MONNALISA®

Bilancio 2007

MONNALISA®

Bilancio 2007

Lettera aperta di Piero e Barbara Iacomoni ..... pag. 3

1. INTRODUZIONE AL BILANCIO 4

2. RELAZIONE SULLA GESTIONE 12

3. PROSPETTI DI BILANCIO 28

4. NOTA INTEGRATIVA 36

5. RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE 60

6. PERFORMANCE SOCIALE 62

- 6.1 Dipendenti 62
- 6.2 Clienti, agenti, rappresentanti e consumatori 76
- 6.3 Fornitori 84
- 6.4 Comunità locale 92

7. PERFORMANCE AMBIENTALE 98

8. GLOSSARIO 106

MONNALISA®

Bilancio 2007

Oscar di Bilancio
Medie e Piccole Imprese
WINNER 2006

Per qualsiasi commento o richiesta di chiarimento relativa al bilancio è possibile contattare l'azienda all'indirizzo e-mail etica@monnalisa-spa.com o direttamente la responsabile del progetto all'indirizzo s.tommasiello@jafin.it

Si ringraziano tutti coloro che hanno contribuito alla raccolta dei dati: l'ufficio produzione, commerciale, amministrazione e ced. Un ringraziamento particolare a chi direttamente ha redatto il presente documento:
Pierangelo Arcangioli, Daniele Pasqui e Sara Tommasiello.

Il progetto grafico, le illustrazioni e la composizione sono state realizzate da Chiara Massaini

Si ringrazia inoltre SCS Azioninnova

"Un vero viaggio di scoperta
non è cercare nuove terre
ma avere nuovi occhi"

M. Proust

Nello scrivere questa nuova edizione del bilancio abbiamo riletto la realtà aziendale con uno sguardo scrupoloso nell'indagare il passato, attento a valutare il presente e responsabile nell'immaginare il futuro.

Le tante sagome di bambini, accompagnate dalla "terra", percorrono virtualmente la strada dei capitoli del bilancio fino ad arrivare alla sezione dedicata all'ambiente, testimoniando la nostra idea di sostenibilità: un equilibrio strategico tra performance economico-finanziarie, aspettative della società ed esigenze ambientali.

E' con questo sentire che ci aspettiamo di condividere con i nostri collaboratori e con le parti interessate i risultati positivi di oggi e le mete ambiziose di domani.

Piero e Barbara Iacomoni

Introduzione al Bilancio

"Il futuro appartiene a chi crede nella bellezza dei propri sogni"

E. Roosevelt

Nota metodologica	pag. 6
Company Profile	7
Assetto societario e corporate governance	8
Vison e Mission	9
La CSR in Monnalisa	9
Definizione e coinvolgimento degli stakeholder	10

1.1 Nota metodologica

Il Bilancio 2007 tende a consolidare l'impostazione e le metodologie utilizzate nella stesura del Bilancio del passato esercizio. Viene, in primo luogo, confermata la rendicontazione unitaria, nella quale crescono i momenti di integrazione fra le tre parti che compongono il Bilancio:

- civilistica: nella relazione sulla gestione viene assorbita anche la rendicontazione in merito a "Soci, azionisti e comunità finanziaria"
- sociale: vengono tolti quegli indicatori che sono già riportati nel Bilancio civilistico
- intangibili: vengono rendicontati all'interno dei capitoli sulla performance economica e sociale, a dimostrare la forte correlazione esistente fra questo tipo di indicatori e le performance aziendali.

A conferma di questo tentativo di ulteriore integrazione, nella Nota Integrativa vengono graficamente illustrati gli aspetti di collegamento fra i dati riportati e la loro valenza sociale.
Rispetto alla rendicontazione degli anni precedenti, quest'anno vengono introdotte alcune innovazioni rintracciabili su particolari ambiti inerenti:

- la performance ambientale
- il rapporto con gli stakeholder
- la valorizzazione di studi inerenti Monnalisa realizzati da enti di ricerca esterni.

Per quanto attiene la performance ambientale, in questo esercizio Monnalisa ha ritenuto opportuno ampliare la rendicontazione, con un duplice obiettivo:

- misurare le sue emissioni di CO_2 così come previsto dal Protocollo di Kyoto;
- andare verso un calcolo dell'Impronta Ecologica.

Per raggiungere tali obiettivi l'azienda si è impegnata a mappare l'impatto ambientale di tutti gli aspetti del suo processo produttivo. Nel caso di Monnalisa, i consumi possono essere ricompresi in tre grandi categorie: i trasporti, i materiali di produzione ed imballaggio ed i consumi energetici (acqua, luce, …). Vista la complessità del reperimento di dati così articolati, l'azienda ha stabilito di mantenere un approccio prudenziale improntato su step progressivi: con questo primo anno, infatti, si è preferito analizzare i trasporti ed i consumi energetici. Si è così lasciato da parte ciò che riguarda i materiali e le materie prime, ovvero quella fase processuale di stretta pertinenza dei fornitori, i dati dei quali non sono facilmente rintracciabili.
Per ragioni di leggibilità e confrontabilità del dato, quest'anno Monnalisa ha deciso di rendere pubblico il dato sulle emissioni di CO_2 e di utilizzare a scopo interno e gestionale quello - seppur parziale - dell'Impronta Ecologica.
Per quanto invece concerne il rapporto con gli stakeholder, questo Bilancio vuole essere un primo tentativo di sistematizzare quanto emerso dalle varie attività di coinvolgimento iniziate dal 2003. In particolare

vengono inserite le aspettative emerse dai vari focus group realizzati, con l'obiettivo di giungere ad una vera e propria "mappa delle aspettative" e delle risposte date da Monnalisa nel corso del tempo.
In relazione, invece, al coinvolgimento di questo anno, Monnalisa ha inserito:

- la voce degli agenti/rappresentanti (all'interno del capitolo sui clienti)
- il proseguo delle relazioni intercorse fra l'azienda e l'Università sul tema della formazione, iniziato lo scorso anno (all'interno del capitolo sulla Comunità locale)
- l'analisi della percezione che vari stakeholder hanno dimostrato ed espresso nei confronti di Monnalisa nel corso dell'anno (le informazioni concernenti queste argomentazioni sono state inserite in relazione al singolo stakeholder interessato nel paragrafo "Cosa dicono di noi").

Anche in un'ottica di valorizzazione del capitale intangibile, vengono poi considerati alcuni studi che due Atenei Universitari hanno realizzato per misurare la rispondenza di Monnalisa a temi quali l'innovazione e la diffusione della responsabilità sociale.

A partire dal 2006 Monnalisa ha iniziato a rendicontare in merito alla valorizzazione delle risorse intangibili.
Nel corso del 2007 ICM Advisors, società internazionale indipendente di business advisory e ricerca economico-finanziaria specializzata nella valutazione, valorizzazione e finanziamento degli asset intangibili d'impresa, ha analizzato le principali aziende del segmento childrenswear, stimando il valore del patrimonio immateriale e del brand. In particolare è stato considerato un campione di 37 società italiane con fatturato 2006 compreso fra 1,5 e 150 milioni di euro.
Per ciascuna impresa del campione lo studio ha determinato il valore aziendale ed il valore del patrimonio intangibile, inteso come marchi, attività di licensing, relazioni con i canali, innovazione, know how, reputazione, etc.
Da questo approccio emerge come Monnalisa si ponga in posizione di leadership rispetto ai competitor: di fronte ad una media dell'intero campione che si attesta al 52,2%, Monnalisa ha un 76,1% di valore degli asset intangibili sul valore d'impresa. Questo dato significa che esiste una forte correlazione, in Monnalisa, fra performance economiche e valore del patrimonio immateriale, con una particolare attenzione al peso del brand.

Gli obiettivi di miglioramento per il Bilancio

Il principio del miglioramento continuo sta alla base del sistema della responsabilità sociale, che Monnalisa ha deciso di mettere in pratica attraverso il Bilancio e la certificazione SA8000. In relazione all'edizione 2007 Monnalisa si era posta alcuni obiettivi di miglioramento connessi allo strumento "Bilancio", il cui grado di raggiungimento è riportato di seguito.

Tab. 1.1 Obiettivi e risultati bilancio 2007

Obiettivi Bilancio 2007	Risultati raggiunti
Completare gli obiettivi dello scorso bilancio	Rispetto allo scorso bilancio restava da implementare uno strumento web per rilevare suggerimenti e valutazioni sul bilancio esteso a tutti gli stakeholder. Nella nuova versione del sito web www.monnalisa.eu è stata inserito un modulo "contatti dal web" dove gli utenti possono comunicare con l'azienda, sollevando dubbi, richieste o suggerimenti non solo rispetto al bilancio sociale ma riguardo a qualsiasi tematica.
Inserire il rendiconto finanziario nei prospetti di bilancio	Il rendiconto finanziario è stato inserito nella Relazione sulla Gestione al presente bilancio
Inserire nel bilancio la voce dello stakeholder "agenti e rappresentanti"	In data 23 aprile è stato organizzato un focus group con gli agenti e rappresentanti sul rapporto di collaborazione con l'azienda, sulla percezione del brand Monnalisa, sulla delocalizzazione produttiva e sull'impatto delle tematiche di CSR. Gli esiti dell'incontro sono riportati nel presente bilancio nel capitolo sui clienti.

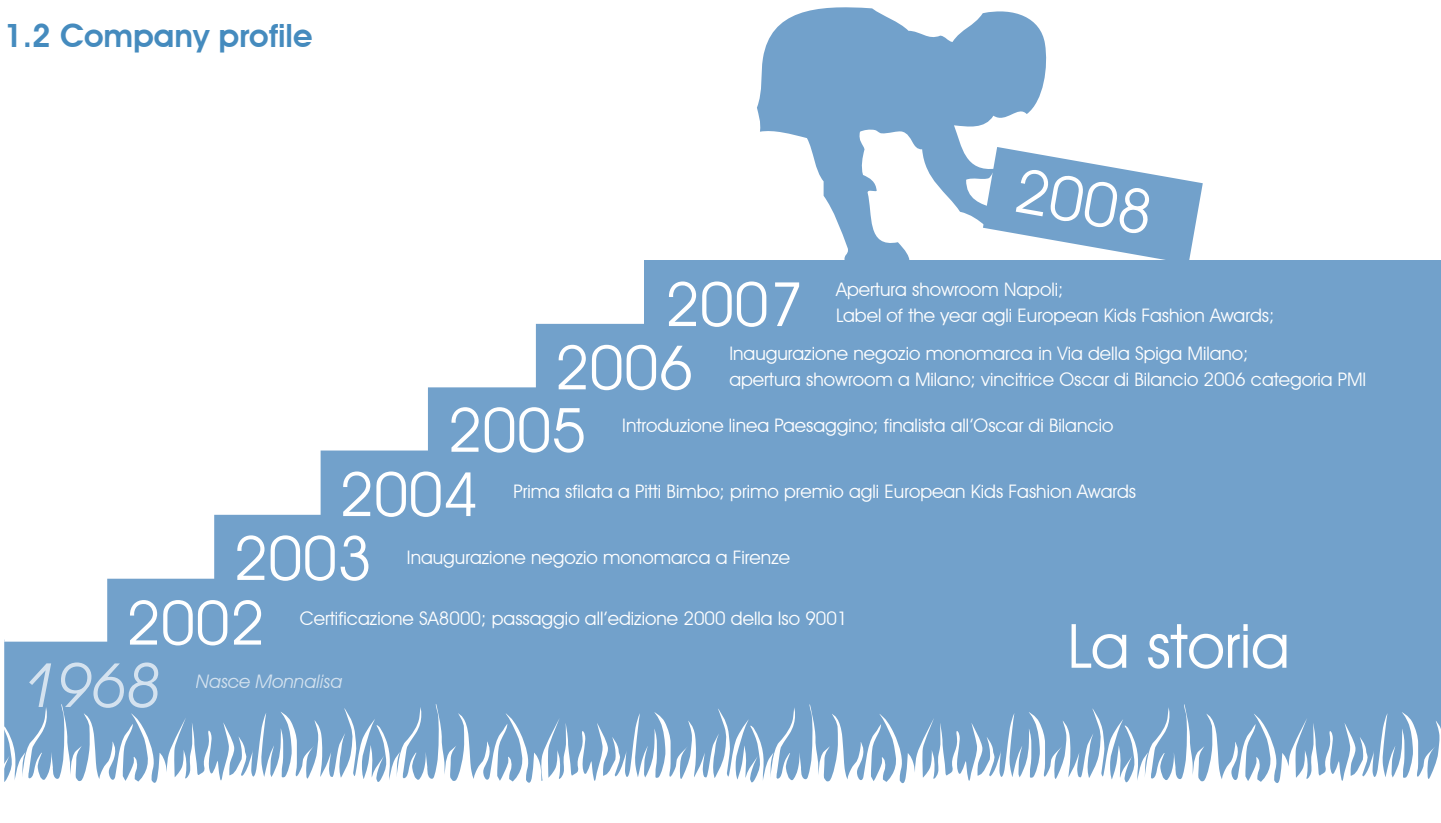
La rendicontazione dei risultati raggiunti in merito agli altri impegni assunti per il 2007 è riportata in specifiche tabelle, collocate nei vari capitoli del bilancio in base all'ambito di appartenenza.

Gli obiettivi di Monnalisa per il Bilancio del prossimo esercizio sono volti a valorizzare la voce degli stakeholder e a sviluppare la tematica ambientale.

In particolare si tratta di:

- organizzare un evento multistakeholder da rendicontare nel bilancio
- approfondire ed ampliare l'indagine sull'impatto ambientale di Monnalisa.

1.2 Company profile



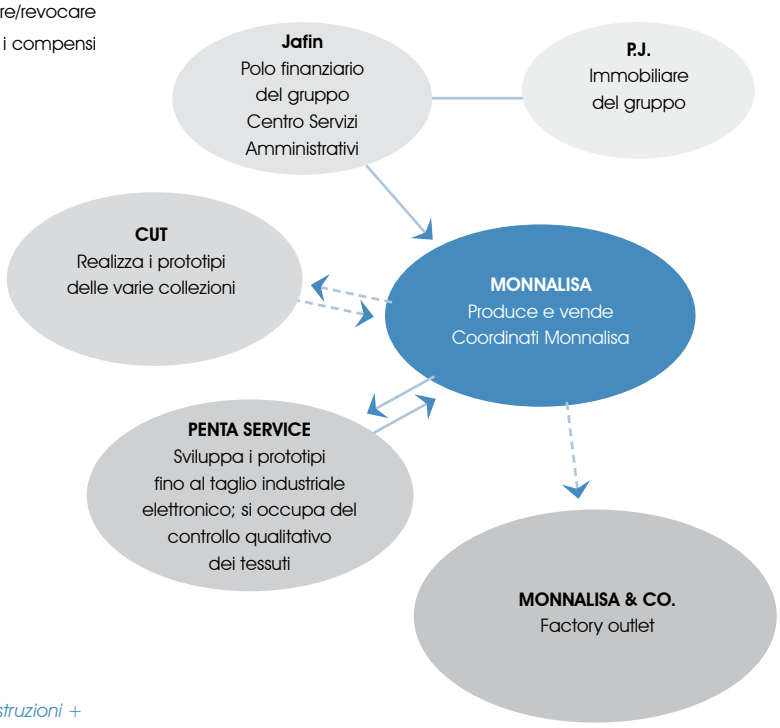
1.3 Assetto societario e corporate governance

Il capitale sociale di Monnalisa S.p.A., pari a € 2.064.000, è detenuto al 51% dalla famiglia Iacomoni ed al 49% dalla finanziaria del gruppo, la Jafin S.p.A.

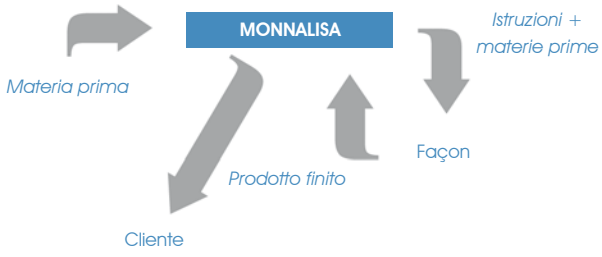
La famiglia proprietaria possiede azioni della società, in maniera diretta o indiretta, e, di fatto, l'imprenditore-fondatore è l'unico azionista, tanto che il consiglio di amministrazione è sostituito da un amministratore unico, ovvero Piero Iacomoni. A lui spetta l'amministrazione ordinaria e straordinaria (dal punto di vista patrimoniale, economico e finanziario) per il conseguimento dello scopo sociale e la redazione del bilancio.

L'assemblea dei soci ha invece il compito di nominare/revocare amministratori e sindaci, approvare il bilancio e determinare i compensi di amministratore e sindaci.

La Struttura del Gruppo

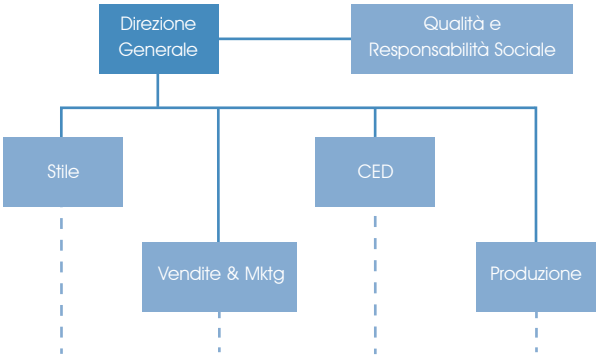


La Struttura produttiva



Tutta la produzione è decentrata
presso laboratori esterni indipendenti

L'assetto organizzativo



1.4 Vision e mission

Monnalisa è un insieme "organizzato" di persone (proprietà, dirigenti, impiegati, operai e aziende collegate) che, assieme agli azionisti, ai fornitori e façonisti, ai clienti e ai consumatori, alla collettività entro la quale Monnalisa vive ed opera, alle istituzioni con cui l'azienda si relaziona, etc. si pone una missione così formulata:

Creare valore e valori nel tempo …

- con un prodotto di qualità, moda e forte identità per i clienti e consumatori
- con un servizio flessibile, affidabile e personalizzato al cliente
- con un ambiente di lavoro dinamico e sfidante per i collaboratori
- con una relazione proficua e continua con i fornitori
- con una realtà aziendale sostenibile per il territorio

… con l'obiettivo di portare a compimento la seguente visione:

- eccellere in innovazione, creatività e praticità d'uso …
  per conquistare nuovi mercati
- stimolare all'interno una managerialità diffusa …
  per affrontare con successo le sfide della piccola e media impresa familiare
- espandersi nel mondo a livello produttivo e commerciale, avendo sempre a cuore i valori aziendali …
  per diffondere una cultura della responsabilità sociale.

Sono valori di Monnalisa:

Il **rispetto**: delle capacità e competenze, delle diversità, dei tempi di vita e di lavoro.
Il **dialogo** e la **partecipazione**: ambiente di lavoro stimolante, legame con il territorio locale, crescita insieme a tutto l'indotto.
L'**equità**: riconoscimento a ciascuno dell'investimento profuso nella relazione con Monnalisa, trasparenza nelle decisioni.
La **responsabilità**: soddisfazione del cliente, impiego efficace ed efficiente delle risorse, rendicontazione trasparente delle politiche e delle strategie.

1.5 La CSR in Monnalisa

Conseguita nel 2002, la certificazione SA8000 è oramai considerata da Monnalisa, a tutti gli effetti, un sistema di gestione aziendale che, tramite le tre visite ispettive realizzate nel corso del 2007, permette di avere un controllo continuo in merito alle politiche orientate alle risorse umane ed all'eticità del processo produttivo interno ed esterno.

Tab. 1.2 Indicatori di sistema di gestione SA8000

Nr di RAC* maggiori emerse da visita ispettiva ente certificatore	Prima visita: 0 Seconda visita: 0 Terza visita: 0
Nr di RAC minori emerse da visita ispettiva ente certificatore	Prima visita: 1 Seconda visita: 0 Terza visita: 2
Nr di RAC emesse da Monnalisa	3
Nr di RAP* emesse da Monnalisa	1
Rapporto tra RAC/RAP risolte ed emesse	100%
Numero segnalazioni dipendenti emerse da comitato etico	25
Rapporto tra segnalazioni gestite/risolte ed emerse	80%
Nr di obiettivi del piano di miglioramento 2007	13
Rapporto tra obiettivi raggiunti sul totale obiettivi 2007	84,6%

*RAC = Richiesta di Azione Correttiva; viene emessa quando viene rilevata una non conformità rispetto alla Norma di certificazione, allo scopo di individuarne ed eliminarne le cause
*RAP = Richiesta di Azione Preventiva; è una azione di miglioramento volta ad eliminare le cause di future possibili non conformità

Rispetto a quanto emerso lo scorso anno, diminuiscono sia le Richieste di Azione Correttiva (RAC) che le Richieste di Azione Preventiva (RAP).
È significativo inoltre sottolineare le 25 segnalazioni dei dipendenti al Comitato Etico, a significare una forte rilevanza assunta da questo strumento che l'azienda mette a disposizione dei dipendenti stessi per evidenziare possibili scostamenti rispetto a quanto richiesto dalla norma o per promuovere/proporre nuove buone pratiche aziendali.
Quanto discusso nel corso dei riesami della direzione o derivante dalle segnalazioni al Comitato Etico ha consentito di predisporre il piano di miglioramento per l'anno 2008, che si riporta di seguito.

