2014 vs 2013
Oneri finanziari per adeguamento al <i>fair value</i> dei derivati	9.718	3.938	5.780
Svalutazione Partecipazioni	10.357	7.466	2.891
Perdite su cambi	4.324	12.507	(8.183)
Altri oneri finanziari	1.100	990	110
Oneri finanziari benefici a dipendenti IAS 19	188	168	20
Interessi passivi bancari	347	468	(121)
Interessi passivi altri	217	192	25
Totale	26.251	25.729	522

33. Proventi finanziari

La composizione della voce Proventi finanziari al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Variazione		
	2014	2013	2014 vs 2013
Proventi finanziari per adeguamento al <i>fair value</i> dei derivati	1.752	5.682	(3.930)
Dividendi da partecipazioni da imprese controllate	7.648	5.669	1.979
Dividendi da altre imprese	-	600	(600)
Ripristini di valore partecipazioni	12.185	14.769	(2.584)
Utili su cambi	14.044	5.750	8.294
Plusvalenze cessione partecipazioni a terzi	-	7.375	(7.375)
Interessi attivi bancari	17	17	-
Interessi attivi altri	3	7	(4)
Totale	35.649	39.869	(4.220)

La voce dividendi da partecipazioni accoglie i dividendi distribuiti dalle seguenti partecipazioni:

- Ferragamo Korea Ltd per Euro 2.504 migliaia;
- Ferragamo Suisse S.A. per Euro 1.644 migliaia;
- Ferragamo Deutschland GmbH per Euro 3.500 migliaia.

34. Imposte sul reddito

La composizione della voce Imposte sul reddito al 31 dicembre 2014 e 2013 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Variazione		
	2014	2013	2014 vs 2013
Imposte correnti	(58.068)	(49.737)	(8.331)
Imposte differite	461	(921)	1.383
Totale	(57.607)	(50.658)	(6.948)

(In migliaia di Euro)	Variazione		
	2014	2013	2014 vs 2013
Imposte correnti			
IRES	(41.727)	(36.082)	(5.645)
IRES per trasparenza	(8.217)	(6.112)	(2.105)
IRAP	(8.124)	(7.543)	(581)
Totale	(58.068)	(49.737)	(8.331)
Imposte differite:			
- IRES differite anno corrente	1.634	2.267	(633)
- IRAP differite anno corrente	80	40	40
Utilizzo IRES differite esercizi precedenti	(1.176)	(3.181)	2.005
Utilizzo IRAP differite esercizi precedenti	(77)	(47)	(30)
Totale	461	(921)	1.382
Totale Imposte sul reddito	(57.607)	(50.658)	(6.949)

Imposte differite attive e passive

Nel seguente prospetto sono evidenziati per natura i componenti delle attività e passività per imposte differite al 31 dicembre 2014 ed al 31 dicembre 2013.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	31 dicembre	31 dicembre	2014	2013
	2014	2013	2014	2013		
	Stato patrimoniale		Patrimonio netto		Conto Economico	
Imposte differite Attive						
- sui benefici a dipendenti	569	299	493	250	27	14
- sulle attività materiali	419	147	-	-	-	-
- sulla riserva di <i>cash flow</i> <i>hedge</i> /contratti derivati IAS 39	3.814	-	3.813	-	-	-
- sulla valutazione delle rimanenze	4.643	4.582	-	-	61	928
- su crediti	826	325	-	-	501	(14)
- su fondi tassati	1.963	1.498	-	-	465	(32)
- per altre differenze temporanee	421	1.286	-	-	(593)	(1.817)
Totale Imposte differite Attive	12.655	8.137	4.306	250	461	(921)
Imposte differite Passive						
- sulla riserva di <i>cash flow</i> <i>hedge</i> /contratti derivati IAS 39	-	(3.499)	-	(3.501)	-	-
- per altre differenze temporanee	(3.320)	(3.320)	-	-	-	-
Totale Imposte differite Passive	(3.320)	(6.819)	-	(3.501)	-	-
Effetto Netto a Conto Economico	-	-	-	-	461	(921)
Effetto Netto a Patrimonio Netto	-	-	4.306	(3.251)	-	-
Rappresentate in bilancio come segue:						
Imposte differite attive	12.655	8.137	-	-	-	-
Imposte differite passive	(3.320)	(6.819)	-	-	461	(921)

Le imposte differite riflettono l'effetto fiscale netto delle differenze temporanee tra il valore riportato a bilancio e la base fiscalmente imponibile delle attività e delle passività.

La contabilizzazione in bilancio delle imposte differite è stata opportunamente rettificata per tenere conto della loro effettiva possibilità di realizzo.

Di seguito si riporta la riconciliazione fra l'onere fiscale teorico e l'onere effettivo al 31 dicembre 2014 e 2013:

(In migliaia di Euro)	2014	%	2013	%
IRES				
Utile ante imposte	164.782		156.129	
Imposte teoriche	45.315	27,5%	42.935	27,5%
Imposte effettive	49.486	30,0%	43.109	27,6%
Differenza che viene spiegata da:	4.171	2,5%	174	0,1%
i) Effetto tassazione per trasparenza	8.217	5,0%	6.112	3,9%
ii) Effetto ritenute su dividendi esteri	237	0,1%	359	0,2%
iii) Effetto imposte esercizi precedenti			-	-
iv) Effetto Credito Rimborso IRES su deduzione IRAP anni dal 2007 al 2011			-	-
v) Effetto delle variazioni permanenti in aumento (diminuzione):				
Variazioni in Aumento				
Svalutazioni partecipazioni	2.848	1,7%	2.053	1,3%
Altre differenze permanenti	512	0,3%	482	0,3%
Variazioni in diminuzione				
Proventi da società controllate (dividendi)	(1.998)	(1,2%)	(1.668)	(1,1%)
Ripristini di valore partecipazioni	(3.351)	(2,0%)	(5.988)	(3,8%)
Deduzione IRAP	(834)	(0,5%)	(650)	(0,4%)
Altre differenze permanenti	(1.460)	(0,9%)	(526)	(0,3%)
Totale differenza	4.171	2,5%	174	0,1%

(In migliaia di Euro)	2014	%	2013	%
IRAP				
Valore della produzione netta	155.384		141.988	
Imposte Teoriche	6.060	3,9%	5.537	3,9%
Imposte effettive	8.121	5,2%	7.549	5,3%
Differenza che viene spiegata da:	2.061	1,3%	2.012	1,4%
i) Effetto delle maggiorazioni regionali aliquote Irap	111	0,1%	114	0,1%
ii) Effetto delle variazioni permanenti in aumento (diminuzione):				
Variazioni in Aumento				
Costi del personale	2.315	1,5%	2.300	1,6%
Altre differenze permanenti	434	0,3%	285	0,2%
Variazioni in diminuzione				
Cuneo Fiscale	(779)	(0,5%)	(658)	(0,5%)
Altre differenze permanenti	(20)	(0,0%)	(29)	(0,0%)
Totale differenza	2.061	1,3%	2.012	1,4%

In relazione all'adesione al consolidato fiscale nazionale con la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A., l'onere per imposta IRES gravante sul risultato economico della Società è esclusivamente quello riferibile al proprio reddito imponibile.

Altre informazioni

35. Pagamenti basati su azioni

Piano di Stock Grant

(a) Descrizione del Piano

Al fine dell'adozione di uno strumento incentivante di medio-lungo periodo basato sugli strumenti finanziari della Società Salvatore Ferragamo S.p.A. a favore di *top manager* del Gruppo Salvatore Ferragamo, su proposta del Comitato Remunerazioni e Nomine, il Consiglio di Amministrazione ha predisposto nel 2012 un apposito piano (il Piano di *Stock Grant* 2012 o più brevemente il Piano) con le caratteristiche di seguito descritte.

Finalità del Piano

Gli obiettivi che la Società si prefigge di raggiungere mediante l'implementazione del Piano sono da individuarsi nell'incentivazione delle risorse chiave del Gruppo, così favorendone la fidelizzazione, attraverso l'attribuzione di strumenti rappresentativi del valore della Società idonei ad (i) allineare l'interesse dei top *manager* beneficiari del Piano con quello degli azionisti, (ii) migliorare le *performance* di medio-lungo periodo del Gruppo nel suo complesso e, conseguentemente, (iii) creare valore per gli investitori nel capitale di rischio della Società.

Alla data del 31 dicembre 2014 i beneficiari del piano sono dipendenti sia di Salvatore Ferragamo S.p.A., sia delle seguenti società controllate: Ferragamo Honk Kong Ltd, Ferragamo USA Inc., Ferragamo Parfums S.p.A..

Nessuno dei membri del Consiglio di Amministrazione della Società è tra i beneficiari del piano di *Stock Grant*.

Oggetto del Piano

Il Piano prevede un unico ciclo di assegnazione ai beneficiari del Piano stesso di diritti a ricevere gratuitamente massime n. 500.000 azioni ordinarie della Società subordinatamente al raggiungimento di determinati obiettivi di *performance* al termine del triennio 2012-2013- 2014.

Il Piano prevede che l'attribuzione gratuita delle azioni sia condizionata (i) al conseguimento di specifici obiettivi di *performance*; nonché (ii) alla circostanza che, alla data di attribuzione delle azioni, sia in essere tra il beneficiario e la Società o una delle società controllate un rapporto di lavoro subordinato.

Gli obiettivi di *performance* di cui al punto (i) sono costituiti da:

- crescita del fatturato rispetto ad un gruppo di *peers* (cosiddetta *non market condition*);
- *Total Shareholder Return* ("TSR") rispetto ad un gruppo di *peers* (cosiddetta *market condition*).

In caso di mancato superamento di entrambi gli obiettivi di *performance* il Consiglio di Amministrazione potrà valutare, sentito il Comitato per le Remunerazioni e Nomine, l'attribuzione di un numero di azioni non superiore al 50% del massimo previsto per ciascun beneficiario.

Di seguito si espone una tabella che riepiloga il metodo di assegnazione delle azioni a seconda degli obiettivi di *performance* raggiunti:

		Obiettivo di Performance A: Total Shareholder Return ("TSR")	
		il TSR di Ferragamo è < rispetto alla mediana di un gruppo di peers	il TSR di Ferragamo è > o = rispetto alla mediana di un gruppo di peers
Obiettivo di Performance B: Crescita del Fatturato	La crescita % del Fatturato di Ferragamo è < rispetto alla mediana di un gruppo di peers	verranno assegnati lo 0% delle azioni	verranno assegnati il 75% delle azioni
	La crescita % del Fatturato di Ferragamo è > o = rispetto alla mediana di un gruppo di peers	verranno assegnati il 75% delle azioni	verranno assegnati il 100% delle azioni

Le azioni a servizio del Piano sono rivenienti da un apposito aumento gratuito del Capitale Sociale di 500.000 azioni ordinarie pari ad euro 50.000, ai sensi dell'articolo 2349, comma 1, del Codice Civile, sottoposto all'approvazione dell'Assemblea Straordinaria del 26 Aprile 2012.

Il Consiglio di Amministrazione lo stesso giorno, 26 Aprile 2012, ha assegnato i diritti per 440.000 azioni ai beneficiari del Piano.

Le azioni che saranno attribuite dal Consiglio di Amministrazione al termine del triennio 2012-2013-2014 e subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi di *performance*, costituiranno oggetto di un'unica sottoscrizione di aumento di capitale a titolo gratuito.

Termine del Piano

Il Piano avrà termine al 30 giugno 2015 o, se antecedente, alla data di consegna delle azioni ai beneficiari.

Movimentazione dell'anno del numero dei diritti assegnati a ricevere azioni*	
(i) in circolazione all'inizio dell'esercizio	380.000
(ii) assegnate nell'esercizio	-
(iii) annullate nell'esercizio	-
(iv) esercitate nell'esercizio	-
(v) scadute nell'esercizio	-
(vi) in circolazione a fine esercizio	380.000
(vii) esercitabili a fine esercizio	-

* il prezzo medio di esercizio non è stato indicato in quanto si tratta di un piano con assegnazione gratuita di azioni.

(b) Movimentazione dell'anno della riserva di Stock Grant	2014		2013	
	Numero	Fair Value (In migliaia di Euro)	Numero	Fair Value (In migliaia di Euro)
<u>Diritti a ricevere azioni a dipendenti di Salvatore Ferragamo S.p.A.</u>				
- ad inizio esercizio	230.000	1.614	230.000	654
- a fine periodo	230.000	2.574	230.000	1.614
<u>Diritti a ricevere azioni a dipendenti di società controllate</u>				
- ad inizio esercizio	150.000	1.052	210.000	598
- annullati nel periodo	-	-	60.000	171
- a fine periodo	150.000	1.677	150.000	1.052
<u>Totale diritti a ricevere azioni a dipendenti del Gruppo Salvatore Ferragamo</u>				
- ad inizio esercizio	380.000	2.666	440.000	1.252
- annullati nel periodo	-	-	60.000	171
- a fine periodo	380.000	4.251	380.000	2.666

Nel corso del 2013 sono stati annullati diritti a ricevere azioni pari a n° 60.000 azioni, a seguito di dimissioni rassegnate da due assegnatari dipendenti in società estere del Gruppo.

(c) Modalità di determinazione del Fair value

Il *fair value* medio ponderato delle azioni alla data di assegnazione è stato calcolato utilizzando un modello binomiale congiuntamente ad un modello di simulazione Monte Carlo, con 150.000 simulazioni. Il modello finanziario utilizzato per descrivere la simulazione dei prezzi in assenza di arbitraggi è il modello Hull-White.

Considerando il meccanismo di assegnazione sopra esposto è necessario che vengano eseguite due valutazioni del *fair value*:

- La valutazione A che prende in considerazione la *market condition*.
- La valutazione B che ignora la *market condition*.

Di seguito le principali assunzioni per le due valutazioni effettuate:

Modalità di determinazione del Fair Value

	Valutazione A	Valutazione B
- Prezzo azione alla data di assegnazione (media 10 gg precedenti)	Euro 15,647	Euro 15,647
- Volatilità attesa*	34,50%	34,50%
- Volatilità attesa del prezzo azione di società similari	compreso tra 30,03% e 36,91%	
- Correlazione del prezzo azione tra Ferragamo e società similari	compreso tra 0,504 e 0,692	
- Dividendi attesi	2,30%	2,30%
- Tasso di interesse privo di rischio**	3,86%	3,86%
Fair value per azione alla data di assegnazione	Euro 12,482/azione	Euro 14,544/azione

*La volatilità attesa è basata sulla volatilità storica del prezzo delle azioni in un periodo equivalente all'intero periodo di maturazione. Poiché Ferragamo è una società quotata di recente, senza volatilità storica commisurata al periodo di misurazione previsto (3 anni), come previsto dall'IFRS2 è stata considerata la volatilità storica di società similari.