Tab. 1.3 Piano di miglioramento anno 2008

Obiettivo 2008	Azione
Valorizzare il personale	Eseguire la valutazione biennale del personale
	Formare la direzione sulla gestione delle risorse umane (ricerca, selezione, sviluppo, valutazione)
	Analizzare il personale stagionale per selezionare e fidelizzare i collaboratori più adatti
	Stabilire un piano viaggi e trasferte coerente con il piano ferie
	Stabilire un calendario dei tirocini, promuovere una borsa di studio presso la Facoltà di Economia di Arezzo
Crescere nell'attenzione all'ambiente	Costruire l'impianto fotovoltaico e collaudarlo
	Valutare la possibilità di introdurre imballi e pakaging ecologici
	Sensibilizzare il personale sulle tematiche ambientali
Incrementare la sicurezza del prodotto per la tutela del consumatore	Stabilire una procedura di test sui capi importati, con sistema di campionamento ed elenco di esami cui sottoporre i prodotti
Potenziare il sistema di salute e sicurezza aziendale	Implementare i nuovi requisiti cogenti in materia
	Diffondere informazioni sulla sicurezza delle reti wifi
Sviluppare il codice etico aziendale	Formare la proprietà sul codice etico e sul decreto 231/01
Informare e formare i dipendenti	Finanziare tramite erogazione liberale la Fondazione Monnalisa
	Informare i dipendenti Monnalisa sulle attività della Fondazione e creare nuove forme di collaborazione tra le due realtà

1.6 Definizione e coinvolgimento degli stakeholder

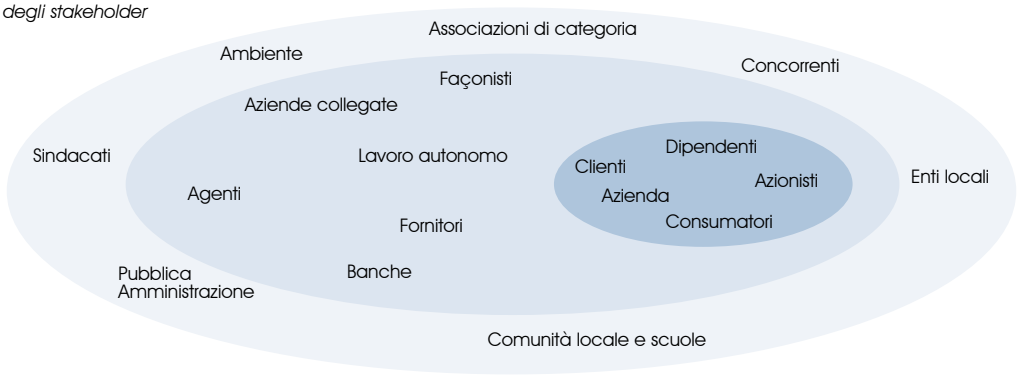
Nel corso dello svolgimento della sua attività, Monnalisa entra in contatto con una pluralità di soggetti che, a vario titolo, hanno un interesse nel perseguimento della sua missione aziendale. Si tratta degli stakeholder, i portatori di interesse, che, per Monnalisa, sono rappresentati da:

Tab. 1.4 Gli stakeholder

Chi sono…	…e cosa rappresentano
i lavoratori	Tutti i dipendenti dell'azienda ed i collaboratori occasionali e, più in generale, tutti i soggetti che cooperano più "da vicino" al raggiungimento della missione di Monnalisa
gli azionisti/finanziatori	La famiglia proprietaria e le banche finanziatrici
i fornitori	Tutti coloro che, a vario titolo forniscono beni, servizi o comunque risorse necessarie alla produzione dell'impresa. Fanno parte di questa categoria: i façonisti, i fornitori di materie prime, tessuti, accessori e prodotti finiti, i fornitori di servizi dell'azienda, i consulenti esterni
i clienti e i consumatori	Coloro che fruiscono dei prodotti dell'azienda. Sono clienti di Monnalisa: i negozi monomarca e plurimarca ed i grandi magazzini, gli importatori e i consumatori finali
gli agenti	Coloro che promuovono e distribuiscono i prodotti di Monnalisa e che hanno rapporti diretti con i clienti
la collettività	Il territorio (fisico e sociale) in cui Monnalisa è inserita. Più in particolare vengono comprese in questa categoria: le organizzazioni verso cui l'azienda indirizza i suoi interventi di carattere sociale o con cui instaura delle partnership anche di breve durata, le scuole e le università, le associazioni di categoria attive nella comunità locale. Costituisce parte integrante del concetto di "collettività" anche l'ambiente fisico e naturale
la pubblica amministrazione	le istituzioni del governo regionale, provinciale e comunale
le aziende collegate	la Penta Service, azienda fornitrice di taglio e controllo tessuti, la Monnalisa & Co, factory outlet della Monnalisa, la Cut addetta alla creazione e realizzazione prototipi, la Jafin, centro servizi finanziari e amministrativi, la P.J. immobiliare del gruppo

Con gli stakeholder Monnalisa intrattiene relazioni di diversa entità, che possono essere riportate graficamente in una "mappa degli stakeholder". In essa gli stakeholder sono disposti in cerchi concentrici, in relazione al livello maggiore (cerchio interno) o minore (cerchio esterno, più grande) di vicinanza rispetto all'azienda stessa. Per Monnalisa le relazioni principali sono realizzate con i dipendenti, gli azionisti, i consumatori ed i clienti.

Tav. 1.1 Mappa degli stakeholder



Per far sì che queste relazioni fossero codificate e permettessero sia all'azienda che allo stakeholder di instaurare modalità di dialogo strutturato, Monnalisa ha iniziato, a partire dal 2003, un'azione di coinvolgimento con diverse modalità. Nel corso di questi anni sono state coinvolte 7 tipologie di stakeholder, creando le basi per una relazione nella quale potessero emergere aspetti critici e positivi, spunti ed idee. Sono di volta in volta stati assunti impegni di miglioramento, da parte dell'azienda per rendere sempre più costruttivo il rapporto con i suoi interlocutori.

Vengono di seguito riportati gli stakeholder coinvolti negli anni, le modalità di coinvolgimento e, qualora si tratti di focus group, anche le aspettative emerse. Si riesce così a ricostruire il sistema delle relazioni di Monnalisa e gli impegni che questa si è presa verso i suoi interlocutori con il passare del tempo.

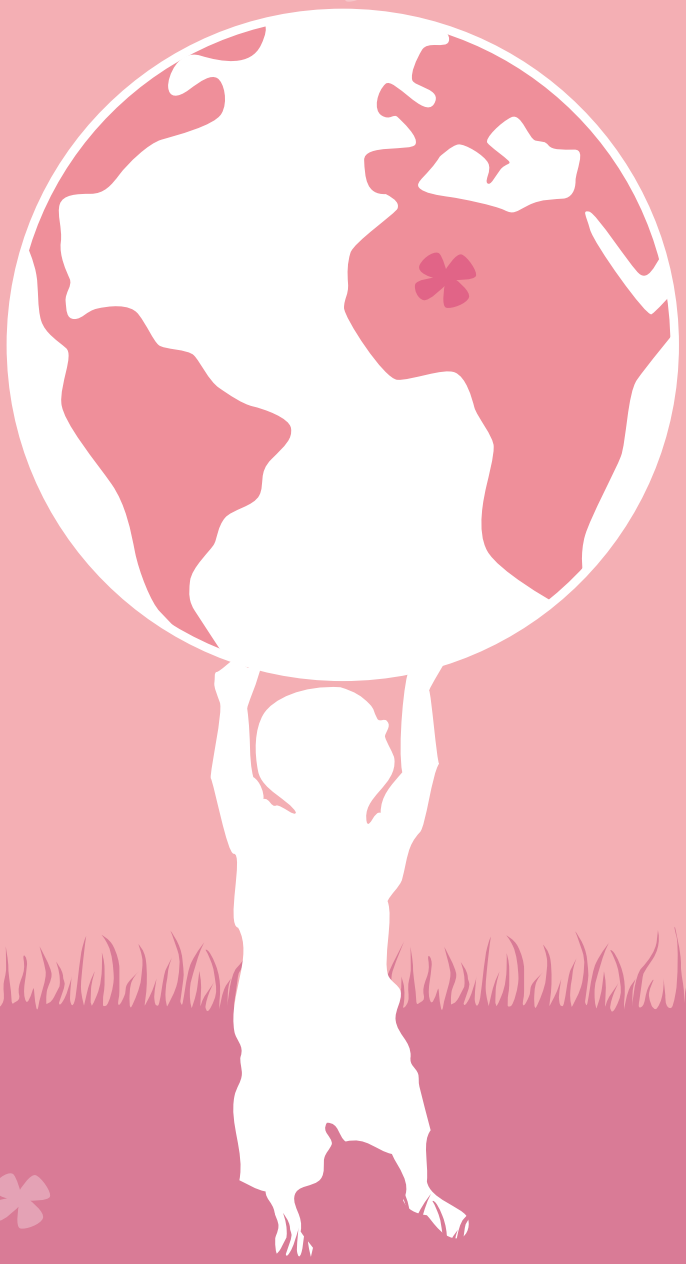
Tab. 1.5 Coinvolgimento degli stakeholder negli anni 2003-07

Report nel bilancio	Stakeholder	Modalità di coinvolgimento	Oggetto di indagine	Aspettative emerse
2003	Dipendenti	Focus group	Analisi di clima	Maggiore partecipazione alle scelte strategiche aziendali e individuazione di un responsabile per le risorse umane
2004	Dipendenti	Questionario	Indagine conciliazione tempi di vita e lavoro	
2004	Rappresentanti dei lavoratori per SA8000	Intervista	Ruolo di SA8000 in azienda	
2004	Clienti	Questionario	Customer satisfaction	
2004	Façonisti	Focus group	Relazione tra Monnalisa e façonisti, ruolo del made in Italy	Continuare a credere nel Made in Italy e garantire una produzione tale da permettere di lavorare non su picchi stagionali ma durante tutto l'arco dell'anno
2005	Clienti italiani	Focus group	Valore del brand, origine prodotti, relazione cliente-azienda	Migliorare il livello qualitativo dei prodotti non "Made in Italy" e aumentare l'investimento in comunicazione, migliorandone l'efficacia
2005	Clienti esteri	Questionario	Valore del brand, origine prodotti, relazione cliente-azienda	Comunicare meglio, anche tramite il prodotto, l'impegno di Monnalisa nella CSR
2005	Dipendenti	Questionario anonimo	Analisi di clima	
2005	Dipendenti	Questionario nominativo	Valutazione bilancio 2004	
2005	Clienti esteri ed italiani	Intervista telefonica	Valore del made in Italy	
2006	Dipendenti	Focus group	Soddisfazione dipendenti	Porre maggiore attenzione alla pianificazione, alla crescita manageriale ed alla valutazione del lavoro di ciascuno
2006	Dipendenti	Questionario	Flessibilità	
2006	Banche	Questionario	Valutazione bilancio 2005	
2006	Istituzioni locali	Tavola rotonda	Formazione	
2006	Responsabili aziendali	Intervista	Individuazione degli intangibili e possibili indicatori	
2007	Agenti	Focus Group	Relazione Monnalisa-agenti, importanza del brand e dell'impegno etico	Continuare a collaborare in maniera costruttive comunicare maggiormente l'impegno sui temi etici
2007	Università	Incontro face to face	Formazione	

Relazione sulla gestione

“Chi opera lietamente e si rallegra del suo operato è felice”

J.W. Goethe



Contesto pag. 14
Posizionamento 15
La situazione della società 15
La situazione economica 18
La situazione patrimoniale 19
La situazione finanziaria 19
Calcolo e ripartizione del valore aggiunto 21
Ricerca e sviluppo 23
Rapporti con gli istituti finanziari e rating 26
Investimenti 27
Rapporti infragruppo 27
Azioni proprie 27
Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio 27
Evoluzione della gestione 27
Documento programmatico sulla sicurezza 27
Sedi secondarie 27
Destinazione del risultato di esercizio 27

Con l'entrata in vigore del D.Lgs. 2.2.2007 n. 32 (che recepisce la Direttiva n. 51/2003/CE) vengono introdotte rilevanti novità in ordine al contenuto della relazione sulla gestione, applicabili ai bilanci relativi agli esercizi che hanno inizio dalla data successiva al 12.4.2007 (data di entrata in vigore del DLgs. 32/2007) e pertanto nel caso di Monnalisa a partire dal 2008.
In particolare si precisa che la relazione sulla gestione deve contenere:

- *un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società, dell'andamento e del risultato della gestione;*
- *una descrizione dei principali rischi ed incertezze cui la società è esposta.*

L'attività in questione deve essere coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contenere nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società, del suo andamento e del risultato della gestione: gli indicatori di risultato finanziari, e - se del caso - quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale.
Ove opportuno, inoltre, l'analisi deve contenere anche riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi.

La prassi di Monnalisa di riportare il bilancio civilistico integrato con il bilancio sociale risponde a pieno a questa cogenza, ed i contenuti della relazione sulla gestione sono già da tempo in linea con quanto previsto dal legislatore. In essa sono contenuti gli indicatori di risultato finanziari. Gli indicatori di natura non finanziaria sono disseminati in tutto il bilancio integrato a seconda delle tematiche via via trattate, i dati sui dipendenti sono trattati nel capitolo 6.1 e quelli sull'ambiente nel capitolo 7.

2.1 Contesto

Evoluzione del quadro congiunturale in Italia

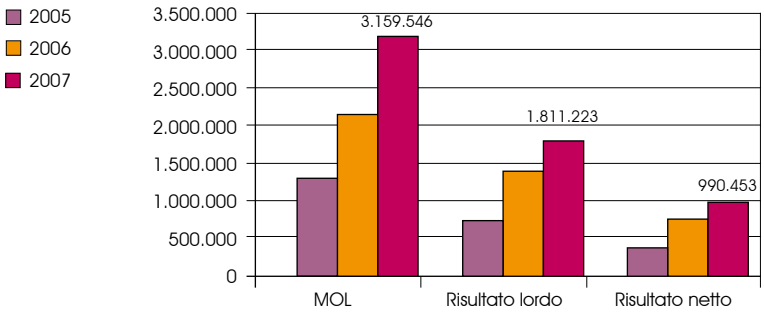
L'evoluzione del mercato dell'abbigliamento infantile riflette quanto sta accadendo nel più generale comparto dell'abbigliamento. La produzione sta riprendendo dinamismo ed il fenomeno dell'outsourcing produttivo all'estero, pur rimanendo intenso, sta trovando un freno soprattutto nella fascia alta e griffe del mercato, nella quale la concorrenza si sta inasprendo sempre più a causa dell'estensione di tanti marchi dell'adulto nel mercato del bambino.
Il motore principale della produzione restano le esportazioni, sulle quali si concentrano gli investimenti delle aziende più lungimiranti mediante strategie di riqualificazione del marchio e dell'immagine nonché di riorganizzazione della distribuzione.

2.2 Posizionamento

Monnalisa, per la tipologia di prodotto offerto e per la clientela cui si rivolge, appartiene ad una fascia alta di mercato, dove si confronta direttamente soltanto con cinque competitor di pari livello. Se si considera, nell'ambito di questo mercato di nicchia, il posizionamento aziendale in termini di quota di mercato relativa (rapporto tra la propria quota di mercato e quella del leader di mercato), Monnalisa risulta avere una buona capacità di competere, avendo una quota di mercato relativa pari a 57%. Inoltre all'interno del campione, Monnalisa è prima in termini di fatturato per addetto.
Questi risultati appaiono ancor più rilevanti se si considera che all'interno del campione, Monnalisa è l'unica azienda il cui fatturato è realizzato interamente solo con il proprio marchio, senza lavorare in licenza su marchi altrui. Quest'ultimo aspetto infatti pur rappresentando un potenziale elemento di crescita del giro di affari, costituisce un aspetto di criticità e di dipendenza da altri soggetti e dalle loro strategie di mercato.

2.3 La situazione della società

Graf 2.1 Andamento generale dell'attività



Il fatturato cresce del 23,61% rispetto allo scorso esercizio, con un miglioramento ben più che proporzionale di tutti i margini economici aziendali:

+46% il margine operativo lordo
+29% il risultato lordo
+32% il risultato netto.

Visibilità

Gli investimenti realizzati da Monnalisa in ambito di ricerca e sviluppo del prodotto, potenziati da un alto livello di servizio ed organizzazione hanno dato ottimi risultati in termini di visibilità del marchio.
Ne è dimostrazione il riconoscimento ricevuto dall'azienda in occasione della cerimonia di premiazione degli European Kids Fashion Awards 2007 ad Amsterdam, dove Monnalisa è risultata **"Label of the year"**, nelle parole della giuria: "le collezioni si sono distinte per creatività, qualità, cura dei particolari e capacità di saper unire eleganza a forti contenuti moda".

I seguenti indicatori sintetizzano la valenza dell'intangibile visibilità e dei risultati che ne conseguono.

	2005	2006	2007
Acquisizione di nuovi clienti diretti	4	13	8
Copertura Paesi Europei	60%	82%	82%
Turnover clienti in entrata (nr nuovi clienti su totale clienti)	34%	36%	34%
Nr di paesi in cui è registrato il marchio Monnalisa	48	48	48
Nr di visitatori allo stand Pitti (media gen-lug)	1.014	1.189	1.172
Di cui Italia	606	776	763
Di cui estero	408	413	409
Indice di contribuzione interna alla pubblicità	21,38%	23,14%	22,44%

Tutti gli indici sono positivi ed in linea con le performance degli esercizi precedenti, in particolare migliora l'indice di contribuzione interna alla pubblicità. Questo rappresenta una sorta di ritorno dell'investimento in pubblicità: si raffronta la spesa sostenuta per pubblicità con la valorizzazione dell'intera pubblicità realizzata, sia a pagamento che in forma di redazionale gratuito. A fronte di un valore di pubblicità pari a 100, Monnalisa ha sostenuto direttamente soltanto il costo di 22, ricevendo il restante 78 dal sistema pubblicitario come riconoscimento formale della percezione positiva dell'azienda da parte del mercato. Inoltre, il valore economico della pubblicità a pagamento è risultato 2,72 volte la spesa sostenuta: in pratica il ritorno economico dell'investimento è stato ben superiore al valore dell'investimento stesso.

Il nuovo sito www.monnalisa.eu si inserisce negli asset intangibili della visibilità, rappresentando una "vetrina" virtuale dell'azienda aperta sul mondo. L'attrattività del sito può essere espressa da due tipi di indicatori:

	2005	2006	2007
Media accessi mensili	5.366	8.475	12.071
Media pagine visitate mensilmente	36.919	61.033	68.911
Media pagine visitate dall'utente in ogni accesso	6,8	7,2	5,7

- la portata, *reach*, indica il numero di visitatori in un determinato periodo (+42,43% rispetto al 2006)
- la vischiosità, *stickiness*, rappresenta l'ampiezza con cui viene utilizzato il sito. La media di 5,7 pagine visitate dall'utente, in diminuzione rispetto all'anno precedente (-20,83%) significa che il visitatore si è trattenuto per meno tempo davanti alla vetrina aziendale, presumibilmente non per un diminuito interesse ma per una maggiore efficacia espositiva del sito stesso, che essendo articolato in base all'utente (mamma, bambina, istituto finanziario, cliente, etc) consente una diminuzione del tempo di ricerca di ciò che interessa da parte del navigatore.

Situazione economica, patrimoniale e finanziaria

L'analisi economica, finanziaria e patrimoniale - che segue - è conforme alle riclassificazioni di Stato Patrimonaile e Conto Economico contenute nel documento del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, a titolo "Il sistema delle informazioni aziendali alla luce di Basilea 2 e del nuovo diritto societario"; ad esso si rimanda per la verifica di corrispondenza tra riclassificazione e Bilancio in forma Cee.

Tab. 2.1 Stato patrimoniale finanziario

	2005		2006		2007	
ATTIVO	€	%	€	%	€	%
ATTIVO FISSO	1.706.815	12,64%	2.591.504	15,14%	2.660.556	15,34%
Immobilizzazioni immateriali	216.676		897.213		827.007	
Immobilizzazioni materiali	1.408.967		1.607.680		1.743.612	
Costo storico	*4.135.340*		*4.508.180*		*4.934.760*	
Fondi di ammortamento	*2.726.373*		*2.900.500*		*3.191.148*	
Immobilizzazioni finanziarie	81.172		86.611		89.937	
ATTIVO CIRCOLANTE	11.796.854	87,36%	14.523.570	84,86%	14.679.578	84,66%
Magazzino	3.952.809		4.902.935		7.049.902	
Liquidità differite	6.982.394		7.386.530		6.185.332	
Liquidità immediate	861.651		2.234.104		1.444.344	
CAPITALE INVESTITO	13.503.669	100,00%	17.115.074	100,00%	17.340.134	100,00%
MEZZI PROPRI E PASSIVITA'						
MEZZI PROPRI	4.979.086	36,87%	5.782.315	33,78%	6.793.448	39,18%
Capitale sociale	*2.064.000*		*2.064.000*		*2.064.000*	
Riserve	*2.915.086*		*3.718.315*		*4.729.448*	
PASSIVITA' CONSOLIDATE	1.880.669	13,93%	634.026	3,70%	731.763	4,22%
Finanziarie	1.325.964		0,00		0,00	
Non finanziarie	554.705		634.026		731.763	
PASSIVITA' CORRENTI	6.643.914	49,20%	10.698.732	62,51%	9.814.923	56,60%
Finanziarie	404.048		1.787.850		1.276.285	
Non finanziarie	6.239.866		8.910.882		8.538.638	
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	13.503.669	100,00%	17.115.074	100,00%	17.340.134	100,00%

Lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario è strumentale alla comprensione della composizione degli impieghi e delle fonti ed alla costruzione degli indicatori di equilibrio finanziario, di breve e lungo termine.

Tab. 2.2 Stato Patrimoniale per aree funzionali

	2005		2006		2007	
IMPIEGHI	€	%	€	%	€	%
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	12.198.492		14.436.179		15.443.499	
- Passività operative	6.790.528		9.537.587		9.270.401	
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO NETTO	5.407.964	85,91%	4.898.592	68,45%	6.173.098	80,63%
IMPIEGHI EXTRA OPERATIVI	887.134	14,09%	2.257.573	31,55%	1.482.635	19,37%
CAPITALE INVESTITO NETTO	6.295.098	100,00%	7.156.165	100,00%	7.655.733	100,00%
FONTI						
MEZZI PROPRI	4.565.086	72,52%	5.368.315	75,02%	6.379.448	83,33%
DEBITI FINANZIARI	1.730.012	27,48%	1.787.850	24,98%	1.276.285	16,67%
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	6.295.098	100,00%	7.156.165	100,00%	7.655.733	100,00%

Lo stato patrimoniale riclassificato per aree gestionali è invece funzionale alla comprensione del fabbisogno di finanziamento e della dinamica della struttura finanziaria, consentendo la correlazione delle categorie impieghi e fonti, che confrontata con i margini economici corrispondenti permette di costruire specifici indicatori di redditività.

Tab. 2.3 Conto economico riclassificato

	2005		2006		2007	
	€	%	€	%	€	%
Ricavi delle vendite	17.035.642		20.419.115		24.192.970	
Altri ricavi	202.658		241.864		398.911	
Variazione rimanenze	-108.617		847.320		1.993.539	
VALORE DELLA PRODUZIONE	**17.129.683**	**100,00%**	**21.508.299**	**100,00%**	**26.585.420**	**100,00%**
Costi esterni	14.316.763		17.609.612		21.367.177	
Consumo materie prime, sussidiarie di consumo e merci	5.480.611		7.001.316		8.740.202	
Altri costi operativi esterni	8.836.152		10.608.295		12.626.975	
VALORE AGGIUNTO	**2.812.920**	**16,42%**	**3.898.688**	**18,13%**	**5.218.243**	**19,63%**
Costi del personale	1.519.177		1.733.713		2.058.697	
MARGINE OPERATIVO LORDO	**1.293.743**	**7,55%**	**2.164.974**	**10,07%**	**3.159.546**	**11,88%**
Ammortamenti e svalutazioni	317.682		418.147		463.612	
Ammortamenti e svalutazioni	303.936		405.393		452.482	
Accantonamenti e svalutazioni	13.746		12.754		11.130	
RISULTATO OPERATIVO	**976.061**	**5,70%**	**1.746.828**	**8,12%**	**2.695.934**	**10,14%**
RISULTATO DELL'AREA EXTRA CARATTERISTICA	**78.729**	**0,46%**	**80.218**	**0,37%**	**23.037**	**0,09%**
Proventi extra caratteristici	78.729		80.218		23.037	
Oneri extra caratteristici	0		0		0	
RISULTATO ORDINARIO DELLA GESTIONE PRODUTTIVA	**1.054.790**	**6,16%**	**1.827.046**	**8,49%**	**2.718.971**	**10,23%**
RISULTATO DELL'AREA STRAORDINARIA	**-151.127**	**-0,88%**	**-122.942**	**-0,57%**	**-300.215**	**-1,13%**
Proventi straordinari	31.359		40.155		49.102	
Oneri straordinari	182.486		163.097		349.317	
RISULTATO DELLA GESTIONE PRODUTTIVA	**903.663**	**5,28%**	**1.704.104**	**7,92%**	**2.418.756**	**9,10%**
FINANZIAMENTO DELLA PRODUZIONE	**183.473**	**1,07%**	**299.762**	**1,39%**	**607.533**	**2,29%**
Oneri finanziari	183.473		299.762		607.533	
RISULTATO LORDO	**720.190**	**4,20%**	**1.404.342**	**6,53%**	**1.811.223**	**6,81%**
Imposte sul reddito	344.436		655.537		820.770	
RISULTATO NETTO	**375.754**	**2,19%**	**748.805**	**3,48%**	**990.453**	**3,73%**

Le aree gestionali del conto economico riclassificato sono articolate distinguendo tra gestione produttiva ordinaria (operativa ed extra-caratteristica), gestione straordinaria e gestione finanziaria.