**Il tasso di interesse privo di rischio è stato identificato come il tasso di rendimento dei titoli di stato italiani alla data di assegnazione.

36. Informativa di settore

Il par. 4 dell'IFRS 8 prevede che nel caso in cui il fascicolo di bilancio contiene sia il bilancio consolidato sia il bilancio d'esercizio della controllante, l'informativa di settore deve essere presentata solo con riferimento al bilancio consolidato.

37. Operazioni con parti correlate

Nel presente paragrafo sono descritti i rapporti con parti correlate intercorsi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2014 e 2013.

La seguente tabella mostra i valori complessivi delle transazioni intercorse con parti correlate, ad esclusione delle transazioni intercorse con società controllate riportate successivamente, nel presente paragrafo:

(In migliaia di Euro)	2014			31 dicembre 2014			
	Ricavi delle vendite e prestazioni	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Proventi Finanziari	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività correnti
Società controllante							
Ferragamo Finanziaria S.p.A. (società che esercita attività di direzione e coordinamento)	-	(10)	-	-	1.962	-	(5.763)
Società correlate							
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	17	(7.366)	1	2	70	(145)	-
Lungarno Alberghi S.r.l.	49	(615)	-	3	-	(1)	-
Fondazione Ferragamo	2	(182)	-	-	-	(10)	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione							
Osteria del Borro S.r.l.	-	(2)	-	-	-	-	-
Nautor Holding S.r.l.	14	-	-	-	-	-	-
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	-	-	-	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	-	(4)	-	-	-	(2)	-
Rubino S.r.l.	-	(124)	-	-	16	-	-
Arpa S.r.l.	14	(88)	-	2	-	(78)	-
Marchesi Antinori S.r.l.	10	-	-	-	-	-	-
Studio Legale Portale Visconti	-	(60)	-	-	-	(60)	-
Altre parti correlate							
Wanda Miletto Ferragamo	-	(223)	-	-	-	-	-
Giacomo Ferragamo	-	(567)	-	-	-	-	(120)
Angelica Visconti	-	(193)	-	-	-	-	(40)
Giuseppe Visconti	-	9	-	-	-	-	-
Dirigenti con responsabilità strategiche							
Dirigenti con responsabilità strategiche*	-	(3.927)	-	-	-	-	(2.401)
Totale	106	(13.355)	1	7	2.048	(296)	(8.324)
Totale Società	755.201	(599.817)	35.649	154.727	7.414	(126.748)	(45.404)
% incidenza	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	27,6%	0,2%	18,3%

*Comprensivi degli emolumenti ed altri compensi dell'Amministratore Delegato indicati nella tabella "Compensi ad Amministratori e Sindaci" e del costo figurativo (*fair value*) relativo al piano di *Stock Grant*.

(In migliaia di Euro)	2013			31 dicembre 2013			
	Ricavi delle vendite e prestazioni	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Proventi Finanziari	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività correnti
Società controllante							
Ferragamo Finanziaria S.p.A. (società che esercita attività di direzione e coordinamento)	56	(6)	-	-	1.962	-	(8.757)
Società correlate							
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	31	(6.588)	2	6	70	(103)	-
Lungarno Alberghi S.r.l.	27	(647)	-	5	-	(2)	-
Fondazione Ferragamo	2	(54)	-	-	-	(19)	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione							
Caretti & Associati S.p.A.	-	(5)	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l.	5	(3)	-	-	-	-	-
Osteria del Borro S.r.l.	-	(1)	-	-	-	-	-
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	-	-	-	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	3	(14)	-	-	-	(15)	-
Rubino S.r.l.	-	(124)	-	-	15	-	-
Arpa S.r.l.	3	(99)	-	12	-	(105)	-
Multiproject S.r.l.	-	(3)	-	-	-	-	-
Studio Legale Portale Visconti	-	(94)	-	-	-	-	-
Altre parti correlate							
Wanda Miletto Ferragamo	-	(223)	-	-	-	-	-
Giacomo Ferragamo	-	(571)	-	-	-	-	(126)
Angelica Visconti	-	(195)	-	-	-	-	(40)
Dirigenti con responsabilità strategiche							
Dirigenti con responsabilità strategiche*	-	(5.264)	-	-	-	-	(1.598)
Totale	127	(13.894)	2	23	2.047	(244)	(10.521)
Totale Società	721.092	(579.104)	39.869	140.187	19.966	(134.686)	(21.688)
% incidenza	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	10,3%	0,2%	48,5%

*Comprensivi degli emolumenti ed altri compensi dell'Amministratore Delegato indicati nella tabella "Compensi ad Amministratori e Sindaci" del costo figurativo (*fair value*) relativo al piano di *Stock Grant*.

Le vendite e gli acquisti tra parti correlate sono effettuati al prezzo normalmente praticato sul mercato. I saldi in essere a fine periodo non sono assistiti da garanzie, non generano interessi e sono regolati a pronti. Si segnalano fidejussioni bancarie rilasciate a favore di Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A. per Euro 1.255 migliaia per utilizzo in affitto di immobili di sua proprietà. Non vi sono ulteriori garanzie, prestate o ricevute, in relazione a crediti e debiti con parti correlate. La Società non ha accantonato alcun fondo svalutazione crediti a fronte degli importi dovuti dalle parti correlate.

In dettaglio:

Società controllante

Ferragamo Finanziaria S.p.A.

Le altre passività correnti si riferiscono alle partite inerenti il consolidato fiscale nazionale di cui la Salvatore Ferragamo S.p.A. è parte congiuntamente a Ferragamo Finanziaria S.p.A. (entità consolidante) e Ferragamo Parfums S.p.A.. Le altre attività si riferiscono alla richiesta di rimborso dell'IRES per mancata deduzione dell'IRAP relativo al costo del personale per gli esercizi dal 2007 al 2011 di cui al D.L. 6 dicembre 2011 n. 201 presentata nel corso del 2013

. I costi si riferiscono all'affitto di terreni adibiti a parcheggio presso lo stabilimento di Osmannoro – Sesto Fiorentino.

Società correlate

Tali rapporti riguardano principalmente transazioni di natura commerciale che hanno avuto effetto sui ricavi, sui costi operativi, sui crediti e debiti commerciali, in particolare:

- vendita di prodotti;
- costi per affitto immobili;

- prestazioni di servizi.

Si segnalano in particolare i seguenti rapporti:

Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.

I debiti ed i costi sono inerenti principalmente ad affitti per i locali della sede centrale di Firenze e per alcuni negozi della catena italiana. Le altre attività si riferiscono a depositi cauzionali. I ricavi e i relativi crediti si riferiscono a prestazioni di servizi informatici e amministrativi.

Lungarno Alberghi S.r.l.

I ricavi (ed i relativi saldi a credito) si riferiscono a vendite di prodotti; i debiti ed i costi si riferiscono principalmente ad affitti di immobili adibiti a negozi della catena italiana.

Società riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione

Tali rapporti riguardano principalmente transazioni di natura commerciale che hanno avuto effetto sui ricavi, sui costi operativi, sui crediti e debiti commerciali, in particolare:

- vendita di prodotti;
- costi per affitto immobili;
- prestazioni di servizi.

Altri parti correlate (riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione)

Wanda Miletta Ferragamo

I costi si riferiscono all'affitto di un immobile adibito a negozio posseduto dalla Sig.ra Wanda Ferragamo ed al compenso percepito in qualità di Presidente d'onore della Salvatore Ferragamo S.p.A.

Giacomo Ferragamo

I costi e i debiti si riferiscono al costo sostenuto dalla Società in relazione al rapporto di lavoro dipendente intercorrente tra Giacomo Ferragamo e la Società, inclusivo di *bonus* variabile e del costo per il piano di *Stock Grant*.

Giuseppe Visconti

Gli altri proventi si riferiscono alla plusvalenza realizzata dalla cessione di un veicolo aziendale.

Angelica Visconti

I costi e i debiti si riferiscono al costo sostenuto dalla Società in relazione al rapporto di lavoro dipendente intercorrente tra Angelica Visconti e la Società, inclusivo di *bonus* variabile.

Dirigenti con responsabilità strategiche

I dirigenti con responsabilità strategiche sono indicati nella tabella sottostante:

Nome e cognome	Funzione
Michele Norsa	Direttore Generale e Amministratore Delegato
Ernesto Greco	Direttore Generale Amministrazione, Finanza, Controllo e Sistemi Informativi
Massimo Barzagli	Vice Direttore Generale Coordinamento Mercati e Direttore Supply Chain
Sofia Ciucchi	Vice Direttore Generale Prodotto e Direttore Risorse Umane

I costi (e i relativi debiti) si riferiscono al costo sostenuto dalla Società in relazione al rapporto di lavoro dipendente intercorrente, inclusivo di *bonus* variabile e, nel caso dell'Amministratore Delegato Dott. Michele Norsa, si riferiscono anche al compenso in qualità di Amministratore Delegato, inclusivo di *bonus* variabile. Il totale costi per l'anno 2014 pari a Euro 3.927 migliaia si riferisce per Euro 3.552 migliaia a stipendi per lavoro dipendente e compensi amministratori e per Euro 375 migliaia al costo relativo al piano di *Stock Grant*.

Rapporti infragruppo

Le seguenti tabelle mostrano i valori complessivi delle transazioni intercorse con società controllate:

Società	Crediti Commerciali		Altre attività Finanziarie Correnti		Totale	Totale
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
	Ferragamo Deutschland GmbH	1.995	1.523	-	-	1.995
Ferragamo France S.A.S.	3.216	2.948	-	1	3.216	2.949
Ferragamo Suisse S.A.	687	528	-	-	687	528
Ferragamo Montecarlo SAM	200	193	-	-	200	193
Ferragamo Belgique S.A.	250	382	-	-	250	382
Ferragamo Espana S.L.	1.440	1.360	-	-	1.440	1.360
Ferragamo U.K. Ltd.	1.449	1.074	-	-	1.449	1.074
Ferragamo Austria GmbH	553	475	-	-	553	475
Ferragamo Parfums S.p.A.	1.465	1.397	-	-	1.465	1.397
Ferragamo Retail Nederland BV	727	506	-	-	727	506
Totale Europa	11.982	10.386	-	1	11.982	10.387
Ferragamo Hong Kong Ltd.	23.201	18.372	-	-	23.201	18.372
Ferragamo Retail Hong Kong Ltd.	42	36	-	-	42	36
Ferragamo Australia PTY	705	660	-	-	705	660
Ferragamo Japan KK	2.883	2.109	-	-	2.883	2.109
Ferragamo Moda Shanghai Ltd.	187	195	-	-	187	195
Ferragamo Retail India Private Ltd	3.061	7.496	-	-	3.061	7.496
Ferragamo Retail Taiwan Ltd.	16	62	-	-	16	62
Ferragamo Retail Macau Limited	-	6	-	-	-	6
Ferragamo Fashion Trading Shanghai Company Ltd	399	377	-	-	399	377
Ferragamo Korea Ltd	3.617	6.675	-	-	3.617	6.675
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	152	-	-	-	152	-
Ferragamo Thailand Limited	92	-	-	-	92	-
Ferragamo (Malaysia) SDN BHD	101	-	-	-	101	-
Totale Asia Pacifico	34.456	35.988	-	-	34.456	35.988
Ferragamo Usa Inc.	45.593	44.610	-	-	45.593	44.610
Ferragamo Saint Thomas	44	610	-	-	44	610
Ferragamo Canada Inc.	2.334	-	-	-	2.334	-
Totale Nord America	47.971	45.220	-	-	47.971	45.220
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	14.950	15.449	-	-	14.950	15.449
Ferragamo Chile S.A.	1.189	1.023	-	-	1.189	1.023
Ferragamo Argentina S.A.	971	1.082	-	-	971	1.082
Ferragamo Brasil Roupas & Acessorios Ltda	2.215	1.462	-	-	2.215	1.462
Totale Centro e Sud-America	19.325	19.016	-	-	19.325	19.016
Totale	113.734	110.610	-	1	113.734	110.611

(In migliaia di Euro)

Società	Debiti Commerciali		Altre passività Correnti		Totale	Totale
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
	Ferragamo France S.A.S	295	222	-	-	295
Ferragamo Suisse S.A.	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Espana SL	2	-	-	-	2	-
Ferragamo U.K. Ltd.	32	23	-	-	32	23
Ferragamo Austria GmbH	-	3	-	-	-	3
Ferragamo Parfums S.p.a.	369	239	-	-	369	239
Ferragamo Montecarlo SA	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail Nederland BV	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Deutschland GmbH	1	-	-	-	1	-
Totale Europa	699	487	-	-	699	487
Ferragamo Usa Inc.	1.361	878	-	-	1.361	878
Totale Nord America	1.361	878	-	-	1.361	878
Ferragamo Hong Kong Ltd.	320	188	-	-	320	188
Ferragamo Retail Hong Kong Ltd.	-	9	-	-	-	9
Ferragamo Australia PTY	175	152	-	-	175	152
Ferragamo Japan K.K.	195	117	-	-	195	117
Ferragamo Retail India Private Ltd	47	185	-	-	47	185
Ferragamo Fashion Trading Shanghai Company Ltd	-	17	-	-	-	17

(In migliaia di Euro)

Società	Debiti Commerciali		Altre passività Correnti		Totale 2014	Totale 2013
	2014	2013	2014	2013		
	Ferragamo Korea Ltd	11	-	-	-	11
Totale Asia Pacifico	748	668	-	-	748	668
Ferragamo Latin America Inc.	5	171	-	-	5	171
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	13	3	-	-	13	3
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda	-	-	2.889	-	2.889	-
Totale Centro e Sud America	18	174	2.889	-	2.907	174
Totale	2.826	2.207	2.889	-	5.715	2.207

(In migliaia di Euro)