2.4 La situazione economica

Gli indicatori economici segnalano un'ottima redditività aziendale in forte crescita rispetto all'esercizio precedente.
La crescita del ROE è meno che proporzionale rispetto alla crescita del ROI: aumenta infatti il costo medio dei mezzi di terzi, da 16,76% a 47,83%. Scorporando però dagli oneri finanziari la dismissione di un derivato avvenuta nel 2007, il costo medio dei mezzi di terzi si attesta sul 21,97%; un risultato positivo considerato che gli oneri finanziari sono diminuiti del 7% ed i debiti finanziari del 40% rispetto allo scorso esercizio, nonostante il circolante si sia ampliato notevolmente seguendo la crescita del fatturato di circa il 24%.

Tab. 2.4 Indici economici di redditività

Indice	Formula	2005	2006	2007
ROI	Reddito operativo/capitale investito operativo netto	18,05%	35,66%	43,67%
ROE	Reddito netto/mezzi propri	7,55%	13,94%	14,58%
ROS	Reddito operativo/ricavi dalle vendite	5,73%	8,55%	11,14%

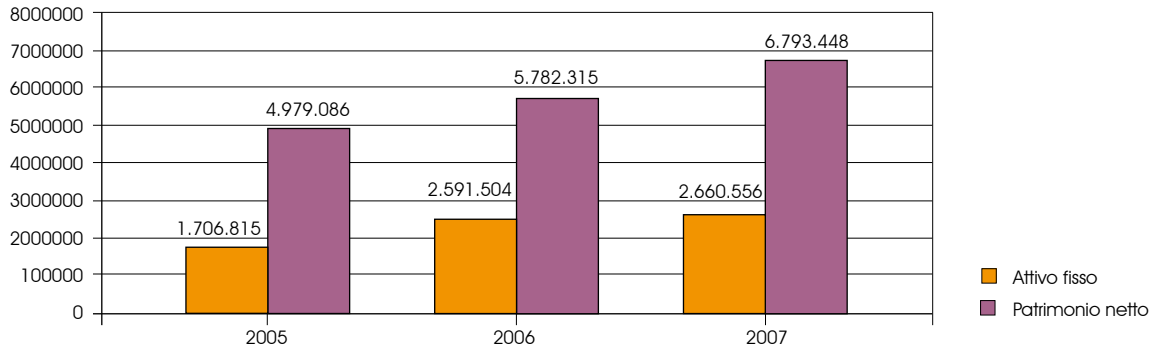
2.5 La situazione patrimoniale

Migliorano anche i dati relativi alla solidità, con un ulteriore aumento della capacità di Monnalisa di far fronte autonomamente ai propri investimenti (per ogni unità investita in attivo fisso, ci sono ben due unità e mezzo di mezzi propri) e quindi anche ad eventuali eventi che possano stressare la struttura aziendale.

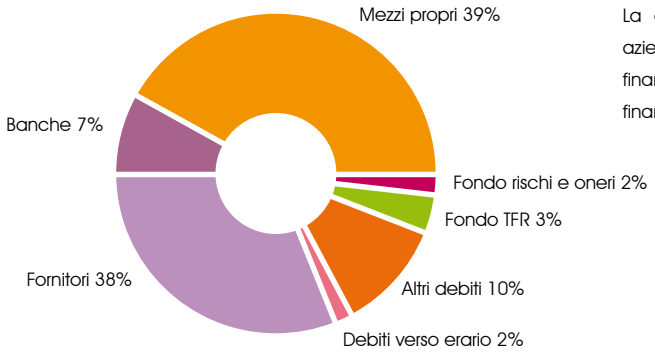
Tab. 2.5 Indici economici di solidità

Indice	Formula	2005	2006	2007
Indice di indebitamento	Passività consolidate e correnti/capitale di finanziamento	63,13%	66,21%	60,82%
Indice di autonomia finanziaria	Mezzi propri/capitale di finanziamento	36,87%	33,78%	39,18%
Quoziente primario di struttura	Mezzi propri/attivo fisso	2,92	2,23	2,55

Graf. 2.2 Confronto fra patrimonio netto ed attivo fisso



Graf. 2.3 Composizione mezzi di terzi



La composizione delle fonti di finanziamento conferma la solidità aziendale, venendo privilegiate, accanto ai mezzi propri, fonti di finanziamento non onerose e facendo riferimento a più soggetti finanziatori diversi.

2.6 La situazione finanziaria

Tab. 2.6 Indici economici di liquidità

Indice	Formula	2005	2006	2007
Quoziente di disponibilità	Attivo circolante/passività correnti	1,78	1,36	1,50
Quoziente di tesoreria	Liquidità immediate e differite/passività correnti	1,18	0,90	0,84
Margine di tesoreria (€)	Liquidità immediate e differite - passività correnti	1.200.131	-1.078.098	-1.555.247

Migliora il quoziente di disponibilità mentre diminuisce lievemente il quoziente di tesoreria e peggiora in valore assoluto il margine di tesoreria: l'andamento degli indici è coerente con l'incremento del fatturato e con la crescita in corso dell'azienda. La fine dell'anno vede infatti la struttura aziendale all'apice della propria attività, con le spedizioni della nuova collezione da cominciare nel gennaio seguente ed il magazzino pieno di merce in partenza che trova corrispondenza nell'esposizione verso i fornitori non ancora compensata dalla fatturazione e perciò dal credito verso il cliente.

Questa situazione - da una parte sistematica e dall'altra contingente - non crea tensione finanziaria dato che la scadenza delle passività correnti risulta essere più lunga di quella delle attività correnti.
In ragione di quanto sottolineato, sarebbe più significativo introdurre a numeratore del quoziente di tesoreria anche le rimanenze di magazzino. In questo modo l'indice si assesterebbe intorno ad 1,5.

Rendiconto finanziario

Pur non essendo richiesto dalla normativa civilistica si è ritenuto di introdurre nel bilancio 2007 il rendiconto finanziario, redatto sulla base dei flussi di liquidità, in quanto strumento utile per meglio rappresentare la situazione finanziaria dell'impresa.

Scopo del rendiconto è infatti quello di analizzare i fenomeni di generazione e di assorbimento dei flussi finanziari aziendali.

*Tab. 2.7 Rendiconto finanziario in termini di liquidità**

A	**Flussi di circolante della gestione corrente**		**964.197**
	Flussi dai ricavi	24.334.078	
	Flussi dai costi	-23.369.881	
B	**Variazione del capitale circolante netto**		**1.367.174**
	Variazioni delle scorte	0	
	Variazioni dei crediti commerciali	948.686	
	Variazioni dei debiti commerciali	426.724	
	Variazioni dei crediti diversi	-12.532	
	Variazioni dei debiti diversi	4.296	
C=A+B	**Flussi di cassa della gestione corrente**		**2.331.371**
D	**Investimenti netti**		**-1.433.482**
	In immobilizzazioni immateriali	-651.627	
	In immobilizzazioni materiali	-426.580	
	In immobilizzazioni finanziarie	-355.275	
E	**Area dei finanziamenti**		**-998.503**
	Finanziamenti netti da terzi	-1.019.181	
	Andamento del capitale	13.746	
F	**Area degli esborsi tributari**		**-917.450**
G=C+D+E+F	**Flussi di cassa complessivi della gestione**		**-1.018.064**
H	**Variazione della liquidità aziendale**		**-1.018.064**
	Variazioni di cassa	-374	
	Variazioni c/correnti	-1.017.690	
	Variazioni titoli	0	

* il rendiconto è stato redatto secondo quanto previsto dal Principio n.12 CNDC e dallo IAS n.7

Nonostante la crescita del fatturato e del capitale circolante netto, la gestione corrente dell'azienda è stata tale da creare liquidità (€ 2.331.371), impiegata per investimenti, riduzione dell'indebitamento a lungo termine e tassazione.

La differenza è stata coperta mediante smobilizzo di autoliquidante, rientrante nei primi mesi dell'anno seguente.

2.7 Calcolo e ripartizione del valore aggiunto

Il prospetto di determinazione del valore aggiunto prodotto è tratto dalle Linee Guida del Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale ed è finalizzato ad evidenziare il valore aggiunto creato ai fini della sua distribuzione ai vari interlocutori aziendali. Il valore aggiunto misura infatti la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio, rispetto agli interlocutori destinatari della sua distribuzione.

Tab. 2.8 Prospetto di determinazione del valore aggiunto

		31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
A	**Valore della produzione**	**17.129.683**	**21.508.299**	**26.507.154**
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni rettifiche di ricavo	17.035.642	20.419.115	24.192.970
2	Variazione delle rimanenze di prodotti finiti in corso di lavorazione,semilavorati e finiti (merci)	-108.617	847.320	1.993.539
3	Variazione lavori in corso su ordinazione			
4	Altri ricavi e proventi	202.659	241.864	320.645
	Ricavi della produzione tipica	**17.129.683**	**21.508.299**	**26.507.154**
5	Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)			
B	**Costi intermedi di produzione**	**8.602.470**	**10.602.304**	**13.502.504**
6	Consumi di materie prime	4.124.850	7.083.032	8.876.802
	Consumi di materie sussidiarie			
	Consumi di materie di consumo			
	Costi di acquisto di merci	1.564.758		
7	Costi per servizi	2.200.867	2.771.369	3.152.071
8	Costi per godimento di beni di terzi	779.434	723.113	1.434.113
9	Accantonamento per rischi	13.746	12.754	11.130
10	Variazioni rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	209.333	83.736	138.398
11	Oneri diversi di gestione	128.148	95.773	166.785
	VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	**8.527.213**	**10.905.995**	**13.004.651**
C	**Componenti accessori e straordinari**	**-151.127**	**-122.942**	**-628.614**
12	+/- saldo gestione accessoria			
	Ricavi accessori			
	Costi accessori			
13	+/- saldo componenti straordinari	-151.127	-122.942	-628.614
	Ricavi straordinari	31.358	40.155	49.102
	Costi straordinari	-182.486	-163.097	-677.716
	VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	**8.376.086**	**10.783.053**	**12.376.037**
	Ammortamenti della gestione	303.935	405.393	452.481
	VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	**8.072.151**	**10.377.660**	**11.923.555**

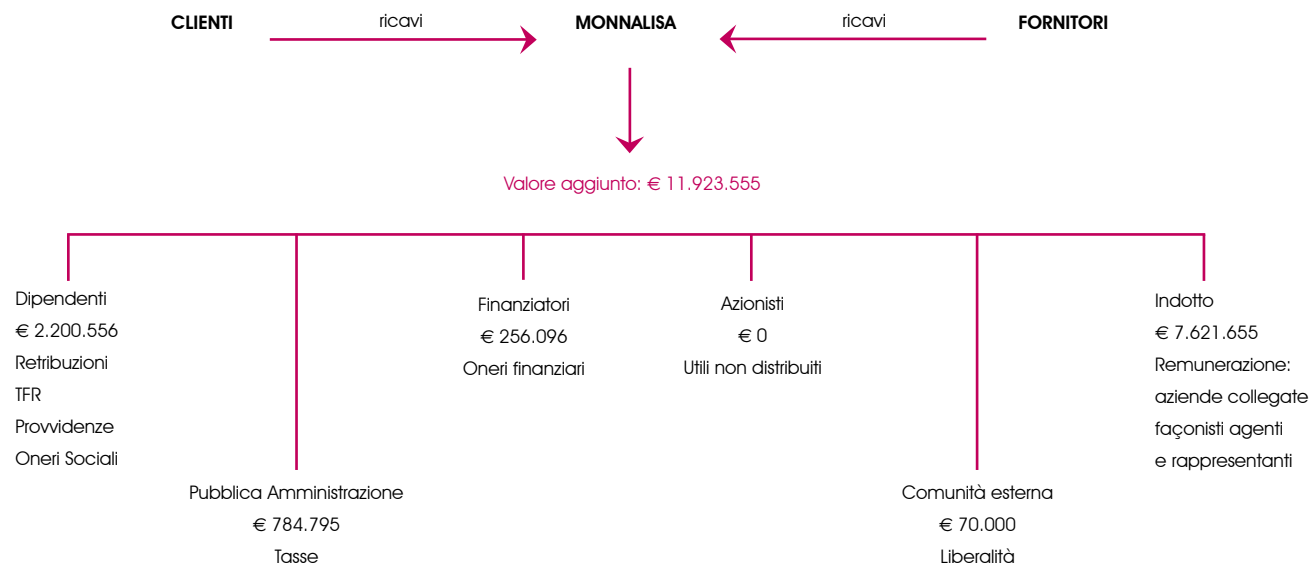
Il prospetto riclassifica il conto economico dell'esercizio, considerando da una parte i proventi della vendita dei prodotti e, dall'altra, i costi sostenuti per l'acquisto di beni e servizi. A quanto ottenuto da tale differenza, si somma algebricamente il risultato della gestione straordinaria e degli ammortamenti (se si vuole pervenire ad un valore aggiunto globale netto), sebbene essi rappresentino una sorta di remunerazione dell'entità azienda, che con essi reintegra il capitale investito nei fattori produttivi.

Tab. 2.9 Distribuzione del valore aggiunto

	31/12/2005	%	31/12/2006	%	31/12/2007	%
Remunerazione del personale	1.578.886	19,56%	1.804.908	17,39%	2.200.556	18,46%
Personale dipendente	1.578.886		1.804.908		2.200.556	
a) remunerazioni dirette e premio	1.090.355		1.259.322		1.587.809	
b) remunerazioni indirette	428.822		474.391		560.228	
c) rimborsi spese e spese sicurezza	15.023		27.487		25.200	
d) spese mensa	16.622		14.411		17.338	
e) formazione	28.064		29.297		9.980	
Remunerazione dell'indotto: aziende collegate	927.157	11,49%	1.043.413	10,05%	1.222.234	10,25%
Cut Snc: prototipi	196.928		202.805		191.917	
Penta Service Srl: sviluppi e piazzamenti, taglio e controllo tessuti	730.229		840.608		1.030.317	
Remunerazione dell'indotto: aziende façoniste	3.528.236	43,71%	4.421.629	42,61%	4.858.573	40,75%
Costi per ricamo, stampa, cucito, stiro, tintura	3.528.236		4.421.629		4.858.573	
Remunerazione dell'indotto: agenti e rappresentanti	1.138.599	14,11%	1.381.687	13,31%	1.540.848	12,92%
a)remunerazioni dirette	1.090.770		1.325.661		1.478.705	
b)remunerazioni indirette	47.829		56.026		62.143	
Remunerazione della Pubblica Amministrazione	385.388	4,77%	690.955	6,66%	784.795	6,58%
Imposte dirette	344.436		655.537		820.770	
Imposte indirette	40.952		35.417		42.291	
Sovvenzioni in c/esercizio					78.266	
Remunerazione del capitale di credito	104.744	1,30%	219.544	2,12%	256.096	2,15%
Oneri per capitali a breve termine	47.523		144.788		177.593	
Oneri per capitali a lungo termine	57.221		74.756		78.503	
Remunerazione del capitale di rischio	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dividendi	0		0		0	
Remunerazione dell'azienda	375.754	4,65%	748.805	7,22%	990.453	8,31%
Variazione riserve	375.754		748.805		990.453	
Liberalità esterne	33.387	0,41%	66.720	0,64%	70.000	0,59%
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	8.072.151	100,00%	10.377.660	100,00%	11.923.555	100,00%

La distribuzione del valore aggiunto rappresenta quanta parte della ricchezza prodotta dall'azienda vada agli stakeholder che hanno contribuito in vario modo a generarla; dipende perciò direttamente dalla mappa degli interlocutori aziendali e dal grado di coinvolgimento degli stessi nell'attività.

Tav.2.1 Distribuzione del valore aggiunto 2007 tra gli stakeholder



Seppure in diminuzione rispetto allo scorso anno, la quota di distribuzione del valore aggiunto più alta è riservata alle aziende façoniste dell'indotto locale; aumenta inoltre la percentuale di ripartizione per il personale - coerente con l'incremento di organico - e quella per l'azienda, a seguito dell'incremento di redditività accompagnata dalla politica di non distribuzione dei dividendi.

Si evidenzia che ai fini del calcolo e ripartizione del valore aggiunto, è stato scorporato dalla voce oneri finanziari quanto corrisposto per la estinzione del contratto di interest rate swap.

2.8 Ricerca e sviluppo

I costi di ricerca e sviluppo sono stati interamente addebitati al conto economico del periodo in cui sono stati sostenuti, fatta eccezione per i costi connessi al software.
La ricerca e sviluppo in Monnalisa si è riferita per il 2007:

- al progetto collezioni A/I e P/E (come da art. 2428 comma 2 numero 1 del Codice Civile)
- al progetto B2C (Business to Consumer)
- al progetto di fatturazione elettronica ed archiviazione digitale dei documenti.

Progetto collezioni A/I e P/E

Per quanto riguarda il progetto collezioni A/I e P/E il riferimento specifico è alla ideazione estetica, quale ricerca applicata, ed alla realizzazione dei prototipi, specificamente qualificabile come attività di ricerca e sviluppo.

Le voci di costo interessate sono quelle riferite alle consulenze esterne, al costo del personale ed alle altre risorse interne utilizzate, debitamente imputate nel conto economico ed oggetto di analitica evidenziazione.
Nella attuale strategia aziendale i costi connessi alla realizzazione del campionario sono particolarmente rilevanti oltre che quantitativamente anche in termini qualitativi, dovendosi ritenere indispensabili per raggiungere e mantenere posizioni di vantaggio competitivo.
La realizzazione di campionari estremamente vari in termini di linee, materiali, tipologie di prodotti e relative occasioni d'uso e perciò costantemente rinnovati e sistematicamente apprezzati costituisce condizione indispensabile per lo sviluppo e l'affermarsi dell'azienda nella forte competitività del mercato di alta gamma nel quale gravita.
Ai fini delle attività di ricerca è stato necessario:

- individuare le tendenze moda, i colori e le linee
- ricercare, selezionare o far creare ex novo i tessuti necessari
- ideare i disegni per le stampe, i ricami, le applicazioni ed i tessuti stampati
- ricercare, selezionare o commissionare la realizzazione di accessori specifici finalizzati al capo.

Ciò ha consentito di realizzare singole collezioni composte da ca 600 modelli, articolate in 6 linee suddivise per target, fascia di età ed occasione d'uso, ciascuna delle quali connotate da almeno tre temi coordinabili.

La creatività di Monnalisa può essere monitorata e misurata mediante alcuni indicatori che da un lato prendono in considerazione le risorse, sia umane che strumentali, che in azienda sono dedicate a "creare", e dall'altro registrano i risultati ottenuti dall'attività creativa per tenere traccia del successo delle singole collezioni.

Considerando i dati riportati nella tabella seguente emerge come la creatività in Monnalisa si esprima attraverso l'attività di un team collaudato, composto in gran parte da persone che lavorano insieme da molti anni. Seppur in diminuzione, a causa del maggior numero di modelli in campionario, resta elevata la percentuale di articoli collocati con successo sul mercato.

		2006	2007
Risorse dedicate all'attività creativa	Anzianità media team creatività	6,69	8,62
	Incidenza del costo di ricerca, sviluppo e realizzazione del campionario sul fatturato	5,35%	8,89%
Tasso di successo della collezione	% di modelli che hanno venduto almeno il 50% in più rispetto alla media di venduto a modello	18,59%	19,97%
	% di articoli collocati sul mercato/ totale articoli presentati	92,1%	83,11%

Progetto B2C

Monnalisa, che già da un paio di anni ha attivato un servizio B2B, per i propri clienti dettaglianti, ha inteso con il presente progetto creare uno strumento di maggior fruibilità che possa consentire all'azienda di raggiungere un utente ad oggi mai conosciuto: il consumatore finale. Questo accorciamento del trade è avvenuto mediante la creazione di un portale di vendita e comunicazione via internet (monnalisadreams.com) che approccia il mercato seguendo delle linee guida rigorose, sintetizzabili come segue:

- L'offerta del portale B2C, caratterizzata da una fortissima identità, contiene ad oggi collezioni disponibili anche nella distribuzione tradizionale, con l'indicazione del negozio più vicino al consumatore ove è possibile trovarle, e con la possibilità di effettuare l'acquisto direttamente nel negozio elettronico; in seguito, verranno create anche linee speciali disponibili esclusivamente tramite il negozio virtuale.
- La parte di back office in carico all'azienda è stata resa particolarmente semplice in modo da consentire agli addetti di Monnalisa di tenere aggiornata la propria offerta senza dover ricorrere a personale con conoscenze specifiche.
- Le funzioni di pagamento on line offerte sono sicure: viene utilizzato lo SSL (Secure Socket Layer) che ad oggi è il protocollo più diffuso. A livello di crittografia, le chiavi impiegate sono a 128 bit. E' stata inoltre prevista una pagina che spieghi il funzionamento del sistema.

L'aspetto più innovativo del portale è relativo alla fase di scelta del prodotto da parte dell'utente che potrà visionare un video in streaming dell'azienda durante il quale guardare e scegliere i prodotti proposti. L'utente finale può quindi acquistare direttamente i capi Monnalisa mentre gode dei contenuti di immagine resi interattivi tramite la tecnologia hypervideo.