SOCIETA' CONTROLLATE	Ricavi delle vendite e delle prestazioni									
	Ricavi delle Vendite		Ricavi delle Prestazioni (incluso royalties)		Altri Proventi		Proventi finanziari		Totale	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Ferragamo Deutschland Gmbh	5.053	5.460	154	112	6	12	3.500	-	8.713	5.584
Ferragamo France Sas	10.491	11.967	119	115	52	46	-	1	10.662	12.129
Ferragamo Suisse sa	6.300	5.455	55	54	12	-	1.644	-	8.011	5.509
Ferragamo Montecarlo Sam	537	678	15	15	-	-	-	-	552	693
Ferragamo Belgique sa	691	1.158	15	15	-	-	-	-	706	1.173
Ferragamo Espana s.l.	4.009	4.961	56	58	10	8	-	-	4.075	5.027
Ferragamo UK ltd	9.737	9.447	93	94	6	27	-	-	9.836	9.568
Ferragamo Austria Gmbh	1.696	1.724	15	15	1	16	-	-	1.712	1.755
Ferragamo Parfums Spa	55	54	2.852	2.664	213	216	-	-	3.120	2.934
Ferragamo Retail Nederland BV	2.611	2.493	22	19	1	-	-	-	2.634	2.512
Totale Europa	41.180	43.397	3.396	3.161	301	325	5.144	1	50.021	46.884
Ferragamo Hong Kong Ltd	196.103	200.105	781	718	506	466	-	-	197.390	201.289
Ferragamo Retail Hong Kong Ltd	-	-	171	169	-	-	-	-	171	169
Ferragamo Australia PTY	6.668	5.758	-	-	8	4	-	-	6.676	5.762
Ferragamo Japan KK	38.212	38.431	225	-	13	6	-	-	38.450	38.437
Ferragamo Korea Limited	23.143	6.560	762	422	69	64	2.504	3.495	26.478	10.541
Ferragamo Fashion Trading Shanghai	-	-	377	363	23	14	-	-	400	377
Ferragamo Moda (Shanghai) Co.	-	-	175	178	11	17	-	-	186	195
Ferragamo Retail India	2.299	2.653	-	-	1	-	-	-	2.300	2.653
Ferragamo (Malaysia) SDN BHD	-	-	63	-	38	-	-	-	101	-
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	-	-	89	-	63	-	-	-	152	-
Ferragamo Retail Taiwan	-	-	134	193	2	4	-	-	136	197
Ferragamo Retail Macau	-	-	52	20	-	-	-	2.174	52	2.194
Ferragamo Thailand Limited	-	-	55	-	37	-	-	-	92	-
Totale Asia Pacifico	266.425	253.507	2.884	2.063	771	575	2.504	5.669	272.584	261.814
Ferragamo USA Inc	155.327	149.932	-	-	140	184	-	-	155.467	150.116
Sator Realty Inc	-	-	-	-	-	25	-	-	-	25
Ferragamo Saint Thomas	44	211	-	-	-	-	-	-	44	211
Ferragamo Canada Inc.	8.950	-	-	-	-	-	-	-	8.950	-
Totale Nord America	164.321	150.143	-	-	140	209	-	-	164.461	150.352
Ferragamo Mexico s. de r.l. de c.v.	20.557	24.025	-	-	11	72	-	-	20.568	24.097
Ferragamo Chile SA	646	823	-	-	1	9	-	-	647	832
Ferragamo Argentina SA	321	444	-	-	-	-	-	-	321	444
Ferragamo Brasil R&A Ltda	2.701	1.627	-	-	1	2	-	-	2.702	1.629
Totale Centro e Sud America	24.225	26.919	-	-	13	83	-	-	24.238	27.002
Totale	496.151	473.966	6.280	5.224	1.225	1.192	7.648	5.670	511.304	486.052

(In migliaia di Euro)								
SOCIETA' CONTROLLATE	Acq. P.F., M.P., suss, e di consumo		Costi per Servizi		Altri Costi Operativi		Totale	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Ferragamo France Sas	26	85	292	224	-	-	318	309
Ferragamo Espana SLU	37	56	-	-	-	-	37	56
Ferragamo Suisse SA	1.513	1.114	-	3	-	-	1.513	1.117
Ferragamo UK Ltd	18	33	32	26	-	-	50	59
Ferragamo Retail Nederl. B.V.	21	21	-	-	-	-	21	21
Ferragamo Deutschland Gmbh	36	50	-	-	-	-	36	50
Ferragamo Austria Gmbh	-	10	-	-	-	-	-	10
Ferragamo Parfums Spa	542	367	152	201	-	5	694	573
Ferragamo Montecarlo Sam	3	5	-	-	-	-	3	5
Ferragamo Belgique sa	4	7	-	-	-	-	4	7
Totale Europa	2.200	1.748	476	454	-	5	2.676	2.207
Ferragamo Hong Kong Ltd	-	-	593	413	-	5	593	418
Ferragamo Retail HK Limited	-	-	7	10	-	-	7	10
Ferragamo Retail India	-	-	47	49	-	-	47	49
Ferragamo Japan KK	64	28	648	575	-	55	712	658
Ferragamo Korea Limited	-	-	29	-	-	-	29	-
Ferragamo Fashion Trading Shanghai	-	-	17	17	-	-	17	17
Ferragamo Australia Pty	-	-	244	253	-	-	244	253
Ferragamo Retail Taiwan	-	-	14	4	-	-	14	4
Totale Asia Pacifico	64	28	1.599	1.321	-	60	1.663	1.409
Ferragamo USA Inc	-	-	1.667	1.077	-	12	1.667	1.089
Totale Nord America	-	-	1.667	1.077	-	12	1.667	1.089
Ferragamo Latin America Inc	-	-	754	1.335	-	-	754	1.335
Ferragamo Mexico s.de r.l. de c.v.	-	-	45	14	-	12	45	26
Totale Centro e Sud America	-	-	799	1.349	-	12	799	1.361
Totale	2.264	1.776	4.541	4.201	-	89	6.805	6.066

38. Compensi ad Amministratori e Sindaci

Amministratori

(In migliaia di Euro)		2014							
Nome e Cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scad.za della carica	Compensi per la carica	Compensi per partec. a comitati	Benefici non monetari	Retrib., bonus e altri inc.vi	Altri comp.	Totale generale
Ferruccio Ferragamo	Presidente Amm.re	1.01-31.12	a)	600	-	b) c) d)	-	333	933
Michele Norsa	delegato	1.01-31.12	a)	240	-	b) c) d) e)	912	821	1.973
Giovanna Ferragamo	Vicepresidente	1.01-31.12	a)	180	-		-	-	180
Fulvia Ferragamo	Amministratore	1.01-31.12	a)	180	-		-	-	180
Leonardo Ferragamo	Amministratore	1.01-31.12	a)	30	-		-	-	30
Francesco Caretti	Amministratore	1.01-31.12	a)	230	-		-	-	230
Diego Paternò Castelli di San Giuliano	Amministratore	1.01-31.12	a)	280	-		-	-	280
Peter Woo Kwong Chi	Amministratore	1.01-31.12	a)	-	-		-	-	-
Umberto Tombari	Amministratore	1.01-31.12	a)	30	25		-	-	55
Marzio Saà	Amministratore	1.01-31.12	a)	30	25		-	-	55
Piero Antinori	Amministratore	1.01-31.12	a)	30	-		-	-	30
Lidia Fiori	Amministratore	1.01-31.12	a)	30	20		-	-	50
Totale				1.860	70		912	1.154	3.996

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2014

b) auto

c) telefono cellulare

d) polizze assicurative

e) foresteria

Sindaci

(In migliaia di Euro)		2014						
Nome e Cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Emolumenti per la carica	Altri compensi	Altri compensi percepiti da società controllate	Totale generale	
Mario Alberto Galeotti Flori	Presidente	1.01-29.04		21	-	-	21	
Fulvio Favini*	Presidente Sindaco	1.01-31.12	a)	59	8	-	67	
Gerolamo Gavazzi	eff. Sindaco	1.01-31.12	a)	48	-	-	48	
Alessandra Daccò	eff.	29.04-31.12	a)	32	-	-	32	
Totale				160	8	-	168	

* Sindaco effettivo dal 01.01 al 29.04.2014, e Presidente dal 29.04.2014 al 31.12.2014. Gli altri compensi si riferiscono al compenso quale membro dell'Organismo di Vigilanza.

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2016

Si segnala che per Amministratori e Sindaci non sono previste indennità di fine carica.

39. Dividendi

La Salvatore Ferragamo S.p.A., in esecuzione della delibera dell'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2014, ha provveduto al pagamento ai soci di un dividendo unitario di Euro 0,40 per azione, relativo al risultato dell'esercizio 2013, per un ammontare complessivo di Euro 67.364.000 con stacco cedola il 19 maggio 2014 e pagamento del dividendo a partire dal 22 maggio 2014.

40. Impegni e rischi

Il dettaglio dei rischi e degli impegni è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
Fideiussioni prestate da terzi a terzi nell'interesse della Società	3.459	3.229
Fideiussioni prestate da terzi a terzi nell'interesse di società del Gruppo	3.977	3.725
Garanzie prestate dalla Società a terzi nell'interesse di società del Gruppo	74.898	57.856
Totale	82.334	64.810

Le Fideiussioni prestate da terzi nell'interesse della Società evidenziano fideiussioni bancarie per garanzie su contratti di locazione.

Le fideiussioni prestate da terzi nell'interesse delle società del Gruppo evidenziano prevalentemente: fideiussioni rilasciate da istituti di credito a favore degli Uffici IVA per crediti richiesti a rimborso dalle società del Gruppo italiane, fideiussioni rilasciate a favore di terzi su contratti di locazione stipulati dalle società del Gruppo.

Le garanzie prestate dalla Società a terzi nell'interesse di società del Gruppo sono prevalentemente a favore di istituti di credito a garanzia di linee di credito utilizzabili localmente e per la parte rimanente garanzie su contratti di locazione che comprendono una garanzia per 6 milioni di Usd (Euro 4.942 migliaia) relativa ad un contratto di affitto del Gruppo Ferragamo Usa.

Nella tabella seguente si riportano i pagamenti minimi futuri dovuti al 31 dicembre 2014 e 2013, relativi ai contratti di affitto operativi, suddivisi per classe di scadenza:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013
Entro 1 anno	14.276	13.796
Tra 1 e 5 anni	36.056	43.019
Oltre 5 anni	16.879	19.567
Totale	67.211	76.382

41. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Si precisa che nel corso dell'esercizio 2014 non vi sono stati eventi od operazioni significative non ricorrenti poste in essere dalla Società.

42. Transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

La Società non ha posto in essere operazioni atipiche e/o inusuali, ovvero quelle operazioni che per significatività/rilevanza, natura delle controparti, oggetto della transazione, modalità di determinazione del prezzo di trasferimento e tempistica dell'evento, possano dar luogo a dubbi in ordine alla correttezza/completezza dell'informazione in bilancio, al conflitto d'interesse, alla salvaguardia del patrimonio aziendale e alla tutela degli Azionisti di minoranza.

43. Dettaglio delle controllate dirette ed indirette della Salvatore Ferragamo S.p.A.

Le controllate dirette ed indirette della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono le seguenti:

Denominazione	Sede	Divisa	Capitale	Percentuale di controllo		Note
				Diretto	Indiretto	
Ferragamo Retail Nederland B.V.	Amsterdam, Paesi Bassi	Euro	500.000	100%		
Ferragamo France S.A.S.	Parigi, Francia	Euro	4.334.094	100%		
Ferragamo Deutschland GmbH	Monaco, Germania	Euro	3.300.000	100%		
Ferragamo Austria GmbH	Vienna, Austria	Euro	1.853.158	100%		
Ferragamo U K Ltd.	Londra, Regno Unito	Sterlina inglese	6.172.735	100%		
Ferragamo Suisse S.A.	Mendrisio, Svizzera	Franco svizzero	1.000.000	100%		
Ferragamo Belgique S.A.	Bruxelles, Belgio	Euro	750.000	100%		
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	Principato di Monaco	Euro	304.000	100%		
Ferragamo Espana S.L.	Madrid, Spagna	Euro	4.600.000	100%		
Ferragamo USA Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	74.011.969	100%		
Ferragamo Canada Inc	Vancouver, Canada	Dollaro canadese	430.000		100%	(1)
S-Fer International Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	4.600.000		100%	(1)
Sator Realty Inc	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	100.000		100%	(1)
Ferragamo Latin America Inc.	Miami, Stati Uniti	Dollaro americano	300.000	100%		(5)
Ferragamo St. Thomas Inc.	U.S. Virgin Island	Dollaro americano	1.201.000		100%	(4) (5)
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	Città del Messico, Messico	Peso messicano	4.592.700	99,73%	0,27%	(1)
Ferragamo Chile S.A.	Santiago, Cile	Peso cileno	1.362.590.000	99%	1%	(1)
Ferragamo Argentina S.A.	Buenos Aires, Argentina	Peso argentino	2.969.107	95%	5%	(1)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda	San Paolo, Brasile	Real brasiliani	48.615.000	99%	1%	(1)
Ferragamo Hong Kong Ltd.	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	10.000	100%		
Ferragamo Japan KK	Tokyo, Giappone	Yen Giapponese	305.700.000	71%		
Ferragamo Australia PTY Ltd.	Sidney, Australia	Dollaro australiano	13.637.003	100%		
Ferrimag Limited	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	109.200.000		75%	(2)
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Cina	Dollaro americano	200.000		75%	(3)
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Cina	Dollaro americano	1.400.000	75%		
Ferragamo Retail HK Limited	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	39.000.000		75%	(3)
Ferragamo Retail Taiwan Limited	Taipei, Taiwan	Nuovo dollaro taiwanese	136.250.000		75%	(3)
Ferragamo Retail Macau Limited	Macao, Cina	Macau Pataca	25.000	75,2%		
Ferragamo Retail India Private Limited	New Delhi, India	Rupia Indiana	150.000.000	51%		
Ferragamo Korea Limited	Seoul, Corea del Sud	Won sudcoreano	3.291.200.000	80%		
Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd.	Singapore	Dollaro di Singapore	4.600.000	80%		
Ferragamo (Thailand) Limited	Bangkok, Thailandia	Baht	100.000.000	80%		
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, Malesia	Ringgit della Malesia	1.300.000	80%		
Ferragamo Parfums	Firenze, Italia	Euro	10.000.000	100%		

1 - Tramite Ferragamo USA Inc.

2 - Tramite Ferragamo Hong Kong Ltd.

3 - Tramite Ferrimag Ltd.

4 - Tramite Ferragamo Latin America Inc

5- Società non operativa in liquidazione

Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del regolamento Emittenti

(In migliaia di Euro)				Totale
Tipologia di servizio	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario	Note	Compensi 2014
Revisione Contabile	Revisore della Capogruppo	Capogruppo		170
Servizi di assistenza fiscale	Rete del revisore della Capogruppo	Capogruppo		20
Altri Servizi	Rete del revisore della Capogruppo	Capogruppo	1)	131
Totale				321

1) La voce si riferisce prevalentemente a servizi di assistenza IT ed assistenza ex L.262.

Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

In data 5 gennaio 2015, è stata costituita la società danese Ferragamo Denmark ApS con un capitale sociale di 500.000 corone danesi e un sovrapprezzo azioni di 5.500.000 corone danesi, diviso in 500.000 azioni, con valore nominale di 1,00 corona danese cadauna, interamente sottoscritto da Salvatore Ferragamo S.p.A. per un totale versamento di 6 milioni di corone danesi (controvalore in Euro 807 migliaia). La costituzione è propedeutica alla gestione di un negozio *retail* a Copenaghen che vedrà l'apertura nella prima parte del 2015.