I dati relativi a questo nuovo servizio evidenziano con efficacia il successo del progetto ed la crescita del patrimonio intangibile aziendale:

Numero di iscritti al 31/12/07	640
Numero di visite	111.171
Numero di pagine visualizzate	2.515.384
Numero di pagine visionate per visita	22,63
Tempo medio di permanenza nel sito	5' e 55"

Progetto di fatturazione elettronica ed archiviazione digitale dei documenti

E' stato implementato un programma di fatturazione elettronica ed archiviazione digitale dei documenti allo scopo di razionalizzare il flusso dei documenti cartacei emessi nei confronti dei clienti, ricevuti dai fornitori. Le numerose manipolazioni di cui sono oggetto questi documenti possono causare errori e perdite di tempo, i documenti stessi occupano spazio e persone per la loro archiviazione e causano infine attività improduttive di ricerca in caso di bisogno. Il progetto ha consentito di trasformare questi documenti in oggetti informatici, che come tali possono essere gestiti e distribuiti sia internamente che esternamente all'azienda, limitando al massimo l'intervento manuale. I documenti di origine interna vengono digitalizzati in fase di spool di stampa mentre quelli di origine esterna vengono digitalizzati tramite scansione del cartaceo. I documenti vengono poi corredati di chiavi di identificazione che consentono la ricerca con criteri di aggregazione differenziati, specifici per ogni area aziendale allo scopo di garantire la necessaria flessibilità operativa. Le ricadute del progetto saranno enormi, da tutti i punti di vista: tempo risparmiato in fase di ricerca ed archiviazione dei documenti, minor spazio fisico per l'archiviazione, tutela ambientale con minor impiego di carta chimica, velocità di risposta al cliente, diffusione sicura delle informazioni sia internamente che esternamente, velocità del workflow interno di approvazione dei documenti.

I

Tipologie di documenti gestiti al 31/12/2007	8
Documenti archiviati in formato elettronico nel 2007	13.195
PC aziendali sui quali è attiva la gestione documentale digitale	18
% clienti che ha ricevuto documenti in formato digitale nel 2007	9%
% clienti che ha ricevuto documenti digitali inviati in formato cartaceo mediante Postel	91%

In relazione alle attività di ricerca e sviluppo di cui sopra, oltre alle detrazioni di cui al credito di imposta ex L. 296, la società si è avvalsa della deduzione prevista dall'art. 1, comma 347, L. 311/04

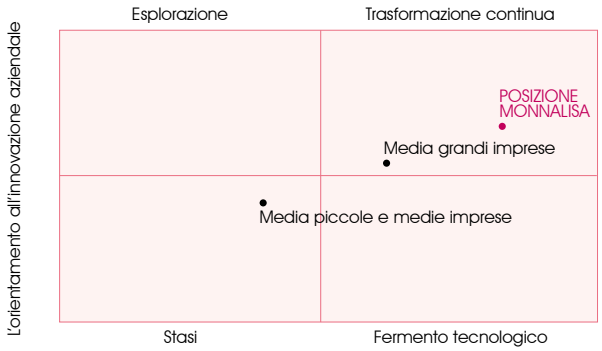
Considerando la propensione all'innovazione come motore dell'attività di ricerca e sviluppo, si riporta di seguito l'esito dell'analisi "Quanto sei pronto ad innovare?" realizzata mediante uno strumento di check up, elaborato da SDA Bocconi School of Management e IBM Italia, avente lo scopo di offrire alla piccola e media impresa italiana uno strumento di autovalutazione del proprio orientamento all'innovazione aziendale e della propria predisposizione a supportare tale processo con l'IT.

Il questionario, realizzato da Monnalisa, ha permesso un check-up ed un benchmark di confronto con le altre realtà italiane, elaborato da SDA Bocconi, sulla base delle risposte ad una serie di quesiti. L'oggetto è la percezione dell'azienda attorno a diversi aspetti legati a due indicatori fondamentali:

1. **l'orientamento all'innovazione aziendale:** aiuta a comprendere quanto l'azienda è oggi in grado di gestire il processo e le risorse necessarie a passare da uno stadio di semplice creatività ad uno di vera innovazione
2. **l'orientamento all'innovazione IT:** svela se l'azienda ha le carte in regola per generare e diffondere innovazione con il contributo dell'Information Technology

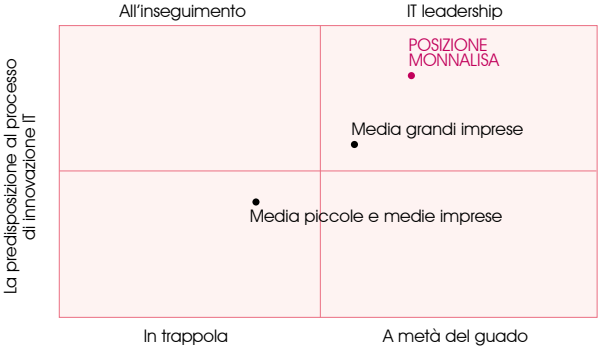
Date queste premesse, il test ha avuto esito positivo per Monnalisa.

Per quel che attiene il primo punto, l'azienda appare attrezzata ad affrontare al meglio le sfide dell'innovazione, consapevole che tale processo debba essere gestito in maniera strutturata e continua e non come un'attività saltuaria.



Inoltre dal test emerge che l'azienda considera l'innovazione come un processo core: ciò significa che difficilmente le attività che la riguardano sono lasciate al caso o demandate a singole funzioni aziendali lungo le fasi del processo produttivo (dalle idee iniziali fino ai servizi post-vendita). Questa strutturazione del processo, così come la possibilità di disporre ed investire risorse finanziarie e tecnologiche necessarie, vengono considerati come punti di forza per l'azienda. Sono, invece, punti di attenzione sia la capacità di lettura del mercato che l'aggregazione di tecnologie e competenze.

Per quel che invece concerne l'orientamento all'innovazione IT, Monnalisa ottiene un posizionamento ancora migliore, frutto di una consapevolezza del potenziale che l'IT offre per la creazione di nuovi prodotti, servizi e processi. La struttura e i meccanismi di organizzazione dell'azienda sono favorevoli alla diffusione di un approccio maturo e consapevole nei confronti dell'innovazione guidata dalle tecnologie informatiche.



I punti di forza emergenti sono sintetizzati nella capacità di individuazione e valutazione delle opportunità tecnologiche, nelle capacità di allineamento degli investimenti IT alle esigenze aziendali e nell'approccio all'innovazione infrastrutturale.
Resta ancora come punto di possibile miglioramento futuro la predisposizione di un sistema che affidi all'IT un ruolo forte nell'innovazione sia di prodotti che di servizi accessori.

In entrambi i casi Monnalisa si pone in una posizione migliore rispetto sia alla media delle altre Piccole e Medie imprese che delle Grandi, che si sono sottoposte ad identico questionario.

2.9 Rapporti con gli istituti finanziari e rating

Le attività oggetto della relazione banca-impresa afferiscono la stipula di mutui, contratti di leasing, copertura cambi, smobilizzi, gestione incassi e pagamenti, finanziamenti e linee di credito, apertura di crediti documentari. Gli otto istituti che lavorano con Monnalisa hanno un rapporto di lunga data con l'azienda, e cinque di essi hanno origine provinciale o regionale, perciò con un forte radicamento nel territorio.

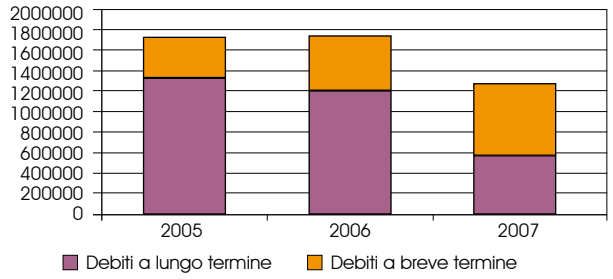
Gli affidamenti bancari risultano fortemente in esubero rispetto alle esigenze aziendali, grazie alla buona liquidità prodotta. Fatta 100 la complessiva linea di credito accordata a Monnalisa dall'insieme degli istituti bancari, l'utilizzo in termini percentuali è stato per 8 mesi del 2007 pari a zero e per i restanti mediamente del 12%.

Tab. 2.10 Percentuale utilizzo su affidamento

	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SETT	OTT	NOV	DIC
2005	31%	28%	31%	31%	24%	16%	16%	35%	33%	32%	37%	23%
2006	0	12%	6%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2007	5%	0	0	0	9%	28%	0	0	0	0	0	6%

In diminuzione nel tempo, l'indebitamento continua a privilegiare, in termini di articolazione, il medio-lungo termine rispetto al breve. Monnalisa non utilizza l'apertura di credito in c/c né sconfina sul fido di c/c.

Graf. 2.4 Articolazione indebitamento bancario tra breve e lungo termine



Rispetto allo scorso esercizio, la notevole diminuzione dell'indebitamento e la sua differente articolazione tra breve e lungo termine è ascrivibile all'anticipato rimborso di un mutuo da parte dell'azienda.
L'alto livello di affidamenti rappresenta un buon indice della fiducia che il sistema bancario ripone in Monnalisa e nelle sue potenzialità, a conferma di questo può essere considerato anche il rating, secondo il modello di simulazione basato sul rapporto EBIT/OF (Aswath Damodaran).

Tab.2.11 Rapporto tra reddito operativo e oneri finanziari

	Ebit (reddito operativo)	Of (oneri finanziari)	Ebit/Of
2006	1.704.104	299.762	5,68
2007	2.695.984	279.133*	9,66

** gli oneri finanziari sono stati computati al netto dello smobilizzo dell'interest rate swap, dal momento che la perdita derivante dalla sua vendita (€ 328.400) si considera in questa sede come onere straordinario.*

Il rapporto esprime la sostenibilità degli oneri finanziari intesa come unità di reddito a disposizione per far fronte ad una unità di oneri finanziari. In base a tale valore, compreso fra 9,5 e 12,4999 nella categoria PMI, Monnalisa rientra nella classe di rating AA.

2.10 Investimenti

Nel corso dell'esercizio sono stati effettuati investimenti nelle seguenti aree:

Immobilizzazioni	Acquisizioni dell'esercizio
Spese di impianto e ampliamento	0
Diritti e brevetti industriali	57.966
Concessioni, licenze e marchi	3.661
Avviamento	0
Impianti e macchinari	183.390
Attrezzature industriali e commerciali	4.257
Altri beni	199.529

2.11 Rapporti infragruppo

Nel corso dell'esercizio sono proseguiti i consueti rapporti instaurati nei passati esercizi con imprese controllate, collegate, controllanti e consorelle. Tali rapporti, che non comprendono operazioni atipiche e/o inusuali, sono regolati dalle normali condizioni di mercato.
Nell'ambito dell'attività di direzione e di coordinamento svolta dalla capogruppo Jafin S.p.A., si è ritenuto strategico centralizzare alcune attività comuni a Monnalisa ed alle altre società partecipate. Pertanto a far data dal 16 novembre 2007, le funzioni di gestione fiscale, amministrativa, finanziaria, contabile, elaborazione dati e controllo di gestione - per Monnalisa e le altre società partecipate - vengono svolte dalla Jafin S.p.A. allo scopo di realizzare rilevanti economie di scala e garantire un efficiente impiego delle risorse, riducendo così le diseconomie connesse alla presenza di identiche funzioni all'interno delle diverse società del gruppo.

2.12 Azioni proprie

La società non possiede, né in modo diretto né indiretto, azioni proprie o della società controllante.

2.13 Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

La campagna invernale 2008, appena conclusa, ha registrato risultati positivi per l'azienda, oltre le aspettative elaborate a budget.

2.14 Evoluzione della gestione

Il 2008 vedrà proseguire le strategie avviate nel 2007, sia in ambito commerciale che organizzativo.

2.15 Documento programmatico sulla sicurezza

Ai sensi dell'allegato B, punto 26, del D. Lgs. N. 196/2006 recante il Codice in materia di protezione dei dati personali, gli amministratori danno atto che la società si è adeguata alle misure di protezione dei dati personali, alla luce delle disposizioni introdotte dal D. Lgs. N. 196/2006 secondo i termini e le modalità ivi indicate. In particolare, si segnala che il Documento Programmatico sulla sicurezza, depositato presso la sede sociale e liberamente consultabile, è stato redatto per la prima volta in data 03/03/05 e l'ultima versione aggiornata è del 27/03/08.

2.16 Sedi secondarie

La società, oltre che presso la sede sociale, svolge la propria attività in:

- Arezzo, Via Madame Curie n. 7/9
- Arezzo, Loc. Ponte alla Nave n. 8
- Firenze, Via del Corso n. 66/R
- Milano, Via Borgospesso n. 27

2.17 Destinazione del risultato di esercizio

Si propone all'assemblea di destinare così il risultato di esercizio:

Utile di esercizio al 31/12/07	Euro 990.453
5% a riserva legale	Euro 49.523
All'organo amministrativo	Euro 94.093
Al nuovo esercizio	Euro 846.837

Prospetti di bilancio

“Chi non ride non è una persona seria”

F.F. Chopin

Reg. Imp. 01163300518
Rea 87271

MONNALISA S.P.A.

Sede in VIA MADAME CURIE N.7 - 52100 AREZZO (AR) Capitale sociale Euro 2.064.000,00 di cui Euro 1.650.000,00 versati
Bilancio al 31/12/2007

Stato patrimoniale attivo			31/12/2007	31/12/2006
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			**414.000**	**414.000**
(di cui già richiamati)				
B) Immobilizzazioni				
I. Immateriali				
1) Costi di impianto e di ampliamento			33.000	44.000
2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità				
3) Diritti di brevetto industriale e di utilizzo di opere dell'ingegno			58.733	23.073
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili			29.067	31.606
5) Avviamento			680.400	774.550
6) Immobilizzazioni in corso e acconti				
7) Altre			25.807	23.984
			827.007	897.213
II. Materiali				
1) Terreni e fabbricati			615.720	646.925
2) Impianti e macchinario			431.606	318.311
3) Attrezzature industriali e commerciali			5.751	4.241
4) Altri beni			633.535	638.204
5) Immobilizzazioni in corso e acconti			57.000	
			1.743.612	1.607.681
III. Finanziarie				
1) Partecipazioni in:				
a) imprese controllate				
b) imprese collegate				
c) imprese controllanti				
d) altre imprese	15.791		15.791	
			15.791	15.791
2) Crediti				
a) verso imprese controllate				
- entro 12 mesi				
- oltre 12 mesi				
b) verso imprese collegate				
- entro 12 mesi				
- oltre 12 mesi				
c) verso controllanti				
- entro 12 mesi				
- oltre 12 mesi				
d) verso altri				
- entro 12 mesi				
- oltre 12 mesi	22.500		15.000	
			22.500	15.000
			22.500	15.000
3) Altri titoli				
4) Azioni proprie				
(*valore nominale complessivo*)				
			38.291	30.791
Totale immobilizzazioni			**2.608.910**	**2.535.685**

C) Attivo circolante				
I. Rimanenze				
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo			998.380	859.983
2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati			698.190	793.364
3) Lavori in corso su ordinazione				
4) Prodotti finiti e merci			5.311.078	3.222.365
5) Acconti				
			7.007.648	4.875.712
II. Crediti				
1) Verso clienti				
- entro 12 mesi	4.697.325		5.504.910	
- oltre 12 mesi				
		4.697.325		5.504.910
2) Verso imprese controllate				
- entro 12 mesi				
- oltre 12 mesi				
3) Verso imprese collegate				
- entro 12 mesi				
- oltre 12 mesi				
4) Verso controllanti				
- entro 12 mesi				
- oltre 12 mesi				
4-bis) Per crediti tributari				
- entro 12 mesi	759.654		983.353	
- oltre 12 mesi	13.331			
		772.985		983.353
4-ter) Per imposte anticipate				
- entro 12 mesi	2.502		5.714	
- oltre 12 mesi	39.752			21.510
		42.254		27.224
5) Verso altri				
- entro 12 mesi	145.811		324.760	
- oltre 12 mesi	51.646			55.820
		197.457		380.580
		5.710.021		6.896.067
III. Attività finanziarie che non costituiscono Immobilizzazioni				
1) Partecipazioni in imprese controllate				
2) Partecipazioni in imprese collegate				
3) Partecipazioni in imprese controllanti				
4) Altre partecipazioni				
5) Azioni proprie (*valore nominale complessivo*)				
6) Altri titoli				
IV. Disponibilità liquide				
1) Depositi bancari e postali			1.437.574	2.226.782
2) Assegni			6.402	6.580
3) Denaro e valori in cassa			368	742
			1.444.344	2.234.104
Totale attivo circolante			**14.162.013**	**14.005.883**
D) Ratei e risconti				
- disaggio su prestiti				
- vari	155.211		159.507	
		155.211		159.507
Totale attivo			**17.340.134**	**17.115.075**

Stato patrimoniale passivo			31/12/2007	31/12/2006
A)	**Patrimonio netto**			
	I. Capitale		2.064.000	2.064.000
	II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni			
	III. Riserva di rivalutazione			
	IV. Riserva legale		194.839	157.399
	V. Riserve statutarie			
	VI. Riserva per azioni proprie in portafoglio			
	VII. Altre riserve			
	Riserva straordinaria			
	Versamenti in conto capitale	185.432	93.617	
	Versamenti conto copertura perdite			
	Fondo contributi in conto capitale art. 55 T.U.			
	Riserva per ammortamenti anticipati art. 67 T.U.			
	Fondi riserve in sospensione di imposta			
	Riserve da conferimenti agevolati (legge 576/1975)			
	Riserve di cui all'art. 15 d.l. 429/1982			
	Fondi di accantonamento (art. 2 legge n. 168/1992)			
	Riserva fondi previdenziali integrativi ex d.lgs n. 124/1993			
	Riserva non distribuibile ex art. 2426			
	Riserva per conversione/arrotondamento in EURO	1	1	
	13) Fondo EX L.R. 28/1977	51.576	51.576	
	14) Riserva non distribuibile per diff.cambi			
	Altre...			
			237.009	145.194
	VIII. Utili (perdite) portati a nuovo		3.307.147	2.666.918
	IX. Utile d'esercizio		990.453	748.805
	IX. Perdita d'esercizio		()	()
	Acconti su dividendi		()	()
	Copertura parziale perdita d'esercizio			
Totale patrimonio netto			**6.793.448**	**5.782.316**
B)	**Fondi per rischi e oneri**			
	1) Fondi di trattamento di quiescenza e obblighi simili		276.764	228.824
	2) Fondi per imposte, anche differite			
	3) Altri			
Totale fondi per rischi e oneri			**276.764**	**228.824**
C)	**Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato**		**450.699**	**400.903**
D)	**Debiti**			
	1) Obbligazioni			
	- entro 12 mesi			
	- oltre 12 mesi			
	2) Obbligazioni convertibili			
	- entro 12 mesi			
	- oltre 12 mesi			
	3) Debiti verso soci per finanziamenti			
	- entro 12 mesi			
	- oltre 12 mesi			
	4) Debiti verso banche			
	- entro 12 mesi	700.371	537.535	
	- oltre 12 mesi	575.914	1.250.315	
			1.276.285	1.787.850

5)	Debiti verso altri finanziatori			
	- entro 12 mesi			
	- oltre 12 mesi			
6)	Acconti			
	- entro 12 mesi	443.790		291.737
	- oltre 12 mesi			
			443.790	291.737
7)	Debiti verso fornitori			
	- entro 12 mesi	6.513.837		6.647.113
	- oltre 12 mesi			
			6.513.837	6.647.113
8)	Debiti rappresentati da titoli di credito			
	- entro 12 mesi			
	- oltre 12 mesi			
9)	Debiti verso imprese controllate			
	- entro 12 mesi			
	- oltre 12 mesi			
10)	Debiti verso imprese collegate			
	- entro 12 mesi			
	- oltre 12 mesi			
11)	Debiti verso controllanti			
	- entro 12 mesi			
	- oltre 12 mesi			
12)	Debiti tributari			
	- entro 12 mesi	267.429		755.103
	- oltre 12 mesi			
			267.429	755.103
13)	Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale			
	- entro 12 mesi	106.875		101.341
	- oltre 12 mesi			
			106.875	101.341
14)	Altri debiti			
	- entro 12 mesi	1.206.707		1.115.588
	- oltre 12 mesi	4.300		4.300
			1.211.007	1.119.888
Totale debiti			**9.819.223**	**10.703.032**
E)	**Ratei e risconti**			
	- aggio sui prestiti			
	- vari			
Totale passivo			**17.340.134**	**17.115.075**

Conti d'ordine	**31/12/2007**	**31/12/2006**
1) Sistema improprio dei beni altrui presso di noi	720.729	989.439
2) Sistema improprio degli impegni	2.277.575	2.277.575
3) Sistema improprio dei rischi	1.756.249	1.022.756
4) Raccordo tra norme civili e fiscali		
Totale conti d'ordine	**4.754.553**	**4.289.770**

Conto economico			31/12/2007	31/12/2006
A)	**Valore della produzione**			
1)	*Ricavi delle vendite e delle prestazioni*		24.192.970	20.419.115
2)	*Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti*		1.993.539	847.320
3)	*Variazioni dei lavori in corso su ordinazione*			
4)	*Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni*			
5)	*Altri ricavi e proventi:*			
	- vari	320.645		238.870
	- contributi in conto esercizio	78.266		2.994
	- contributi in conto capitale (quote esercizio)			
			398.911	241.864
Totale valore della produzione			**26.585.420**	**21.508.299**
B)	**Costi della produzione**			
6)	*Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci*		8.878.600	7.085.052
7)	*Per servizi*		10.908.543	9.682.715
8)	*Per godimento di beni di terzi*		1.434.113	723.113
9)	*Per il personale*			
	a) Salari e stipendi	1.445.929		1.232.898
	b) Oneri sociali	447.414		384.438
	c) Trattamento di fine rapporto	110.659		88.120
	d) Trattamento di quiescenza e simili	2.155		1.834
	e) Altri costi	52.540		26.423
			2.058.697	1.733.713
10)	*Ammortamenti e svalutazioni*			
	a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	161.833		148.610
	b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	290.649		256.782
	c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni			
	d) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	11.130		12.754
			463.612	418.146
11)	*Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci*		(138.398)	(83.736)
12)	*Accantonamento per rischi*			
13)	*Altri accantonamenti*			
14)	*Oneri diversi di gestione*		284.319	202.468
Totale costi della produzione			**23.889.486**	**19.761.471**
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)			**2.695.934**	**1.746.828**
C)	**Proventi e oneri finanziari**			
15)	*Proventi da partecipazioni:*			
	- da imprese controllate			
	- da imprese collegate			
	- altri			
16)	*Altri proventi finanziari:*			
	a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni			
	- da imprese controllate			
	- da imprese collegate			

- da controllanti				
- altri				
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni				
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante				
d) proventi diversi dai precedenti:				
- da imprese controllate				
- da imprese collegate				
- da controllanti				
- altri	23.037		80.218	
		23.037		80.218
		23.037		80.218
17) Interessi e altri oneri finanziari:				
- da imprese controllate				
- da imprese collegate				
- da controllanti				
- altri	562.334		307.403	
		562.334		307.403
17-bis) Utili e Perdite su cambi		(45.199)		7.641
Totale proventi e oneri finanziari		**(584.496)**		**(219.544)**
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie				
18) Rivalutazioni:				
a) di partecipazioni				
b) di immobilizzazioni finanziarie				
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante				
19) Svalutazioni:				
a) di partecipazioni				
b) di immobilizzazioni finanziarie				
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante				
Totale rettifiche di valore di attività finanziarie				
E) Proventi e oneri straordinari				
20) Proventi:				
- plusvalenze da alienazioni				
- varie	49.102		40.155	
		49.102		40.155
21) Oneri:				
- minusvalenze da alienazioni				
- imposte esercizi precedenti				
- varie	349.317		163.097	
		349.317		163.097
Totale delle partite straordinarie		**(300.215)**		**(122.942)**
Risultato prima delle imposte (A-B±C±D±E)		**1.811.223**		**1.404.342**
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate				
a) Imposte correnti	835.799		674.608	
b) Imposte differite (anticipate)	(15.029)		(19.071)	
		820.770		655.537
23) Utile (Perdita) dell'esercizio		**990.453**		**748.805**

L'Amministratore Unico
PIERO IACOMONI

Nota integrativa

"La conoscenza è la trasformazione dell'informazione in valore"

Anonimo

Reg. Imp. 01163300518
Rea 87271

MONNALISA S.P.A.

Sede in VIA MADAME CURIE N.7 - 52100 AREZZO (AR) Capitale sociale Euro 2.064.000,00 di cui Euro 1.650.000,00 versati

Nota integrativa al bilancio al 31/12/2007

Criteri di formazione

Il Bilancio è stato redatto in conformità alla vigente normativa (artt.2423 e seguenti C.C.) interpretata ed integrata dai principi contabili emanati dagli ordini professionali, dai documenti emessi dall'OIC e dall'International Accounting Standards Board.
E' costituito dallo Stato Patrimoniale (conforme allo schema previsto dagli artt. 2424 e 2424 bis C.C.), dal Conto Economico (conforme allo schema di cui agli artt. 2425 e 2425 bis C.C.), dalla presente Nota Integrativa ed è corredato dalla Relazione sulla Gestione.
Nella Nota Integrativa e nei suoi allegati sono riportate informazioni aggiuntive, anche se non espressamente richieste dalle disposizioni di legge, ritenute utili per fornire una rappresentazione completa della situazione aziendale.

Si precisa che:

- non sono stati effettuati raggruppamenti di voci né dello stato patrimoniale né del conto economico;
- vi è perfetta comparabilità fra le poste del bilancio dell'esercizio in esame e quelle dell'esercizio precedente.

Ai sensi dell'art. 2424, non sono riscontrabili elementi dell'attivo o del passivo tali da ricadere sotto più voci dello schema.

Criteri di valutazione

I criteri utilizzati non si discostano da quelli utilizzati per la formazione dei bilanci dei precedenti esercizi, in particolare nelle valutazioni e nella continuità dei medesimi principi, fatte salve le variazioni derivanti dall'applicazione dei nuovi principi introdotti dalla vigente legislazione.
La valutazione delle voci di bilancio è stata fatta ispirandosi a criteri generali di prudenza e competenza, nella prospettiva della continuazione dell'attività, tenendo conto della funzione economica dei singoli elementi, senza effettuare deroghe ai criteri di valutazione previsti dalla vigente legislazione.
Ci si è attenuti, in particolare, ai principi di redazione di cui all'art. 2423-bis del Codice Civile, finalizzati ad una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della società e del risultato economico dell'esercizio.
L'applicazione del principio di *prudenza* ha comportato la valutazione individuale degli elementi componenti le singole poste o voci delle attività o passività, per evitare compensi tra perdite che dovevano essere riconosciute e profitti da non riconoscere in quanto non realizzati.
In ottemperanza al principio di *competenza*, l'effetto delle operazioni e degli altri eventi è stato rilevato contabilmente ed attribuito all'esercizio al quale tali operazioni ed eventi si riferiscono, e non a quello in cui si concretizzano i relativi movimenti di numerario (incassi e pagamenti).
La *continuità* di applicazione dei criteri di valutazione nel tempo rappresenta un elemento necessario ai fini della comparabilità dei bilanci della società nei vari esercizi.
La valutazione effettuata considerando la funzione economica dei singoli elementi esprime il principio della *prevalenza della sostanza sulla forma* - obbligatoria laddove non espressamente in contrasto con altre norme specifiche sul bilancio- che consente la rappresentazione delle operazioni secondo la realtà economica sottostante gli aspetti formali.

Di seguito, si riportano i criteri di valutazione adottati per ogni singola posta.

Immobilizzazioni

Immateriali
Sono iscritte al costo storico di acquisizione, comprensivo degli oneri accessori, ed esposte al netto degli ammortamenti effettuati a quote costanti secondo piani di ammortamento individuati in rapporto alla residua possibilità di utilizzazione.

- I costi di impianto e di ampliamento sono stati iscritti con il consenso del Collegio sindacale ed ammortizzati sulla base del principio della residua possibilità di utilizzazione, stimata in cinque anni;
- I costi per utilizzazione di opere dell'ingegno (software) sono stati ammortizzati in un periodo di cinque anni, in considerazione della loro validità pluriennale;
- I costi di acquisizione, registrazione e tutela dei marchi sono stati ammortizzati sulla base della loro utilità futura, stimata in un periodo di dieci anni;
- L'avviamento è stato iscritto nell'attivo con il consenso del Collegio sindacale per un importo pari al costo sostenuto in occasione dell'acquisto di due aziende al dettaglio in Via del Corso a Firenze ed in Via della Spiga a Milano. Con riferimento all'ammortamento dell'avviamento, si è ritenuto corretto stimare la vita economica utile dello stesso in dieci anni, avendo riguardo al settore, al connesso fattore immagine ed alle condizioni specifiche di operatività delle singole aziende acquisite;
- Le migliorie su beni di terzi sono state ammortizzate sulla base della residua possibilità di utilizzo dei beni.
- I costi di ricerca e sviluppo sono stati interamente addebitati al conto economico del periodo in cui sono stati sostenuti.

Materiali

Sono iscritte al costo di acquisto, tenendo conto degli oneri accessori e dei costi sostenuti per il loro utilizzo e rettificate dai corrispondenti fondi di ammortamento.

Non esistono immobilizzazioni risultanti da costruzioni in economia.

Le quote di ammortamento, imputate a conto economico, sono state calcolate sulla base di aliquote costanti coerenti con l'utilizzo, la destinazione e la durata economico-tecnica dei cespiti, sulla base del criterio della residua possibilità di utilizzazione e nel rispetto dell'effettivo utilizzo del bene.

L'ammortamento attuato risulta coincidente con l'applicazione dei coefficienti massimi di ammortamento stabiliti dal D.M. 31.12.88, da ritenersi rappresentativi del periodo di normale deperimento dei beni in relazione allo specifico settore di attività.

Le aliquote applicate, non modificate rispetto all'esercizio precedente e ridotte alla metà nell'esercizio di entrata in funzione del bene, sono le seguenti:

Categoria	%
Fabbricati destinati all'industria	3%
Macchinari, operatori, impianti	12,5%
Mobili e macchine ordinarie ufficio	12%
Macchine d'ufficio elettromeccanografiche ed elettroniche	20%
Automezzi da trasporto	20%
Autovetture	25%

Non sono state effettuate rivalutazioni di alcun tipo.

Le spese incrementative sono state computate sul costo di acquisto solo in presenza di un reale e misurabile aumento della produttività o della vita utile dei beni ed ammortizzate sulla base della loro residua possibilità di utilizzazione. Ogni altro costo afferente tali beni è stato invece integralmente imputato a conto economico.

Non essendosene verificati i presupposti, non sono state effettuate svalutazioni delle immobilizzazioni, sia materiali che immateriali, da imputarsi alla loro ridotta attitudine a determinare i futuri risultati economici o alla loro prevedibile vita utile o al loro valore di mercato.

Finanziarie

Le partecipazioni risultano iscritte sulla base del valore di acquisto o di sottoscrizione. Non sono da rilevarsi differenze significative tra tale valore e quello corrispondente alla frazione di patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio dell'impresa partecipata che non siano giustificabili in ragione dei plusvalori impliciti nei beni iscritti all'attivo della società partecipata.

Operazioni di locazione finanziaria (leasing)

Sono rappresentate in bilancio secondo il metodo patrimoniale, contabilizzando a conto economico i canoni corrisposti secondo il principio di competenza e capitalizzando il cespite al momento del riscatto. In apposita sezione della nota integrativa sono fornite le informazioni complementari previste dalla legge relative alla rappresentazione dei contratti di locazione finanziaria secondo il metodo finanziario.

Crediti

Sono iscritti secondo il valore di presunto realizzo al termine dell'esercizio.
Il processo valutativo è stato riferito ad ogni singola posizione creditoria, imputando conseguenti perdite al conto economico ogni qual volta si sono realizzate le condizioni di certezza e definitività ed appostando un idoneo e prudenziale accantonamento al fondo svalutazione crediti in assenza di tali condizioni.

Debiti

Sono rilevati al loro valore nominale, modificato in caso di resi o di rettifiche di fatturazione.

Ratei e risconti

Sono stati determinati secondo il criterio di rigorosa competenza economica temporale, con proporzionale ripartizione dei costi e dei proventi comuni a due o più esercizi.

Rimanenze magazzino

Le materie prime, sussidiarie, accessorie e di consumo sono state iscritte sulla base del costo di acquisto, integrato degli oneri accessori e valorizzate secondo il metodo LIFO. Il valore attribuito a tali categorie non differisce in misura apprezzabile da quello che scaturirebbe utilizzando i costi correnti o il costo di sostituzione alla data di chiusura dell'esercizio.
I prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti sono valutati al minore tra il costo industriale loro attribuibile ed il presunto valore di realizzo, rappresentato dalla migliore stima del prezzo netto di vendita ottenibile. Il costo industriale è stato determinato includendo tutti i costi direttamente imputabili ai prodotti, avendo riguardo alla fase raggiunta nello stato di avanzamento del processo produttivo.

Fondi per rischi e oneri

Sono stanziati per coprire perdite o debiti di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio non erano determinabili l'ammontare o la data di sopravvenienza.
Nella valutazione di tali fondi sono stati rispettati i criteri generali di prudenza e competenza e non si è proceduto alla costituzione di fondi rischi generici privi di giustificazione economica.

Fondo TFR

Rappresenta l'effettivo debito maturato verso i dipendenti in conformità di legge e dei contratti di lavoro vigenti, considerando ogni forma di remunerazione avente carattere continuativo.
Il fondo corrisponde al totale delle singole indennità maturate a favore dei dipendenti alla data di chiusura del bilancio, al netto degli acconti erogati, ed è pari a quanto si sarebbe dovuto corrispondere ai dipendenti nell'ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro in tale data.

Imposte sul reddito

Le imposte sono state accantonate secondo il principio di competenza e rappresentano:

- gli accantonamenti per imposte liquidate o da liquidare per l'esercizio, determinate secondo le aliquote e le norme vigenti;
- l'ammontare delle imposte differite o anticipate relative a differenze temporanee sorte o annullate nell'esercizio.

Riconoscimento dei ricavi

I ricavi per vendite dei prodotti sono riconosciuti al momento del trasferimento della proprietà, che normalmente si identifica con la consegna o la spedizione dei beni.
I ricavi di natura finanziaria vengono riconosciuti in base alla competenza temporale.
I ricavi derivanti da prestazioni di servizi sono determinati in base al periodo di esecuzione e maturazione.
I ricavi e i proventi, i costi e gli oneri relativi ad operazioni in valuta sono determinati al cambio corrente alla data nella quale la relativa operazione è compiuta.
I resi di prodotti vengono contabilizzati nell'esercizio in cui la merce viene restituita dal cliente.

Criteri di conversione dei valori espressi in valuta

I crediti e i debiti espressi originariamente in valuta diversa dall'euro, iscritti in base ai cambi in vigore alla data in cui sono sorti, sono stati allineati ai cambi correnti alla chiusura del bilancio, sulla base delle rilevazioni effettuate dalla stampa specializzata.
In particolare, le attività e passività che non costituiscono immobilizzazioni nonché i crediti finanziari immobilizzati sono iscritte al tasso di cambio a pronti alla data di chiusura dell'esercizio.
Gli utili e le perdite che derivano dalla conversione dei crediti e dei debiti sono rispettivamente accreditati e addebitati al Conto Economico alla voce 17 bis Utili e perdite su cambi.
L'eventuale utile netto derivante dall'adeguamento ai cambi di fine esercizio delle poste in valuta concorre alla formazione del risultato d'esercizio e, in sede di approvazione del bilancio e conseguente destinazione del risultato a riserva legale, è iscritto, per la parte non assorbita dalla eventuale perdita d'esercizio, in una riserva non distribuibile sino al momento del successivo realizzo.
Le immobilizzazioni in valuta sono iscritte al tasso di cambio al momento del loro acquisto o a quello inferiore alla data di chiusura dell'esercizio, solo se le variazioni negative hanno determinato una perdita durevole di valore delle immobilizzazioni stesse.

Garanzie, impegni, beni di terzi e rischi

I rischi relativi a garanzie concesse, personali o reali, per debiti altrui sono stati indicati per un importo pari all'ammontare della garanzia prestata; tra queste la fidejussione per € 211.747 a favore di Penta Service srl, oltre ad ipoteche per complessivi € 2.065.828 gravanti sull'immobile di proprietà sociale a garanzia dei mutui in essere.

Gli impegni sono stati indicati nei conti d'ordine al loro valore nominale.
La valutazione dei beni di terzi presso l'impresa, costituiti da beni acquisiti con contratti di locazione finanziaria, è stata effettuata sulla base del valore desunto dalla documentazione esistente.
Rientra nei conti d'ordine, come sistema improprio dei rischi, anche il portafoglio "salvo buon fine" presso gli istituti bancari per € 1.756.249.

Dati sull'occupazione

Per i dati relativi all'occupazione si rimanda al capitolo 6.1 del presente bilancio.

Attività

A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti

Il saldo rappresenta la quota residua dei versamenti dovuti dagli azionisti, coerente con l'operazione di prestito partecipativo effettuata il 20/12/1999.

Saldo al 31/12/2007	Saldo al 31/12/2006	Variazioni
414.000	414.000	

B) Immobilizzazioni

I. Immobilizzazioni immateriali

Totale movimentazione delle Immobilizzazioni Immateriali:

Descrizione costi	Valore 31/12/2006	Incrementi esercizio	Decrementi esercizio	Ammortamento esercizio	Valore 31/12/2007
Impianto e ampliamento	44.000			11.000	33.000
Ricerca, sviluppo e pubblicità					
Diritti brevetti industriali	23.073	57.966		22.306	58.733
Concessioni, licenze, marchi	31.606	3.661		6.200	29.067
Avviamento	774.550			94.150	680.400
Immobilizzazioni in corso e acconti					
Altre	23.984	30.000		28.177	25.807
Arrotondamento					
	897.213	91.627		161.833	827.007

I costi relativi ad avviamento e spese di impianto (notarili, intermediazioni immobiliari ed imposte di registro) sono stati iscritti con il consenso del Collegio Sindacale ed ammortizzati sistematicamente in relazione alla loro possibilità di utilizzazione.

Il costo storico all'inizio dell'anno è così composto:

Descrizione costi	Costo storico	Fondo amm.to	Rivalutazioni	Svalutazioni	Valore netto
Impianto ampliamento	65.101	21.101			44.000
Ricerca, sviluppo e pubblicità					
Diritti brevetti industriali	253.193	230.120			23.073
Concessioni, licenze, marchi	55.137	23.531			31.606
Avviamento	941.500	166.950			774.550
Immobilizzazioni in corso e acconti					
Altre	162.742	138.758			23.984
Arrotondamento					
	1.477.673	580.460			897.213

Spostamenti da una ad altra voce

Nel bilancio al 31/12/2007 non sono state effettuate riclassificazioni delle immobilizzazioni immateriali.
Come già indicato in premessa i costi di ricerca e sviluppo sono stati interamente addebitati al conto economico del periodo in cui sono stati sostenuti. Per una dettagliata evidenziazione di tali progetti, riferibili alla realizzazione dei campionari A/I e P/E, al B2C ed alla fatturazione/archiviazione elettronica, e dei costi ad essi connessi si rimanda a quanto specificamente indicato nella relazione sulla gestione.

Rivalutazioni e svalutazioni effettuate nel corso dell'anno

Non essendosene verificati i presupposti, non sono state effettuate svalutazioni per le immobilizzazioni immateriali di durata indeterminata.
La composizione della voce costi di impianto e ampliamento è la seguente:

Descrizione costi	Valore 31/12/2006	Incremento esercizio	Decremento esercizio	Ammortamento esercizio	Valore 31/12/2007
Costituzione	44.000			11.000	33.000
Trasformazione					
Fusione					
Aumento capitale sociale					
Altre variazioni atto costitutivo					
	44.000			11.000	33.000

II. Immobilizzazioni materiali

Saldo al 31/12/2007	Saldo al 31/12/2006	Variazioni
1.743.612	1.607.681	135.931

Terreni e fabbricati

Il D.L. n.232/2006 ha fissato regole specifiche per la determinazione del valore dei terreni, eliminando la situazione di incertezza che prevaleva in precedenza. La società ha pertanto provveduto a scorporare la quota parte riferibile alle aree sulla base di un criterio forfetario di stima pari al 30 % del costo dell'immobile al netto dei costi incrementativi capitalizzati e delle eventuali rivalutazioni operate .
Conseguentemente dal bilancio 2006 non si è proceduto allo stanziamento delle quote di ammortamento relative a tali aree, ritenendole beni patrimoniali non soggetti a degrado e con vita illimitata.

Descrizione	Importo
Costo storico	1.365.469
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica	
Ammortamenti esercizi precedenti	(718.544)
Svalutazione esercizi precedenti	
Saldo al 31/12/2006	646.925 di cui terreni 324.869
Acquisizione dell'esercizio	
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica dell'esercizio	
Svalutazione dell'esercizio	
Cessioni dell'esercizio	
Giroconti positivi (riclassificazione)	
Giroconti negativi (riclassificazione)	
Interessi capitalizzati nell'esercizio	
Ammortamenti dell'esercizio	(31.205)
Saldo al 31/12/2007	615.720 di cui terreni 324.869

Impianti e macchinari

Descrizione	Importo
Costo storico	1.090.555
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica	
Ammortamenti esercizi precedenti	(772.244)
Svalutazione esercizi precedenti	
Saldo al 31/12/2006	318.311
Acquisizione dell'esercizio	183.390
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica dell'esercizio	
Svalutazione dell'esercizio	
Cessioni dell'esercizio	
Giroconti positivi (riclassificazione)	
Giroconti negativi (riclassificazione)	
Interessi capitalizzati nell'esercizio	
Ammortamenti dell'esercizio	(70.095)
Saldo al 31/12/2007	431.606

Attrezzature industriali e commerciali

Descrizione	Importo
Costo storico	63.825
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica	
Ammortamenti esercizi precedenti	(59.584)
Svalutazione esercizi precedenti	
Saldo al 31/12/2006	4.241
Acquisizione dell'esercizio	4.257
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica dell'esercizio	
Svalutazione dell'esercizio	
Cessioni dell'esercizio	
Giroconti positivi (riclassificazione)	
Giroconti negativi (riclassificazione)	
Interessi capitalizzati nell'esercizio	
Ammortamenti dell'esercizio	(2.747)
Saldo al 31/12/2007	5.751

Altri beni

Tale posta è costituita da: mobili ed arredi, macchine ordinarie di ufficio, automezzi e centro elaborazione dati.

Descrizione	Importo
Costo storico	1.988.331
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica	
Ammortamenti esercizi precedenti	(1.350.127)
Svalutazione esercizi precedenti	
Saldo al 31/12/2006	638.204
Acquisizione dell'esercizio	199.529
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica dell'esercizio	
Svalutazione dell'esercizio	
Cessioni dell'esercizio	(17.596)
Giroconti positivi (riclassificazione)	
Giroconti negativi (riclassificazione)	
Interessi capitalizzati nell'esercizio	
Ammortamenti dell'esercizio	(186.602)
Saldo al 31/12/2007	633.535

Immobilizzazioni in corso e acconti

La voce che segue è relativa ad un acconto per impianto fotovoltaico che verrà installato nella sede della società nei primi mesi del prossimo esercizio.

Descrizione	Importo
Saldo al 31/12/2006	
Acquisizione dell'esercizio	57.000
Cessioni dell'esercizio	
Giroconti positivi (riclassificazione)	
Giroconti negativi (riclassificazione)	
Interessi capitalizzati nell'esercizio	
Saldo al 31/12/2007	57.000

Totale rivalutazioni delle immobilizzazioni materiali alla fine dell'esercizio

Ai sensi dell'articolo 10 legge n.72/1983, si attesta che non sono state effettuate rivalutazioni monetarie e deroghe ai criteri di valutazione civilistica di nessuna delle immobilizzazioni materiali iscritte nel bilancio della società al 31/12/2007.
Come già evidenziato, le immobilizzazioni materiali non sono state rivalutate in base a leggi speciali, generali o di settore e non si è proceduto a rivalutazioni discrezionali o volontarie, né sono stati imputati oneri finanziari ai conti iscritti nell'attivo.

Contributi in conto capitale

La società non ha ricevuto contributi in conto capitale che comportino restrizioni e vincoli al libero uso dei cespiti.

III. Immobilizzazioni finanziarie

Saldo al 31/12/2007	Saldo al 31/12/2006	Variazioni
38.291	30.791	7.500

Partecipazioni

Descrizione	31/12/06	Incremento	Decremento	31/12/07
Imprese controllate				
Imprese collegate				
Imprese controllanti				
Altre imprese	15.791			15.791
Arrotondamento				
	15.791			15.791

In base all' art. 2427-bis CC. si forniscono le seguenti informazioni relative alle partecipazioni detenute.

- CONAI ex art.38 D. Lgs 22/1997: € 23
- BIMBO ITALIA SRL con sede in Arezzo: € 15.258;
- Polo Universitario Aretino con sede in Arezzo: € 510.

Le suddette partecipazioni testimoniano il legame forte fra Monnalisa ed il territorio al quale appartiene. La società Bimbo Italia Srl è infatti costituita da un insieme di imprese locali del settore abbigliamento bambino finalizzato alla promozione ed internazionalizzazione dei prodotti e delle aziende. Il Polo Universitario Aretino è invece un consorzio volto a favorire l'insediamento di facoltà e corsi di laurea ad Arezzo e provincia.

Su nessuna partecipazione immobilizzata esistono restrizioni alla disponibilità da parte della società partecipante, né esistono diritti d'opzione o altri privilegi. Nessuna società partecipata ha deliberato nel corso dell'esercizio aumenti di capitale a pagamento o gratuito.
Nessuna operazione significativa è stata posta in essere con le società partecipate.

Crediti

Descrizione	31/12/06	Incremento	Decremento	31/12/07
Imprese controllate				
Imprese collegate				
Imprese controllanti				
Altri	15.000	7.500		22.500
Arrotondamento				
	15.000	7.500		22.500

L'incremento è conseguente alla polizza connessa all'accantonamento di fine mandato dell'attuale organo amministrativo, scadente il 21/12/2020.