Firenze, 12 marzo 2015

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente
Ferruccio Ferragamo

Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della finanza) e dell'art. 81 –ter del Reg. CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche ed integrazioni

1. I sottoscritti Michele Norsa in qualità di “Amministratore Delegato” ed Ernesto Greco in qualità di “Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari” della Salvatore Ferragamo S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n.58:

- l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
- l'effettiva applicazione, delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio nel corso del periodo 1 gennaio – 31 dicembre 2014.

2. L'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio 2014 è stata valutata sulla base del modello Internal Control – Integrated Framework emanato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission che rappresenta il modello di riferimento a livello internazionale generalmente accettato.

3. Si attesta, inoltre, che

3.1 Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2014:

- a. è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti dall'Unione Europea ai sensi del Regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002 e successive integrazioni;
- b. corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- c. è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'Emittente.

3.2 La relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'Emittente, unitamente ad una descrizione dei principali rischi ed incertezze cui sono esposti.

12 marzo 2015

Amministratore Delegato
Michele Norsa

Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari
Ernesto Greco

SALVATORE FERRAGAMO S.p.A.

Relazione del Collegio Sindacale per l'Assemblea degli Azionisti, ai sensi dell'art. 153, del D.Lvo. 24 febbraio 1998, n. 58 (T.U.F) e dell'art. 2429 del Codice Civile.

Signori Azionisti,

con questa relazione il Collegio Sindacale di Salvatore Ferragamo S.p.A. (nel seguito anche la Società) è chiamato a riferire sull'attività svolta nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014, ai sensi delle leggi citate.

ATTIVITA' DI VIGILANZA E CONTROLLO DEL COLLEGIO SINDACALE.

Nel corso dell'esercizio il Collegio Sindacale ha tenuto 10 riunioni; ha inoltre partecipato alle 7 riunioni del Consiglio di Amministrazione, alle 6 riunioni del Comitato Controlli e Rischi, che funge anche da Comitato per le operazioni con Parti Correlate, e alle 6 riunioni del Comitato Remunerazioni e Nomine e all'Assemblea dei Soci. L'attività di vigilanza e controllo è consistita in:

1. Vigilanza sull'osservanza della Legge e dello Statuto e degli obblighi informativi previsti dalla normativa applicabile, comprese le regole di governo societario previste dal Codice di autodisciplina predisposto da Borsa Italiana per le società quotate.
2. Vigilanza sui principi di corretta amministrazione: il Collegio Sindacale ha accertato, sulla base dell'informativa ottenuta dagli amministratori e dalle funzioni aziendali, che le operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale, deliberate e realizzate nell'esercizio, fossero congruenti con l'oggetto sociale e non fossero manifestamente imprudenti, azzardate o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale. Il Collegio ha inoltre:
 - riscontrato che non fossero poste in atto operazioni atipiche o inusuali con società del Gruppo, terzi o parti correlate;
 - vigilato che le operazioni con società controllate e con Parti Correlate non fossero in contrasto con l'interesse della Società e queste ultime fossero realizzate in conformità alla Procedura con Parti Correlate e in linea con la normativa vigente. Nella Relazione sulla gestione e nelle note al bilancio gli amministratori hanno fornito una dettagliata illustrazione degli effetti delle operazioni di natura ordinaria con contenuto economico, finanziario e patrimoniale poste in essere con società controllate e con parti correlate a normali condizioni di mercato.
3. Adeguatezza dell'assetto organizzativo: il Collegio Sindacale ha vigilato sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, ampiamente descritto nella Relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari, rispetto alle dimensioni della Società e del Gruppo. Il Collegio Sindacale ha provveduto:
 - all'autovalutazione periodica della sussistenza dei requisiti disposti per i suoi membri dalla vigente normativa, con particolare riferimento al requisito dell'indipendenza, senza che siano emersi elementi ostativi;
 - a verificare le procedure seguite dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza dei propri componenti.
4. Adeguatezza del sistema amministrativo contabile e del sistema di controllo interno: l'attività di vigilanza del Collegio Sindacale ha riguardato il processo relativo all'informativa finanziaria e l'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. E' stata svolta anche attraverso:
 - a) i periodici rapporti del Dirigente Preposto sul processo di informativa finanziaria in conformità a quanto previsto dalla Legge sul Risparmio 262/05 e le relazioni dell'Internal Audit sull'attività svolta per la verifica della corretta applicazione dei controlli procedurali definiti a garanzia dei rischi amministrativo-contabili;
 - b) l'esame delle attestazioni dell'Amministratore Delegato e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari a norma delle disposizioni contenute nell'art. 154bis del T.U.F.;
 - c) la partecipazione ai lavori del Comitato Controlli e Rischi;

- d) la relazione annuale dell'Internal Audit in merito:
 - all'attività svolta dalla funzione, ai risultati delle verifiche e alle aree di miglioramento segnalate per le quali sono suggerite l'implementazione e il monitoraggio nel tempo;
 - alla valutazione complessiva sull'adeguatezza ed efficacia del sistema di controllo interno ai fini del contenimento dei rischi entro limiti accettabili.
- e) le relazioni sul sistema di gestione integrata dei rischi aziendali (Enterprise Risk Management);
- f) la presa visione e l'ottenimento di informazioni, anche attraverso appositi incontri, sull'attività di carattere organizzativo e procedurale posta in essere ai sensi del D.Lvo. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa degli Enti, nonché la relazione dell'Organismo di Vigilanza sulle attività svolte nel corso dell'esercizio;
- g) l'acquisizione di informazioni dai responsabili di Funzioni aziendali;
- h) la verifica delle disposizioni impartite dalla Società alle controllate, comprese quelle extra UE, sia per il bilancio annuale sia in relazione all'informativa periodica, tramite incontri con funzioni aziendali, società di revisione e altri organi di controllo; in particolare, il Collegio ha accertato che i flussi forniti dalle società controllate extra UE fossero adeguati per condurre l'attività di controllo dei conti annuali e infrannuali come previsto dall'articolo 36 del Regolamento Mercati;
- i) l'analisi della documentazione relativa all'attività degli organi di controllo delle società controllate e la discussione dei risultati del lavoro della società di revisione;
- j) le conclusioni raggiunte dal Consiglio di Amministrazione, con l'assistenza del Comitato Controllo e Rischi e supportato dall'Internal Audit, che ha valutato come efficace il sistema di gestione dei rischi e di controllo interno del Gruppo, giudicandolo adeguato rispetto alle caratteristiche dell'attività e al profilo di rischio, come riportato nella Relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari.

Dal complesso dell'attività svolte con il supporto dell'Internal Audit non sono emerse anomalie che possano essere considerate indicatori di inadeguatezze significative nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Il Collegio non ha evidenze di carenze significative in merito all'adeguatezza delle procedure amministrativo contabili e del processo di informativa finanziaria della Società e del Gruppo. Infine, il Collegio ritiene che le procedure aziendali prevedano adeguati presidi in tema di operazioni con Parti Correlate e/o con potenziale conflitto di interessi e che questi siano effettivamente funzionanti.

Il Collegio Sindacale ha rilasciato i pareri disposti dalla vigente normativa che nel corso dell'esercizio 2014 hanno riguardato i compensi variabili da corrispondere ad amministratori investiti di particolari cariche.