C) Attivo circolante

I. Rimanenze

Saldo al 31/12/2007	Saldo al 31/12/2006	Variazioni
7.007.648	4.875.712	2.131.936

I criteri di valutazione adottati sono invariati rispetto all'esercizio precedente e motivati nella prima parte della presente Nota integrativa.
I valori sono perfettamente corrispondenti a quelli di realizzo.

II. Crediti

Saldo al 31/12/2007	Saldo al 31/12/2006	Variazioni
5.710.021	6.896.067	(1.186.046)

Il saldo è così suddiviso secondo le scadenze:

Descrizione	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi	Oltre 5 anni	Totale
Verso clienti	4.697.325			4.697.325
Verso imprese controllate				
Verso imprese collegate				
Verso controllanti				
Per crediti tributari	759.654	13.331		772.985
Per imposte anticipate	2.502	39.752		42.254
Verso altri	145.811	51.646		197.457
Arrotondamento				
	5.605.292	104.729		5.710.021

I crediti v/clienti hanno subito una sensibile contrazione, nonostante l'incremento del fatturato, grazie ad una oculata gestione degli incassi.
Essi sono stati iscritti secondo il loro presumibile valore di realizzazione, corrispondente alla differenza tra valore nominale e quanto prudenzialmente accantonato al fondo svalutazione crediti.
A tale riguardo si precisa che le perdite certe derivanti da procedure concorsuali, transazioni stragiudiziali, prescrizioni, sono state imputate al conto economico (voce B14), dopo aver integralmente utilizzato il preesistente fondo svalutazione crediti.

Il fondo svalutazione crediti ha subito le seguenti movimentazioni:

Descrizione	F.do svalutazione ex art. 2426 Codice civile
Saldo al 31/12/2006	12.754
Utilizzo nell'esercizio	12.754
Accantonamento esercizio	11.130
Saldo al 31/12/2007	11.130

I crediti in valuta extra-Euro sono stati valutati al tasso di cambio a pronti alla data di chiusura dell'esercizio ai sensi dell'articolo 2426, comma 1, 8-bis. I crediti tributari sono rappresentati dal credito IVA per € 693.049, dal credito per il rimborso dell'Iva su autoveicoli come da D.L. 258/06 per €13.331, dal credito di imposta per le spese di Ricerca e Sviluppo ex L. 296 per € 64.530, oltre ad € 2.075 conseguenti alle ritenute subite.

I crediti verso altri sono così costituiti:

Descrizione	Importo
Anticipi v/fornitori di servizi	101.646
Crediti per costi anticipati	70.569
Note di Credito da Ricevere	25.242

Le imposte anticipate per € 42.254 sono relative a differenze temporanee deducibili, per una descrizione delle quali si rinvia al relativo paragrafo nell'ultima parte della presente nota integrativa.

La ripartizione dei crediti secondo area geografica è riportata nella tabella seguente.

Crediti per Area Geografica	V / clienti	V /Controllate	V / collegate	V / controllanti	V / altri	Totale
Italia	3.701.807				197.457	3.899.264
Europa Cee	755.267					755.267
Resto d'Europa	31.948					31.948
Resto del Mondo	208.303					208.303
Totale	4.697.325				197.457	4.894.782

Non sono state poste in essere operazioni che prevedano l'obbligo di retrocessione a termine.

III. Attività finanziarie

Non risultano attività finanziarie di natura corrente.

IV. Disponibilità liquide

Descrizione	31/12/2007	31/12/2006
Depositi bancari e postali	1.437.574	2.226.782
Assegni	6.402	6.580
Denaro e altri valori in cassa	368	742
Arrotondamento		
	1.444.344	2.234.104

Il saldo rappresenta le disponibilità liquide e l'esistenza di numerario e di valori alla data di chiusura dell'esercizio.

D) Ratei e risconti

Saldo al 31/12/2007	Saldo al 31/12/2006	Variazioni
155.211	159.507	(4.296)

I ratei e risconti misurano proventi e oneri la cui competenza è anticipata o posticipata rispetto alla manifestazione numeraria e/o documentale; prescindono dalla data di pagamento o riscossione dei relativi proventi e oneri, comuni a due o più esercizi e ripartibili in ragione del tempo.
Anche per tali poste, i criteri adottati nella valutazione e nella conversione dei valori espressi in moneta estera sono riportati nella prima parte della presente nota integrativa.
Non sussistono, al 31/12/2007, ratei o risconti con durata superiore a cinque anni.

La composizione della voce è così dettagliata:

Descrizione	Importo
Canoni Leasing	109.282
Canoni Manutenzioni	21.938
Assicurazioni	9.593
Fidejussioni	376
Fitti Passivi	6.868
Altri di ammontare non apprezzabile	7.154
	155.211

Passività

A) Patrimonio netto

Descrizione	31/12/2006	Incrementi	Decrementi	31/12/2007
Capitale	2.064.000			2.064.000
Riserva da sovrapprezzo azioni				
Riserve di rivalutazione				
Riserva legale	157.399	37.440		194.839
Riserve statutarie				
Riserve per azioni proprie in portafoglio				
Altre riserve				
Riserva straordinaria				
Versamenti in conto capitale	93.617	91.815		185.432
Versamenti conto copertura perdita				
Fondo contributi in conto capitale art. 55 T.U.				
Riserva per ammortamenti anticipati art. 67 T.U.				
Fondi riserve in sospensione di imposta				
Riserve da conferimenti agevolati				
Riserve di cui all'art. 15 d.l. 429/1982				
Fondi plusvalenze (legge168/1982)				
Riserva fondi previdenziali integrativi ex d.lgs n. 124/1993				
Riserva non distribuibile ex art. 2426				
Riserva per conversione / arrotondamento in Euro	1			1
13) Fondo EX L.R. 28/1977	51.576			51.576
14) Riserva non distribuibile per differenza cambi				
Altre				
Arrotondamento				
Utili (perdite) portati a nuovo	2.666.918	640.229		3.307.147
Utile (perdita) dell'esercizio	748.805	990.453	748.805	990.453
	5.782.316	1.759.937	748.805	6.793.448

Nella tabella che segue si dettagliano i movimenti nel patrimonio netto:

	Capitale sociale	Riserva legale	Riserva…	Risultato esercizio	Totale
All'inizio dell'esercizio precedente	2.064.000	138.611	2.400.721	375.754	4.979.086
Destinazione del risultato dell'esercizio		18.788	321.270	-375.754	
- attribuzione dividendi					
- altre destinazioni					
Altre variazioni			90.120		
…					
Risultato dell'esercizio precedente					
Alla chiusura dell'esercizio precedente	2.064.000	157.399	2.812.111	748.805	5.782.316
Destinazione del risultato dell'esercizio		37.440	640.229	-748.805	
- attribuzione dividendi					
- altre destinazioni					
Altre variazioni			91.815		
…					
Risultato dell'esercizio corrente				990.453	
Alla chiusura dell'esercizio corrente	2.064.000	194.839	3.544.155	990.453	6.793.448

Le poste del patrimonio netto sono così distinte secondo l'origine, la possibilità di utilizzazione, la distribuibilità e l'avvenuta utilizzazione nei tre esercizi precedenti:

Natura / Descrizione	Importo	Possibilità utilizzo (*)	Quota disponibile	Utilizzazioni eff. nei 3 es. prec. per copert. perdite	Utilizzazioni eff. nei 3 es. prec. per altre ragioni
Capitale	2.064.000				
Riserva da sovrapprezzo delle azioni					
Riserve di rivalutazione					
Riserva legale	194.839	B			
Riserve statutarie					
Riserva per azioni proprie in portafoglio					
Altre riserve	237.009	A, B, C	237.009		
Utili (perdite) portati a nuovo	3.307.147	A, B, C	3.307.147		
Totale			3.544.156		
Quota non distribuibile			58.807		
Residua quota distribuibile			3.485.349		

(*) A: per aumento di capitale; B: per copertura perdite; C: per distribuzione ai soci

Il capitale sociale, composto da 400.000 azioni ordinarie del valore nominale unitario di € 5,16, è stato interamente sottoscritto e versato per € 1.650.000.

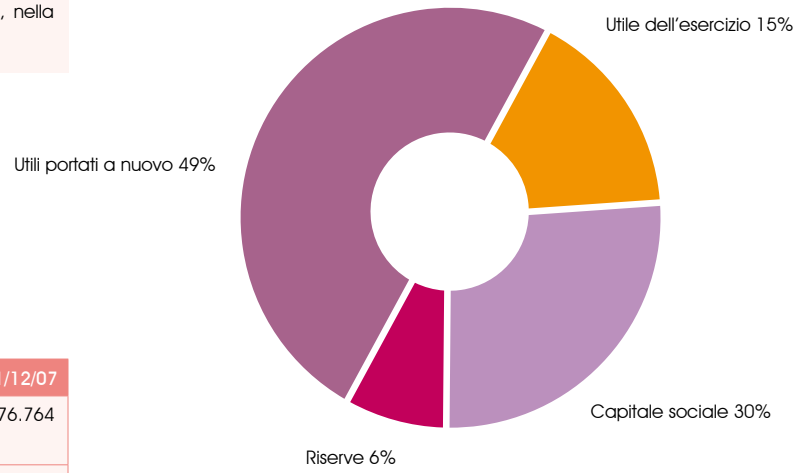
In conformità con quanto disposto dal principio contabile n. 28 sul Patrimonio netto, si attesta che non sussistono riserve di rivalutazione né riserve statutarie, né è prevista la distribuzione di alcun dividendo.

Nel patrimonio netto sono presenti:

- riserve o altri fondi che in caso di distribuzione concorrono a formare il reddito imponibile della società, costituite dal Fondo ex L.R. 28/77 per € 51.576;
- riserve o altri fondi che in caso di distribuzione non concorrono a formare il reddito imponibile dei soci indipendentemente dal periodo di formazione, costituite da utili ex snc per € 128.

L'utile dell'esercizio (€ 990.453) si somma ad ulteriori utili (€ 3.307.147) prodotti negli anni precedenti: una chiara testimonianza della sostenibilità dell'azienda nel tempo e di quanto la famiglia proprietaria, per prima, creda nelle potenzialità dell'impresa, nella quale reinveste completamente gli utili.

Composizione patrimonio netto



B) Fondi per rischi e oneri

Descrizione	31/12/06	Incrementi	Decrementi	31/12/07
Per trattamento di quiescenza	228.824	60.322	12.382	276.764
Per imposte, anche differite				
Altri				
Arrotondamento				
	228.824	60.322	12.382	276.764

Tale posta è costituita dal:

- totale accantonamento per la cessazione del rapporto di collaborazione dell'attuale amministratore per € 22.500;
- Fondo Risoluzione Rapporti Agenti per € 14.115;
- Fondo pensionistico integrativo a favore dei dipendenti stipulato con "Previmoda -Poste Vita" per € 6.085;
- totale accantonamento per indennità supplettiva clientela per € 234.064.

C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

Saldo al 31/12/2007	Saldo al 31/12/2006	Variazioni
450.699	400.903	49.796

La variazione è così costituita:

Variazioni	31/12/06	Incremento	Decremento	31/12/07
TFR, movimenti del periodo	400.903	110.659	60.863	450.699

Il fondo accantonato rappresenta l'effettivo debito della società al 31/12/2007 verso i dipendenti in forza a tale data, al netto degli anticipi corrisposti.

Il contratto di lavoro applicabile prevede che i lavoratori con anzianità di servizio di almeno 8 anni possano chiedere al datore di lavoro un'anticipazione non superiore al 70% del trattamento cui avrebbero diritto in caso di cessazione del rapporto alla data richiesta. La richiesta è subordinata alla necessità del dipendente di far fronte ad importanti spese sanitarie, acquisto di prima casa per sé o per i figli, spese connesse al congedo di maternità o per formazione. In Monnalisa a prescindere dalla rispondenza ai requisiti di cui sopra, il trattamento di fine rapporto viene comunque anticipato a tutti coloro che ne facciano richiesta.

Nel corso del 2007, si è concretizzata anche per i dipendenti di Monnalisa la riforma della previdenza complementare, con l'obbligo per ciascuno di decidere sulla destinazione del proprio TFR. Per consentire una scelta più consapevole, Monnalisa ha organizzato un incontro formativo con un consulente del lavoro che ha illustrato i contenuti della riforma, ha fornito del materiale informativo ed ha risposto ai quesiti del personale.
Mediante il particolare conteggio della forza lavoro al 31/12/06, previsto dalla normativa, l'azienda è risultata con meno di 50 dipendenti. Pertanto l'organico ha potuto scegliere se conferire il proprio TFR ad una forma pensionistica complementare o mantenerlo in azienda.
Il 100% dei dipendenti ha manifestato esplicitamente la propria scelta e soltanto un dipendente ha preferito conferire il proprio TFR ad un fondo di previdenza complementare. I dipendenti già iscritti al Fondo settoriale Previmoda hanno continuato a devolvere al fondo soltanto una percentuale del proprio trattamento di fine rapporto.

D) Debiti

Saldo al 31/12/2007	Saldo al 31/12/2006	Variazioni
9.819.223	10.703.032	(883.809)

I debiti sono valutati al loro valore nominale e la scadenza degli stessi è così suddivisa.

Descrizione	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi	Oltre 5 anni	Totale
Obbligazioni				
Obbligazioni convertibili				
Debiti verso soci per finanziamenti				
Debiti verso banche	700.371	575.914		1.276.285
Debiti verso altri finanziatori				
Acconti	443.790			443.790
Debiti verso fornitori	6.513.837			6.513.837
Debiti costituiti da titoli di credito				
Debiti verso imprese controllate				
Debiti verso imprese collegate				
Debiti verso controllanti				
Debiti tributari	267.429			267.429
Debiti verso istituti di previdenza	106.875			106.875
Altri debiti	1.206.707	4.300		1.211.007
Arrotondamento				
	9.239.009	580.214		9.819.223

In dettaglio:

- i "Debiti v/ banche" sono comprensivi dei mutui passivi ed esprimono l'effettivo debito per capitale, interessi ed oneri accessori maturati.
  Nel corso dell'anno, si è provveduto all'estinzione anticipata del Mutuo connesso alla operazione di Prestito Partecipativo ed alla attivazione di una linea di credito dedicata per la realizzazione di un impianto fotovoltaico, utilizzata al 31/12/07 per € 65.000;
- gli "Acconti" comprendono i versamenti ricevuti per forniture di prodotti non ancora effettuate;
- i "Debiti v/fornitori" derivano esclusivamente da transazioni di natura commerciale e sono iscritti al netto degli sconti commerciali, mentre quelli "cassa" sono rilevati al momento del pagamento;
- i "Debiti tributari" sono complessivamente pari ad € 267.429, al netto degli acconti versati, ed accolgono passività per imposte certe e determinate: in particolare debiti IRES, per € 105.940, e debiti IRAP, per € 44.559;
- gli "Altri debiti" sono rappresentati per la maggior parte da debiti verso agenti per provvigioni maturate e da debiti verso il personale dipendente, regolarmente pagati nel corso del 2008.

Non sono state poste in essere operazioni che prevedano l'obbligo di retrocessione a termine, né sussistono debiti verso soci per finanziamenti da ripartire secondo le scadenze e la clausola di postergazione contrattuale.

La ripartizione dei Debiti al 31.12.2007 secondo area geografica è riportata nella tabella seguente:

Debiti per Area Geografica	V / fornitori	V /Controllate	V / Collegate	V / Controllanti	V / Altri	Totale
Italia	5.706.931				1.211.007	6.917.938
Europa Cee	35.737					35.737
Resto d'Europa	49					49
Resto del Mondo	771.120					771.120
Totale	6.513.837				1.211.007	7.724.844

L'unico debito assistito da garanzia ipotecaria sui beni della società è quello nei confronti di Unicredit, per un residuo in conto capitale di € 122.654.

Conti d'ordine

Descrizione	31/12/2007	31/12/2006	Variazioni
Sistema improprio dei beni altrui presso di noi	720.729	989.439	(268.710)
Sistema improprio degli impegni	2.277.575	2.277.575	0
Sistema improprio dei rischi	1.756.249	1.022.756	733.493
Raccordo tra norme civili e fiscali			
	4.754.553	4.289.770	464.783

Per la loro imputazione si rimanda a quanto esposto nella prima parte della presente nota integrativa.

Conto economico

A) Valore della produzione

Descrizione	31/12/2007	31/12/2006	Variazioni
Ricavi vendite e prestazioni	24.192.970	20.419.115	3.773.855
Variazioni rimanenze prodotti	1.993.539	847.320	1.146.219
Variazioni lavori in corso su ordinazione			
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni			
Altri ricavi e proventi	398.911	241.864	157.047
	26.585.420	21.508.299	5.077.121

L'importo dei ricavi, esposto al netto di eventuali sconti, abbuoni e premi ai sensi dell'art. 2425-bis c.c., comprende gli importi provenienti dalla vendita di prodotti e dalla prestazione di servizi rientranti nella gestione tipica della società. Nella voce altri ricavi e proventi sono stati indicati i proventi relativi alla gestione accessoria non rientranti nell'attività caratteristica tra i quali:

- locazioni attive di immobili;
- locazioni attive per affitto d'azienda;
- indennizzi assicurativi;
- royalties;
- risarcimenti danni da corrieri e fornitori;
- plusvalenze rientranti nella ordinaria alienazione di beni.

In specifica sottovoce del gruppo A5), sono indicati distintamente i contributi in conto esercizio maturati secondo il criterio della competenza, unitamente al credito di imposta, introdotto dalla finanziaria 2007, sulle spese di ricerca e sviluppo sostenute nel corso dell'esercizio.

Ricavi per categoria di attività

Categoria	31/12/2007	31/12/2006	Variazioni
Vendite merci	60.361	66.206	(5.845)
Vendite prodotti	24.132.609	20.388.065	3.744.544
Vendite accessori			
Prestazioni di servizi	41.018	30.780	10.238
Fitti attivi	135.130	125.868	9.262
Provvigioni attive			
Altre	222.763	50.060	172.703
	24.591.881	20.660.979	3.930.902

Ricavi per area geografica

Area	Vendite	Prestazioni	Totale
Italia	15.469.088	41.018	15.510.106
Estero	9.081.775		9.081.775
	24.550.863	41.018	24.591.881

Descrizione	31/12/2007	31/12/2006	Variazioni
Materie prime, sussidiarie e merci	8.878.600	7.085.052	1.793.548
Servizi	10.908.543	9.682.715	1.225.828
Godimento di beni di terzi	1.434.113	723.113	711.000
Salari e stipendi	1.445.929	1.232.898	213.031
Oneri sociali	447.414	384.438	62.976
Trattamento di fine rapporto	110.659	88.120	22.539
Trattamento quiescenza e simili	2.155	1.834	321
Altri costi del personale	52.540	26.423	26.117
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	161.833	148.610	13.223
Ammortamento immobilizzazioni materiali	290.649	256.782	33.867
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni			
Svalutazioni crediti attivo circolante	11.130	12.754	(1.624)
Variazione rimanenze materie prime	(138.398)	(83.736)	(54.662)
Accantonamento per rischi			
Altri accantonamenti			
Oneri diversi di gestione	284.319	202.468	81.851
	23.889.486	19.761.471	4.128.015

Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci e Costi per servizi

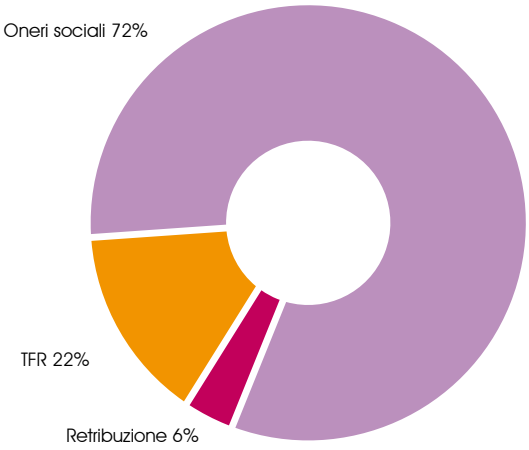
Sono strettamente correlati a quanto esposto nella relazione sulla gestione e all'andamento del punto A (valore della produzione) del conto economico.
In tale voce sono stati iscritti i costi necessari alla produzione dei beni oggetto dell'attività ordinaria dell'impresa.
Secondo il Documento Interpretativo N. I1, alla voce B7 (costi per servizi) sono stati imputati i costi per servizi bancari non aventi natura finanziaria.
Inoltre tale voce accoglie l'accantonamento indennità agenti (Firr e Indennità Suppletiva Clientela) e quello per la cessazione del rapporto di collaborazione coordinata e continuativa.
Rientrano nei costi per servizi:

- costi per façon (cucito, stiro, ricamo, stampa), per € 4.858.573
- costi per agenti e rappresentanti, per € 1.540.848
- costi per aziende consorelle, per € 1.222.234.

Costi per il personale

La voce include l'intera spesa per il personale dipendente, comprensivo dei costi per passaggio di categoria, scatti di contingenza, ferie non godute e accantonamenti di legge.

Gli altri costi connessi alla gestione del personale, sono stati imputati, in base alla loro natura strettamente economica, alle voci B6 e B7.



Voce	Conto	Importo
B6	Indumenti da lavoro per il personale	1.798
B7	Rimborso spese dipendenti	16.206
B7	Spese L.626 - sicurezza sul lavoro	6.726
B7	Rimborso km dipendenti	434
B7	Spese mensa dipendenti	17.338
B7	Corsi di aggiornamento	4.737

Ammortamenti svalutazioni

Gli ammortamenti sono stati calcolati sulla base della durata utile del cespite e del suo utilizzo nella fase produttiva. Alla voce B10d) sono state iscritte le svalutazioni dei crediti commerciali, riportati nell'attivo circolante.

Oneri diversi di gestione

Tale voce comprende tutti i costi della gestione caratteristica non iscrivibili nelle altre voci dell'aggregato b) del conto economico e i costi delle gestioni accessorie che non abbiano natura di costi straordinari, nonché tutti i costi di natura tributaria, diversi dalle imposte dirette, quali:

- Imposte e tasse (ICI-TARSU-CCIAA)
- Spese amministrative varie
- Abbonamenti a giornali e riviste
- Perdite su crediti non coperte da specifico fondo
- Minusvalenze ordinarie da alienazioni
- Erogazioni liberali.

La spesa per abbonamenti a giornali e riviste, risultata pari a € 5.243, è assimilabile a costi sostenuti per la formazione continua del dipendente, trattandosi di libri, riviste e quotidiani specialistici (logistica, finanza, amministrazione, controllo).
Le erogazioni liberali ad ONLUS, per le quali si rimanda al capitolo 6.4, sono risultate pari a € 70.000.

C) Proventi e oneri finanziari

Descrizione	31/12/2007	31/12/2006	Variazioni
Da partecipazione			
Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni			
Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni			
Da titoli iscritti nell'attivo circolante			
Proventi diversi dai precedenti	23.037	80.218	(57.181)
(Interessi e altri oneri finanziari)	(562.334)	(307.403)	(254.931)
Utili (perdite) su cambi	(45.199)	7.641	(52.840)
	(584.496)	(219.544)	(364.952)

Altri proventi finanziari

Descrizione	Controllanti	Controllate	Collegate	Altre	Totale
Interessi su obbligazioni					
Interessi su titoli					
Interessi bancari e postali				6.039	6.039
Interessi su finanziamenti					
Interessi su crediti commerciali					
Altri proventi				16.998	16.998
Arrotondamento					
				23.037	23.037

Interessi e altri oneri finanziari

Descrizione	Controllanti	Controllate	Collegate	Altre	Totale
Interessi su obbligazioni					
Interessi bancari				2.251	2.251
Interessi fornitori					
Interessi medio credito				78.503	78.503
Sconti o oneri finanziari				144.645	144.645
Interessi su finanziamenti				8.536	8.536
Ammortamento disaggio di emissione obbligazioni					
Altri oneri su operazioni finanziarie (estinzione anticipata swap)				328.400	328.400
Accantonamento al fondo rischi su cambi					
Arrotondamento				(1)	(1)
				562.334	562.334

Gli oneri finanziari sono comprensivi della perdita sostenuta per lo smobilizzo di un contratto di Interest rate Swap a suo tempo sottoscritto con finalità di copertura sui tassi di interesse.

Utile e perdite su cambi

Le differenze di cambio, sia attive che passive, derivanti dalla valutazione al cambio di fine esercizio sono state iscritte nella voce C17bis del conto economico.
Non si segnalano effetti significativi delle variazioni dei cambi valutari tra la chiusura dell'esercizio e la data di formazione del bilancio.
Dell'ammontare complessivo degli utili netti derivanti del conto economico, la componente valutativa non realizzata è pari alla risultante di utili per € 20.461 e perdite per € 62.012.

D) Rettifiche di valore di attività finanziarie

Non sono state effettuate né rivalutazioni né svalutazioni di attività finanziarie.

E) Proventi e oneri straordinari

Descrizione	31/12/2007	Anno precedente	31/12/2006
Plusvalenze da alienazioni		Plusvalenze da alienazioni	
Sopravvenienze Attive	49.102	Sopravvenienze Attive	40.155
Varie		Varie	
Totale proventi	49.102	Totale proventi	40.155
Minusvalenze		Minusvalenze	
Imposte esercizi		Imposte esercizi	
Sopravvenienze Passive	(19.373)	Sopravvenienze Passive	(4.552)
Resi di esercizi precedenti	(329.944)	Resi di esercizi precedenti	(158.545)
Varie		Varie	
Totale oneri	(349.317)	Totale oneri	(163.097)
	(300.215)		(122.942)

Imposte sul reddito d'esercizio

Imposte	Saldo al 31/12/2007	Saldo al 31/12/2006	Variazioni
Imposte correnti:	**835.799**	**674.608**	**161.191**
IRES	653.529	538.079	115.450
IRAP	182.270	136.529	45.741
Imposte sostitutive			
Imposte differite (anticipate)	**(15.029)**	**(19.071)**	**4.042**
IRES	(13.276)	(16.896)	3.620
IRAP	(1.753)	(2.175)	422
	820.770	655.537	165.233

Ai sensi dell'articolo 2427, primo comma n. 14 C.C., si evidenziano le informazioni richieste sulla fiscalità differita e anticipata.

Fiscalità differita / anticipata

Le imposte anticipate sono state rilevate in quanto sussiste la ragionevole certezza dell'esistenza, negli esercizi futuri di un reddito imponibile non inferiore all'ammontare delle differenze che si andranno ad annullare.

Le principali differenze temporanee che hanno comportato la rilevazione di imposte differite e anticipate sono indicate nella tabella seguente unitamente ai relativi effetti.

Rilevazione delle imposte differite e anticipate ed effetti conseguenti:

	esercizio 31/12/2007		esercizio 31/12/2006	
Imposte anticipate:	Ammontare delle differenze temporanee	Effetto fiscale	Ammontare delle differenze temporanee	Effetto fiscale
Svalutazioni per perdite durevoli di immobilizzazioni materiali				
Svalutazioni per perdite durevoli di Immobilizzazioni immateriali				
Spese Rappresentanza	6.446	2.024	12.009	4.473
Ammortamento Marchi	2.753	1.025	2.590	965
Avviamento	41.820	15.578	41.820	15.578
Totale imposte anticipate				
Imposte differite:				
Ammortamenti anticipati				
Ammortamenti eccedenti				
Svalutazioni di crediti				
...				
Totale imposte differite				
Imposte differite (anticipate) nette	51.019	18.627	56.419	21.016
Imposte anticipate attinenti a perdite fiscali dell'esercizio				
Imposte anticipate attinenti a perdite fiscali dell'esercizio precedente				
Differenze temporanee escluse dalla determinazione delle imposte (anticipate) e differite:				
Perdite fiscali riportabili a nuovo				
Netto		18.627		21.016
Ires		16.483		18.618
Irap		2.144		2.398
Netto				

Operazioni di locazione finanziaria (leasing)

La società ha in essere n. 3 contratti di locazione finanziaria, per i quali, ai sensi del n. 22 dell'articolo 2427, si forniscono le seguenti informazioni:

1) contratto di leasing n. IC/00660548 LOCAT S.p.a. del 05/08/2002

- Durata del contratto di leasing: anni 8
- Bene utilizzato: IMMOBILE STRUMENTALE
- Costo del bene: € 795.285,00
- Maxicanone pagato: € 97.434,20
- Valore attuale delle rate di canone non scadute: € 374.960,00
- Onere finanziario effettivo attribuibile ad esso e riferibile all'esercizio: € 23.912,00
- Valore del bene alla chiusura dell'esercizio considerato come immobilizzazione: € 711.779,00
- Ammortamenti virtuali del periodo: € 23.859,00.

2) contratto di leasing n. 807393 INTESA LEASING S.p.a. del 22/12/2003

- Durata del contratto di leasing: anni 8
- Bene utilizzato: IMMOBILE STRUMENTALE
- Costo del bene: € 600.000,00
- Maxicanone pagato: € 60.000,00
- Valore attuale delle rate di canone non scadute: € 217.734,00
- Onere finanziario effettivo attribuibile ad esso e riferibile all'esercizio: € 20.924,00
- Valore del bene alla chiusura dell'esercizio considerato come immobilizzazione: € 519.000,00
- Ammortamenti virtuali del periodo: € 18.000,00.

3) contratto di leasing n. E8934A del 12/10/2005

- Durata del contratto di leasing: mesi 30
- Bene utilizzato: MACCHINARIO
- Costo del bene: € 8.500,00
- Maxicanone pagato il 04/11/2005: € 1.700,00
- Valore attuale delle rate di canone non scadute: € 795,00
- Onere finanziario effettivo attribuibile ad esso e riferibile all'esercizio: € 24,00
- Valore del bene alla chiusura dell'esercizio considerato come immobilizzazione: € 4.250,00
- Ammortamenti virtuali del periodo: € 1.700,00.

Conformemente alle indicazioni fornite dal documento OIC 1 - I PRINCIPALI EFFETTI DELLA RIFORMA DEL DIRITTO SOCIETARIO SULLA REDAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO, nella tabella seguente sono fornite le informazioni sugli effetti che si sarebbero prodotti sul Patrimonio Netto e sul Conto Economico rilevando le operazioni di locazione finanziaria con il metodo finanziario rispetto al criterio cosiddetto patrimoniale dell'addebito al Conto Economico dei canoni corrisposti.

Attività	Totale
a) Contratti in corso	
Beni in leasing finanziario alla fine dell'esercizio precedente, al netto degli ammortamenti complessivi pari a Euro 125.196 alla fine dell'esercizio precedente	1.278.588
+ Beni acquisiti in leasing finanziario nel corso dell'esercizio	
- Beni in leasing finanziario riscattati nel corso dell'esercizio	
- Quote di ammortamento di competenza dell'esercizio	43.559
+ / - Rettifiche/riprese di valore su beni in leasing finanziario	
Beni in leasing finanziario al termine dell'esercizio, al netto degli ammortamenti complessivi pari a Euro 168.755	1.235.029
b) Beni riscattati	
Maggior valore complessivo dei beni riscattati, determinato secondo la metodologia finanziaria, rispetto al loro valore netto contabile alla fine dell'esercizio	
c) Passività	
Debiti impliciti per operazioni di leasing finanziario alla fine dell'esercizio precedente (di cui Euro 138.910 scadenti nell'esercizio successivo Euro 710.132 scadenti da 1 a 5 anni e Euro 8.693 scadenti oltre i 5 anni)	857.735
+ Debiti impliciti sorti nell'esercizio	
- Riduzioni per rimborso delle quote capitale	139.862
- Riduzioni per riscatti nel corso dell'esercizio	
Debiti impliciti per operazioni di leasing finanziario al termine dell'esercizio (di cui scadenti nell'esercizio successivo Euro 138.910 scadenti da 1 a 5 anni Euro 710.132 e Euro 8.693 scadenti oltre i 5 anni)	717.873
d) Effetto complessivo lordo alla fine dell'esercizio (a+b-c)	517.156
e) Effetto netto fiscale	192.641
f) Effetto sul Patrimonio Netto alla fine dell'esercizio (d-e)	324.515
L'effetto sul Conto Economico può essere così rappresentato:	
Storno di canoni su operazioni di leasing finanziario	191.635
Rilevazione degli oneri finanziari su operazioni di leasing finanziario	-44.860
Rilevazione di quote di ammortamento	
- su contratti in essere	-43.559
- su beni riscattati	
- Rettifiche/riprese di valore su beni in leasing finanziario	
Effetto sul risultato prima delle imposte	103.216
Rilevazione dell'effetto fiscale	-38.448
Effetto sul risultato d'esercizio delle rilevazioni delle operazioni di leasing con il metodo finanziario	64.768

Informazioni relative al fair value degli strumenti finanziari derivati
Al 31.12.2007 non risultano essere utilizzati strumenti finanziari derivati.

Altre informazioni

La società non ha posto in essere operazioni con obbligo di retrocessione né operazioni di finanziamento con cessione temporanea di beni, né ha emesso strumenti finanziari, né è soggetta alla normativa prevista in tema di direzione e coordinamento.
Si evidenziano infine i compensi complessivi corrisposti all'organo amministrativo ed ai membri del Collegio sindacale.

Qualifica	Compenso Fisso	Compenso %
Amministratore	240.000	71.136
Collegio sindacale	27.075	

L'Amministratore Unico
PIERO IACOMONI

Reg. Imp. 01163300518
Rea 87271

MONNALISA S.P.A.

Sede in VIA MADAME CURIE N.7 - 52100 AREZZO (AR) Capitale sociale Euro 2.064.000,00 di cui Euro 1.650.000,00 versati

Relazione del Collegio Sindacale esercente attività di controllo contabile

Signori Azionisti della MONNALISA S.P.A.

Parte prima

Relazione ai sensi dell'art. 2409-ter, primo comma, lettera c) del Codice Civile

1. Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della società MONNALISA S.P.A. chiuso al 31/12/2007. La responsabilità della redazione del bilancio compete all'organo amministrativo della società MONNALISA 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 gli statuiti principi per la revisione contabile. In conformità ai predetti principi, 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 risulti, 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 dell'esercizio precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi secondo quanto richiesto dalla legge, si fa riferimento alla relazione precedentemente da noi emessa .

3. A nostro giudizio, il sopramenzionato bilancio nel suo complesso è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico della società MONNALISA S.P.A. per l'esercizio chiuso al 31/12/2007, in conformità alle norme che disciplinano il bilancio d'esercizio.

Parte seconda

Relazione ai sensi dell'art. 2429 del Codice Civile

1. Nel corso dell'esercizio chiuso al 31/12/2007 la nostra attività è stata ispirata alle Norme di Comportamento del Collegio Sindacale raccomandate dai Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri.

2. In particolare:

   Abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.

   Abbiamo partecipato alle assemblee dei soci, svoltesi nel rispetto delle norme statutarie, legislative e regolamentari che ne disciplinano il funzionamento e per le quali possiamo ragionevolmente assicurare che quanto deliberato è conforme alla legge ed allo statuto sociale e non è manifestatamente imprudente, azzardato, in potenziale conflitto di interesse o tale da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.

   Mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle rispettive funzioni e dall'esame della documentazione trasmessaci, abbiamo valutato e vigilato sull'adeguatezza del sistema amministrativo e contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

3. Nel corso dell'esercizio, nel rispetto delle previsioni statutarie, siamo stati periodicamente informati dall' amministratore sull'andamento della gestione sociale e sulla sua prevedibile evoluzione. Possiamo ragionevolmente assicurare che le azioni poste in essere sono conformi alla legge ed allo statuto sociale e non sono manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o in contrasto con le delibere assunte dall'assemblea dei soci o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale

4. Il Collegio Sindacale non ha riscontrato operazioni atipiche e / o inusuali, comprese quelle effettuate con parti correlate o infragruppo.

5. Nel corso dell'esercizio non sono pervenute al Collegio Sindacale denunce ai sensi dell'articolo 2408 Codice Civile, né sono pervenuti esposti, né ha rilasciato pareri ai sensi di legge.

6. Abbiamo esaminato il bilancio d'esercizio chiuso al 31/12/2007, in merito al quale riteniamo che esso rappresenti in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico della Vostra Società.

7. L' amministratore, nella redazione del bilancio, non ha derogato alle norme di legge ai sensi dall'art. 2423, quarto comma, del Codice Civile.

8. Lo stato patrimoniale evidenzia un risultato d'esercizio positivo di Euro 990.453 e si riassume nei seguenti valori:

Attività	Euro	17.340.134
Passività	Euro	10.546.686
- Patrimonio netto (escluso l'utile dell'esercizio)	Euro	5.802.995
- Utile (perdita) dell'esercizio	**Euro**	**990.453**
Conti, impegni, rischi e altri conti d'ordine	Euro	4.754.553

Il conto economico presenta, in sintesi, i seguenti valori:

Valore della produzione (ricavi non finanziari)	Euro	26.585.420
Costi della produzione (costi non finanziari)	Euro	23.889.486
Differenza	**Euro**	**2.695.934**
Proventi e oneri finanziari	Euro	(584.496)
Rettifiche di valore di attività finanziarie		
Proventi e oneri straordinari	Euro	(300.215)
Risultato prima delle imposte	Euro	1.811.223
Imposte sul reddito	Euro	820.770
Utile (Perdita) dell'esercizio	Euro	990.453

9. Ai sensi dell'art. 2426 del Codice Civile; punto 5, il Collegio Sindacale ha espresso il proprio consenso all'iscrizione nell'attivo dello stato patrimoniale di costi di impianto e ampliamento per Euro 33.000;

10. Ai sensi dell'art. 2426 del Codice Civile, punto 6, il Collegio Sindacale ha espresso il proprio consenso all'iscrizione nell'attivo dello stato patrimoniale di un avviamento per Euro 680.400.

11. Il Collegio dà atto che non sono state effettuate rivalutazioni dei beni di impresa.

12. Dall'attività di vigilanza e controllo non sono emersi fatti significativi suscettibili di segnalazione o di menzione nella presente relazione.

13. Per quanto precede, il Collegio Sindacale non rileva motivi ostativi all'approvazione del bilancio di esercizio al 31/12/2007, né ha obiezioni da formulare in merito alla proposta di deliberazione presentata dall'Amministratore Unico per la destinazione del risultato dell'esercizio.

Arezzo, 4 Aprile 2008

Il Collegio Sindacale

Presidente Collegio sindacale	ROSADINI PIERO
Sindaco effettivo	MISESTI LEONARDO
Sindaco effettivo	NARDI GABRIELE

Performance sociale
I dipendenti

"Non esistono condizioni ideali in cui scrivere, studiare, lavorare o riflettere,
ma è solo la volontà, la passione, e la testardaggine a spingere l'uomo
a perseguire il proprio progetto"

K.Lorenz

La "fotografia" del personale: area, genere, inquadramento, esperienza pag. 64
Tipologia contrattuale 66
Retribuzione e produttività 67
Valorizzazione ed incentivazione 68
Competenze e formazione 69
Orario di lavoro e flessibilità lavorativa 70
Pratiche disciplinari e contenzioso 72
Salute e sicurezza 72
Informazione e coinvolgimento dei dipendenti 73
Cosa dicono di noi 74

6.1.1 La "fotografia" del personale: area, genere, inquadramento, esperienza

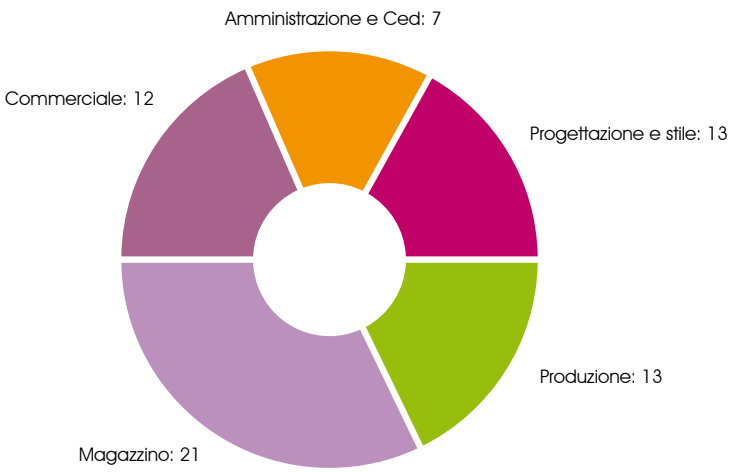
I dipendenti sono ulteriormente cresciuti nel 2007, con un incremento percentuale pari al 14% rispetto all'anno precedente.

Tab. 6.1.1 Consistenza personale per inquadramento, anni '05-'07

	2005	2006	2007
Dirigenti	1	1	1
Impiegati e Quadri	37	41	43
Operai e Intermedi	14	16	22
Totale	52	58	66

Delle otto nuove unità, due sono nell'area impiegatizia (amministrazione e commerciale), mentre le restanti sono nella categoria operaia, motivate soprattutto dai picchi lavorativi stagionali del reparto magazzino.

Graf. 6.1.1. Dipendenti per area



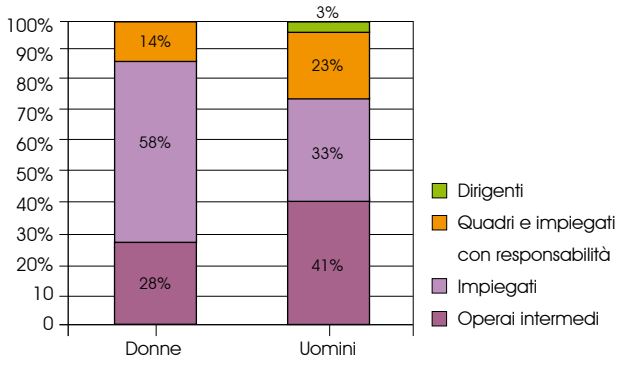
La crescita di quest'ultima area aziendale è ascrivibile non solo all'aumento di organico, ma anche ad una nuova suddivisione di competenze e risorse tra i reparti produzione e magazzino.

Tab. 6.1.2 Consistenza personale per età e genere

	Personale femminile				Personale maschile			
Età	Dir	Imp	Op	Tot	Dir	Imp	Op	Tot
<18	0	0	0	0	0	0	0	0
18-30	0	5	2	7	0	1	4	5
31-40	0	12	4	16	0	8	3	11
41-50	0	6	3	9	0	7	4	11
51-60	0	3	1	4	1	1	1	3
Oltre	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT	0	26	10	36	1	17	12	30

La quota femminile del 55% è in linea con i dati dello scorso anno, si sposta però la distribuzione per categoria per entrambi i generi: cresce la quota di operai ed intermedi a detrimento di quadri ed impiegati con responsabilità.

Graf. 6.1.2 Distribuzione donne e uomini per funzione



Come riportato nella tabella che segue, il turnover è positivo di otto unità, dove l'alto numero di assunzioni e dimissioni di operai è come sempre dettato dall'alta stagionalità delle attività aziendali. Nell'area impiegatizia le due dimissioni si riferiscono alla scadenza di un contratto a termine e ad un passaggio da Monnalisa SpA a Jafin SpA, finanziaria del gruppo. Quest'ultima è divenuta infatti centro servizi (fiscali, finanziari, amministrativi e gestionali) per tutte le aziende del gruppo Monnalisa e vedrà ulteriormente completare il proprio organico nel prossimo esercizio con un ulteriore assorbimento di quattro risorse dalla Monnalisa.

Tab. 6.1.3 Turnover ed anzianità

TURNOVER	2006	Assunzioni	Dimissioni	31/12/2007
Dirigenti	1	0	0	1
Impiegati	41	3	2	43*
Operai	16	24	17	22
Totale	58	27	19	66

** la somma algebrica della riga impiegati (saldo 2006, più assunzioni 2007, meno dimissioni 2007) è 42, ma nel corso dell'anno c'è stato anche un passaggio interno di categoria che ha spostato una unità dalla riga operai a quella impiegati.*

I

L'intangibile relativo al turnover migliora rispetto allo scorso anno; restando invariato il turnover in entrata, diminuisce quello in uscita a significare - per l'azienda - una maggior capitalizzazione di fiducia e competenze e - per i dipendenti - un incremento della stabilità occupazionale.

	2006	2007
Turnover in entrata (numero assunzioni sul totale dipendenti)	41%	41%
Turnover in uscita (numero dimissioni sul totale dipendenti)	31%	29%

Tab. 6.1.4 Anzianità aziendale

Anzianità in anni	DIR	IMP	OP	TOT
0-5	0	17	20	**37**
6-10	0	8	2	**10**
11-15	1	9	0	**10**
16-25	0	7	0	**7**
Oltre 25	0	2	0	**2**
Totale	1	43	22	66

Coerentemente, cresce con le nuove assunzioni la fascia di dipendenti con minor anzianità ed allo stesso tempo subisce un incremento notevole (+5 unità) la fascia con anzianità tra i 16 ed i 25 anni.

I

	2005	2006	2007
Anzianità media aziendale in anni	6,57	7	7,41

E' in crescita rispetto allo scorso anno sia l'anzianità media aziendale nel complesso che quella relativa alle singole categorie: 3,83 per gli operai e 9,45 per gli impiegati, contro 2 e 9, rispettivamente, nel 2006.

Tab. 6.1.5 Curricula, colloqui, assunzioni

	Curricula pervenuti	Colloqui	Assunzioni nette
2005	213	45	4
2006	284	53	6
2007	364	60	8

Nel nuovo layout del sito web aziendale, pubblicato nel settembre 2007, è stata inserita la possibilità di compilare un modulo di richiesta di impiego allegando il proprio curriculum vitae in formato elettronico. In soli quattro mesi di attivazione del servizio, sono pervenuti in azienda 224 curriculum.