Al Collegio Sindacale non sono pervenute denunce da parte di Soci ex art 2408 del Codice Civile o altri esposti.

VIGILANZA SULLA REVISIONE LEGALE DEI CONTI E SULLA FORMAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO E DEL BILANCIO CONSOLIDATO

Come previsto dall'art. 19 del D.Lvo. n. 39/2010 il Collegio Sindacale ha vigilato sull'attività della Società di revisione e riferisce che:

- a) in data 30 marzo 2015 la società di revisione Reconta Ernst & Young S.p.A., cui l'Assemblea ha affidato i compiti di revisione legale del bilancio di esercizio e consolidato della Società, ha rilasciato, ai sensi degli artt.14 e 16 del D.Lvo. 27 gennaio 2010, n. 39, le relazioni dalle quali risulta che i bilanci individuale (di esercizio) e consolidato al 31 dicembre 2014 sono redatti con chiarezza e rappresentano in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico ed i flussi di cassa della Società e del Gruppo per l'esercizio chiuso a tale data. Non sono presenti eccezioni o richiami di informativa. A giudizio della società di revisione, inoltre, la Relazione sulla gestione che correda il bilancio di esercizio e quello consolidato e le informazioni di cui al comma 1 lettere c), d), f), l), m) e al comma 2 lettera b) dell'art 123 bis del T.U.F, presentate nella relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari, sono coerenti con il bilancio di esercizio e consolidato al 31 dicembre 2014;

- b) Reconta Ernst Young S.p.A. ha inoltre presentato al Collegio Sindacale la relazione di cui al terzo comma dell'art. 19 del D.Lvo. 27 gennaio 2010, n. 39, segnalando che non sono emerse questioni fondamentali in sede di revisione né carenze significative nel sistema di controllo interno con riferimento al processo di informativa finanziaria;
- c) i sindaci hanno tenuto incontri periodici con i responsabili della società di revisione, anche ai sensi dell'art. 150, comma 3, del T.U.F., nel corso dei quali non sono emersi fatti o situazioni che devono essere evidenziati nella presente relazione;
- d) la società di revisione ha presentato al Collegio Sindacale una relazione nella quale attesta l'indipendenza del revisore dalla quale non risultano situazioni che possano comprometterne l'indipendenza o costituire cause di incompatibilità ai sensi del citato Decreto 39/2010;
- e) Reconta Ernst & Young S.p.A. e le entità appartenenti alla sua rete hanno ricevuto i compensi indicati nel prospetto allegato al bilancio di esercizio e consolidato recante "Informativa ai sensi dell'art. 149 duodecies del Regolamento Emittenti. Con riferimento ai servizi diversi dalla revisione contabile, Vi informiamo che trattasi di:
- servizi di assistenza fiscale;
 - altri servizi concernenti principalmente: (i) il supporto ai gruppi interni di lavoro per lo sviluppo e le verifiche delle attività effettuate ai sensi della Legge 262/05 (ii) il supporto e l'assistenza necessaria allo sviluppo del processo di segregazione dei ruoli informatici negli ambienti tecnologici aziendali e conseguente protezione delle informazioni.

Tenuto anche conto della tipologia e dell'ammontare degli incarichi conferiti alla rete del revisore da Salvatore Ferragamo S.p.A. e dalle società del Gruppo, sia delle previsioni di cui agli artt. 10 e 17 del Decreto 39/2010, il Collegio Sindacale non ha riscontrato situazioni che abbiano compromesso l'indipendenza di Reconta Ernst & Young S.p.A..

Con riferimento alla formazione del bilancio di esercizio e consolidato, il Collegio Sindacale ha vigilato sull'impostazione generale data agli stessi, sulla loro conformità alla legge per quanto riguarda la formazione e la struttura dei documenti.

Il Collegio da atto che in data 12 marzo 2015 il Consiglio di Amministrazione, sentito anche il Comitato Controlli e Rischi, ha approvato i risultati delle attività di *impairment test*, come richiesta dalla normativa specifica per la formazione del bilancio di esercizio.

Considerati anche i compiti spettanti alla società di revisione, i sindaci non hanno osservazioni o particolari proposte da formulare all'Assemblea, ai sensi dell'art 153, comma 2 del T.U.F, e non rilevano motivi ostativi all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014 come presentato dal Consiglio di Amministrazione e alle proposte di delibera formulate dal Consiglio stesso.

CONSIDERAZIONI FINALI

Il Collegio Sindacale non ha rilievi da segnalare in ordine alle informazioni ottenute e all'attività di vigilanza svolta; non ha constatato omissioni, fatti censurabili o irregolarità o circostanze tali da richiedere segnalazioni in questa relazione o all'Autorità di Vigilanza.

Firenze, 30 marzo 2015

IL COLLEGIO SINDACALE

Fulvio Favini

Alessandra Daccò

Gerolamo Gavazzi



Reconta Ernst & Young S.p.A.
Piazza della Libertà, 9
50129 Firenze
Tel: +39 055 552451
Fax: +39 055 5524850
ey.com

**Relazione della società di revisione
ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27.1.2010, n. 39**

**Agli Azionisti
della Salvatore Ferragamo S.p.A.**

1. Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio, costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria, dal conto economico, dal prospetto di conto economico complessivo, dal rendiconto finanziario, dal prospetto dei movimenti del patrimonio netto e dalle relative note esplicative, della Salvatore Ferragamo S.p.A. chiuso al 31 dicembre 2014. La responsabilità della redazione del bilancio in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005, compete agli amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A.. E' nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio e basato sulla revisione contabile.
2. Il nostro esame è stato condotto secondo i principi e i criteri per la revisione contabile raccomandati dalla Consob. In conformità ai predetti principi e criteri, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio d'esercizio sia viziato da errori significativi e se risultati, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenuti nel bilancio, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.

Per il giudizio relativo al bilancio d'esercizio dell'esercizio precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi, si fa riferimento alla relazione da noi emessa in data 26 marzo 2014.

3. A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2014 è conforme agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005; esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico ed i flussi di cassa della Salvatore Ferragamo S.p.A. per l'esercizio chiuso a tale data.

Reconta Ernst & Young S.p.A.
Sede Legale: 00198 Roma - Via Po, 32
Capitale Sociale € 1.402.500,00 i.v.
Iscritta alla S.O. del Registro delle imprese presso la C.C.I.A.A. di Roma
Codice fiscale e numero di iscrizione 00434000584
P.IVA 00891231003
Iscritta all'Albo Revisori Contabili al n. 70945 Pubblicato sulla G.U. Suppl. 13 - IV Serie Speciale del 17/2/1998
Iscritta all'Albo Speciale delle società di revisione
Consob al progressivo n. 2 delibera n. 0831 del 16/7/1997

A member firm of Ernst & Young Global Limited



4. La responsabilità della redazione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, pubblicata nella sezione Governance del sito internet della Salvatore Ferragamo S.p.A., in conformità a quanto previsto dalle norme di legge e dai regolamenti compete agli amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A.. E' di nostra competenza l'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e delle informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98, presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, con il bilancio, come richiesto dalla legge. A tal fine, abbiamo svolto le procedure indicate dal principio di revisione 001 emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e raccomandato dalla Consob. A nostro giudizio la relazione sulla gestione e le informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98 presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sono coerenti con il bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2014.

Firenze, 30 marzo 2015

Reconta Ernst & Young S.p.A.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Mignani', is written over a horizontal line.

Marco Mignani
(Socio)