Monnalisa è una realtà molto attenta alle giovani risorse, fonte di novità ed occasione di sviluppo di potenzialità ancora in via di espressione. L'accoglienza verso le giovani generazioni è rappresentata dai colloqui svolti, dai tirocini formativi attivati ed infine dalle assunzioni di persone sotto i 30 anni.
Assegnando un punteggio (da uno a cinque) a ciascuno degli indicatori considerati, sulla base dei dati storici aziendali e della sostenibilità degli impegni presi per la struttura, è possibile stabilire un tasso ponderato di apertura alle nuove risorse.

	2005	2006	2007
Colloqui svolti	45	53	60
Tirocini formativi effettuati (in percentuale sul numero dipendenti)	21%	32%	24%
Assunti under 30 sul totale assunzioni nette	25%	50%	63%

	Indice 2005	Indice 2006	Indice 2007	Peso	Tasso 2005	Tasso 2006	Tasso 2007
Colloqui svolti	3	4	5	20%	2,03	3,56	**3,67**
Tirocini formativi effettuati (in percentuale sul numero dipendenti)	3,1	4,2	3,4	30%			
Assunti under 30 sul totale assunzioni nette	1	3	3,3	50%			

Il trend è positivo, cresce perciò - da una parte - l'attesa aziendale verso il mondo giovanile ed al tempo stesso si consolida l'attrattività aziendale come in precedenza confermato dall'incremento (+28%) dei curruculum pervenuti.

	2006	2007
Under 30 presenti in azienda	9	12

Cresce, rispetto allo scorso esercizio, anche la quota di risorse giovani in valore assoluto.

6.1.2 Tipologia contrattuale

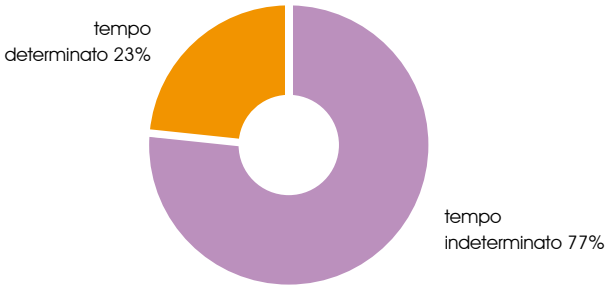
Al 31/12/07 risultano 66 dipendenti:

- 15 con contratto a tempo determinato (+2 rispetto al 2006)
- 51 con contratto a tempo indeterminato (+ 6 rispetto al 2006).

L'intero incremento in valore assoluto di contratti a tempo indeterminato rispetto al 2006 deriva dalla trasformazione di contratti a termine, una chiara dimostrazione della consapevolezza del valore intangibile di risorse formate e fidelizzate e nel contempo un segno di responsabilità nei confronti dei dipendenti stessi.

L'età media dei dipendenti cui è stato trasformato il contratto in tempo indeterminato è di 33 anni, con età minima 26 e massima 45. Questo aspetto denota l'attenzione dell'azienda alle persone ed è ulteriormente avvalorata dal fatto che tutti questi rinnovi hanno interessato risorse femminili, generalmente più a rischio nel mercato del lavoro odierno.

Graf. 6.1.3 Suddivisione personale per tipologia contrattuale



Dei 15 contratti a tempo determinato, 10 sono relativi a personale stagionale impiegato in magazzino. Generalmente, allo scopo di capitalizzare competenze acquisite e di garantire una continuità di impiego, Monnalisa tende a confermare alle stesse persone i contratti a termine stagionali.

	2006	2007
Numero di stagionali continuativi/totale degli stagionali	87,5%	60%

Ciò nonostante, l'indice di continuità degli stagionali -che misura proprio questo aspetto- è peggiorato rispetto all'esercizio precedente. La performance è però risultata negativa solo apparentemente: è stato infatti necessario aumentare il numero degli stagionali attingendo a nuove risorse per un oggettivo incremento dell'attività lavorativa e per sostituire quattro stagionali continuativi che sono stati trasformati a tempo indeterminato con nuove e diverse mansioni.

6.1.3 Retribuzione e produttività[1]

Tab. 6.1.6 Retribuzioni dirette ed indirette anni '05-'07

ANNO	Retribuzioni	Oneri sociali	TFR	Totale
2005	1.085.755	345.484	80.413	1.511.652
2006	1.232.898	384.438	88.119	1.705.455
2007	1.445.929	447.414	110.659	2.004.002

A seguito delle nuove assunzioni, degli incrementi contrattuali e ad personam, il costo del lavoro è cresciuto del 17,5% rispetto allo scorso esercizio.

Tab. 6.1.7 Costo del lavoro e retribuzione media anni '05-'07

ANNO	Costo lavoro /dipendente	Retribuzione media/dipendente
2005	29.070,23	20.879,90
2006	29.404,39	21.256,86
2007	30.363,66	21.908,01

L'aumento è stato più che proporzionale rispetto alla crescita dell'organico, come si evince dalla variazione del costo del lavoro e della retribuzione media per dipendente (rispettivamente +3,26% e +3,06%).

Tab. 6.1.8 Indici di produttività del lavoro anni '05-'07

ANNO	2005	2006	2007
Fatturato lordo procapite	327.535	385.024	386.820
Incidenza costo del lavoro su fatturato	8,87%	7,63%	7,53%

Il rilevante aumento di fatturato (+23%) è stato parzialmente assorbito dall'incremento di organico con un scostamento irrisorio (+0,47%) del fatturato lordo procapite.

Tab. 6.1.9 Scostamento tra retribuzione Monnalisa e CCNL

Inquadramento (operai e impiegati)	Nr. Persone	U	D	Paga base CCNL	Media Monnalisa	Scostamento medio
3° livello	21	12	9	1.261	1.265	+4
4° livello	16	6	10	1.317	1.348	+31
5° livello	16	2	14	1.394	1.604	+210
6° livello	9	7	2	1.491	2.294	+803
7° e 8° livello	3	2	1	1.625	3.784	+2.159

Nel corso del 2007 la paga base prevista dal contratto ha subito un incremento che ha ridotto lo scostamento rispetto alla paga media aziendale nel 3° e 4° livello.

Nei livelli superiori invece, gli aumenti accordati ad personam hanno consentito di superare in media del 10% gli scostamenti dello scorso anno.

1 Nell'analisi non sono considerati i contratti di lavoro interinale stipulati per il negozio di Milano, il contratto di lavoro relativo alla dipendente di Parigi ed i compensi per un rapporto di tirocinio internazionale attivato nell'anno. Le prime due tipologie di impiego non comportano iscrizione nel libro matricola, mentre l'ultima, pur venendo in esso riportata, non è per sua natura configurabile come rapporto di lavoro.

Tab. 6.1.10 Scostamento tra retribuzione maschile e femminile

Inquadramento	Livello	Nr. uomini	Retribuzione media	Nr. donne	Retribuzione media	Delta
Impiegati	7° e 8°	2	3.771	1	3.809	+0,99%
Impiegati	6°	7	2.406	2	1.900	-26,6%
Impiegati	5°	2	1.536	14	1.596	+3,75%
Impiegati	4°	4	1.373	8	1.331	-3,1%
Impiegati	3°	2	1.273	1	1.261	-0,95%
Operai	4°	2	1.379	2	1.333	-3,4%
Operai	3°	10	1.281	8	1.264	-1,3%

Rispetto allo scorso esercizio, la retribuzione media femminile rispetto a quella maschile è peggiorata nei livelli di inquadramento più bassi, si è acuita la differenza di retribuzione nel 6° livello, mentre è migliorata nel 7°/8° livello ed è addirittura passata da -3,6% a +3,75% nel 5° livello.

6.1.4 Valorizzazione ed incentivazione

La valorizzazione del personale è caratterizzata da una forma di incentivo in denaro rivolto alla totalità dei dipendenti e da riconoscimenti di varia natura specifici per il singolo dipendente.
L'erogazione del premio è proporzionale al raggiungimento di determinati obiettivi economici a livello di bilancio ed anche per il 2007 è stato erogato per intero.

Tab. 6.1.11 Esito piano di miglioramento anno 2007
Area Sistema premiante

Obiettivo 2006	Azione	Esito
Sistema premiante 2006	Valutare esito	Erogato interamente

Le forme di valorizzazione ad personam nascono dalla valutazione periodica del personale e si concretizzano in incrementi di retribuzione, passaggi di livello e categoria, rinnovi o trasformazione di contratto, attribuzione di nuove o diverse mansioni.

Nel complesso sono state realizzate 27 iniziative di valorizzazione del personale, che hanno interessato 26 dipendenti, pari al 39% della forza lavoro.

Tab. 6.1.12 Iniziative di crescita del personale

Tipologia	N°
Aumento di stipendio	6
Passaggio di livello	2
Trasformazione da tempo determinato a tempo indeterminato	7
Passaggio di categoria	1
Rinnovo contratto a termine	6
Cambio di mansione con nuove responsabilità	5

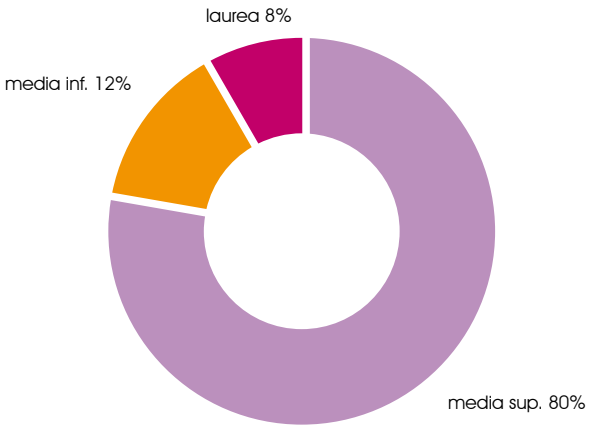
In Monnalisa viene valutato positivamente sia dalla direzione che dal personale la possibilità di crescere trasversalmente mediante una modifica delle proprie mansioni, con l'acquisizione di nuove responsabilità. Il numero di persone all'interno dell'azienda che hanno svolto in essa anche altre mansioni rispetto a quelle attualmente ricoperte rappresenta l'indice di polivalenza. La crescita di due punti rispetto allo scorso esercizio denota una maggior capitalizzazione e diffusione di competenze all'interno dell'azienda e testimonia la presenza di un organico volitivo e versatile, proattivo al cambiamento.

Indice di polivalenza	22

6.1.5 Competenze e formazione

Diminuisce rispetto allo scorso anno la percentuale di laureati e di diplomati di scuola media superiore, a vantaggio della quota di diplomati di scuola inferiore.

Graf. 6.1.4 Scolarità dipendenti



Coerentemente, considerando la scolarità come punteggio da 1 a 4, (dalla licenza elementare alla laurea), il tasso di scolarità medio aziendale è pari a 2,95 in lieve diminuzione rispetto al 3 del 2006.

	2005	2006	2007
Indice sintetico di scolarità dei dipendenti	2,98	3	2,95

Gli indicatori di managerialità diffusa, quali l'autonomia del personale in ambito informatico e linguistico, sono in crescita di due unità rispetto allo scorso anno.

Numero di persone che conoscono l'inglese	23
Numero di persone con patente ECDL	19

Monnalisa per incentivare la diffusione di queste competenze organizza annualmente corsi di lingua inglese aperti a tutto il personale e promuove il conseguimento della patente ECDL, rendendo disponibile il materiale didattico relativo e sostenendo la spesa per la skill card e gli esami per coloro che fossero interessati.

Aumentano ulteriormente le ore di formazione (+19%) e soprattutto cresce la percentuale di dipendenti interessati dall'attività formativa, pari al 91% dell'organico.

Tab. 6.1.13 Formazione

N° dipendenti coinvolti in attività formative	60
N° ore complessive di formazione	3.260
N° ore di formazione interna con docenti interni	2.294
N° ore di formazione interna con docenti esterni	826
N° ore di formazione esterna	140
N° ore medie di formazione/dipendente	49,39

Numero persone interessate da formazione mirata a ruolo	35
Numero attività di formazione mirata a ruolo svolte	24

Con formazione mirata a ruolo si intendono tutti quegli interventi formativi tesi al consolidamento o apprendimento di conoscenze inerenti la propria mansione. L'alto numero di dipendenti coinvolti e la quantità di attività avviate rappresentano un investimento nel know how aziendale ed indirettamente una forma di valorizzazione del personale.

L'investimento pro-capite in formazione è costituito non solo dalle spese di formazione riportate a conto economico, ma anche dalla valorizzazione della formazione interna con docenti interni, dalla valorizzazione del costo-opportunità dei dipendenti in formazione e dalla valorizzazione della formazione effettuata mediante Fondimpresa.

Investimento pro-capite in formazione	1.899,86
Fatturato investito in formazione	0,47%

Tab. 6.1.14 Esito piano di miglioramento – area formazione

Obiettivo 2007	Azione	Esito
Informare e formare i dipendenti	Potenziare con nuovo materiale l'area di rete dedicata ai dipendenti; creare una mail di news aziendali per informare su quanto accade in azienda	E' stato inserito nuovo materiale formativo/informativo nell'area di rete aziendale. Sono state pubblicate le news aziendali curate dalla responsabile comunicazione ed eventi
Formare i dipendenti	Organizzare un corso in house trasversale sulla creazione delle collezioni	Non è stato organizzato il corso, sono stati realizzati altri interventi formativi

Con uscite bimestrali, è stato avviato il progetto di pubblicazione delle news aziendali; ne è responsabile l'ufficio comunicazione ed eventi che mediante questo strumento, disponibile in reception in forma cartacea ed inviato in formato elettronico per e-mail, diffonde informazioni e novità aziendali di natura commerciale, produttiva ed organizzativa.

6.1.6 Orario di lavoro e flessibilità lavorativa

L'orario standard in Monnalisa è di 40 ore settimanali articolate su cinque giorni lavorativi di otto ore ciascuno nelle fasce 8,30-12,45 e 13,45-17,30. E' consentita una flessibilità di orario nell'ambito della mezz'ora in entrata ed uscita. Il 12% dei dipendenti ha orario part time, sei donne e due uomini, che - in termini di unità lavorative - equivalgono a sei persone full time. Di essi, una sola ha contratto a tempo determinato.

Tab. 6.1.15 Ore di straordinario effettuate

	2005	2006	2007
Totale	3.133,00	3.799,50	3.879,48

L'aumento delle ore di straordinario è stato meno che proporzionale rispetto all'incremento di organico, risultando infatti la media di ore di straordinario mensili per dipendente in diminuzione rispetto allo scorso anno, e pari circa ad un terzo rispetto a quanto previsto dal contratto (15 ore medie al mese computate in base al limite annuo di 180 ore, come da art. 38 CCNL)

Tab. 6.1.16 Straordinari medi per mese anni '05-'07

	2005	2006	2007
Media mensile ore di straordinario	261,08	316,68	323,27
Media mensile per dipendente	5,02	5,46	4,90

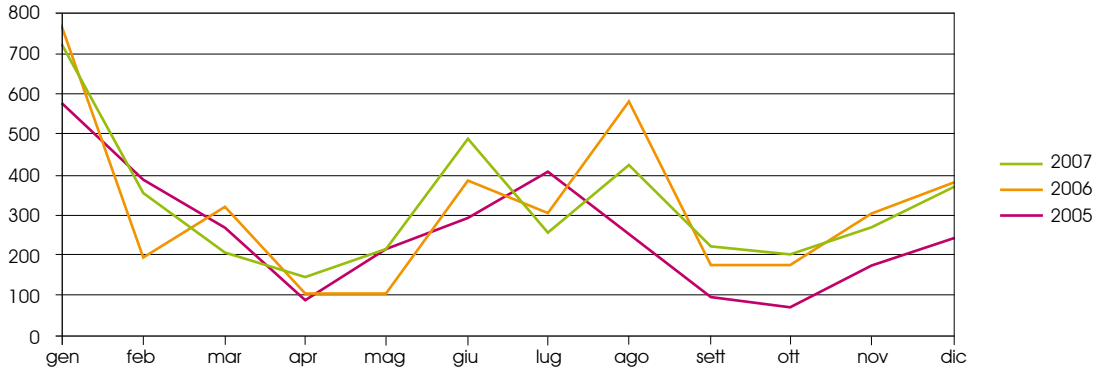
Il monitoraggio delle ore di straordinario ha consentito di tenere questo fenomeno sotto controllo, con una crescita rispetto al 2006 soltanto del 2%, ottemperando così all'obiettivo prefissato nel piano di miglioramento.

Tab. 6.1.17 Esito piano di miglioramento – area orario di lavoro

Obiettivo 2007	Azione	Esito
Monitorare e diminuire il ricorso agli straordinari	Analisi preventiva e consuntiva del ricorso allo straordinario per reparto; riorganizzazione del lavoro, eventuale potenziamento dell'organico	E' stato effettuato un controllo per reparto e per mese, è stato concordato il rientro graduale a full time di alcuni dipendenti, è stato aumentato l'organico
Monitorare le ferie e garantirne l'utilizzo da parte di tutti nel corso dell'anno	Sulla base delle ferie maturate da ciascuno, redigere un piano ferie per reparto	Il piano ferie è stato redatto, le ferie usufruite.

Il 5,97% delle ore di straordinario è relativo a lavoro supplementare, vale a dire ore svolte oltre il normale orario di lavoro da parte di dipendenti part time. Il dato è dimezzato rispetto allo scorso anno grazie al rientro graduale e concordato tra azienda e lavoratore da orario part time a full time.

Graf. 6.1.5 Straordinari nel triennio 05-07



Pur registrando i soliti picchi stagionali corrispondenti alle stagioni di spedizione e di vendita delle collezioni, con la partecipazione alle relative fiere di settore, il trend degli straordinari è stato per sette mesi, anche se non consecutivi, al di sotto dei livelli degli anni passati.

Tab. 6.1.18 Ore di lavoro anno 2007

	Ore totali	Ore pro capite	GG pro capite
Malattia	1.966,75	29,79	
Maternità	2.366,00	Non significativo	Non significativo
Infortunio	392,00	Non significativo	Non significativo
Permessi retribuiti	732,17	11,09	
Ferie	9.981,53	151,23	18,90
Totale assenze	15.438,45	233,91	29,23
Lavoro ordinario	99.945,78	1.514,33	189,29
Lavoro straordinario	3.879,48	58,78	7,34
Totale presenze	103.825,26	1.573,11	196,63

Il dato relativo agli straordinari è ancor più positivo se valutato insieme alle ferie, la cui fruizione è in crescita rispetto allo scorso anno di circa tre giorni pro-capite, avvicinandosi a quanto prevede il contratto (20 gg lavorativi di ferie all'anno per dipendente con contratto a tempo pieno).

6.1.7 Pratiche disciplinari e contenzioso

Monnalisa, se e quando necessario, applica le pratiche disciplinari previste dal CCNL. Non ci sono casi di contenzioso aperti con il personale.

6.1.8 Salute e sicurezza

Come ogni anno sono state condotte le attività relative alla salute e sicurezza, in particolare sono stati migliorati gli ambienti di lavoro ed è stata aggiunta alla routine delle visite mediche un controllo non cogente sul tunnel carpale per tutti gli addetti ai video terminali.

Tab. 6.1.19 Esito piano di miglioramento – area salute e sicurezza

Obiettivo 2007	Azione	Esito
Migliorare l'ergonomia degli uffici magazzino disponibile	Chiudere l'area di solo ufficio per i riassortimenti	Sebbene non sia stata chiusa l'area magazzino disponibile, è stata creata una zona ufficio dedicata
Migliorare la prevenzione	Aggiungere in ambito di visita medica dipendenti l'esame ecografico dei polsi per prevenire il problema del tunnel carpale	Tutti gli addetti ai videoterminali sono stati soggetti ad esame ecografico e tutti sono stati giudicati idonei

In linea con lo scorso esercizio, il numero di infortuni e le relative prognosi.

Tab. 6.1.20 Infortuni anni '05-'07

	Nr infortuni	Tipologia	Prognosi
2005	2	Ferita alla mano Stiramento tendine	8 gg 28 gg
2006	2	Frattura mandibola Trauma distorsivo	68 gg 5 gg
2007	2	Ferita alla mano Distorsione al ginocchio	8 gg 50 gg

In ottica di tutela della salute dei lavoratori non solo in ambito lavorativo, Monnalisa, mediante le propria Fondazione, ha donato a ciascuno dei propri dipendenti la tessera LILT (Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori) che dà diritto:

- alle prestazioni gratuite delle Campagne Nazionali di prevenzione oncologica
- a visite specialistiche a tariffe agevolate
- alla partecipazione a corsi di educazione alimentare e di un corretto e salutare stile di vita.

6.1.9 Informazione e coinvolgimento dei dipendenti

Il coinvolgimento dei dipendenti è stato più costante rispetto allo scorso esercizio, a tale scopo è stato seguito un calendario di riunioni del comitato etico programmate ad inizio anno.

L'assiduità degli incontri ha consentito di far emergere le problematiche e le proposte del personale che hanno poi alimentato un registro di segnalazioni pubblicato nella rete aziendale per agevolare la verifica degli impegni presi dalla direzione.

Nel 2007 sono emerse 25 segnalazioni, delle quali 9 proposte e 16 non conformità. Il 67% delle proposte è stato recepito e realizzato, il 69% delle non conformità sono state trattate e chiuse positivamente.

Tab.6.1.21 Riunioni anno 2007

Mese	Evento
Febbraio	Riesame del sistema integrato qualità e responsabilità sociale
Marzo	Comitato etico
Aprile	Comitato etico
Maggio	Presentazione bilancio
Luglio	Comitato etico
Settembre	Comitato etico
Ottobre	Comitato etico
Novembre	Comitato etico

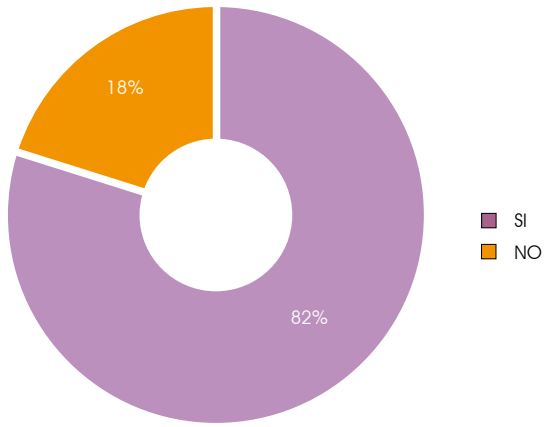
Tab. 6.1.22 Esito piano di miglioramento – area lavoro

Obiettivo 2007	Azione	Esito
Far sentire ciascuno artefice del destino di Monnalisa	Gioco/Formazione sugli scenari futuri di Monnalisa	Il momento di gioco/formazione si è tenuto lo scorso febbraio ed è stato rendicontato nello scorso bilancio nella veste di indagine di clima
Verificare esito futuro del codice etico abbozzato nel 2006	Condivisione nella proprietà aziendale dei contenuti proposti, stesura dei principi di comportamento e diffusione interna ed esterna	L'obiettivo è stato rivisto criticamente, preferendo la proprietà fermarsi – per ora – alla sola stesura dei principi valoriali del codice etico

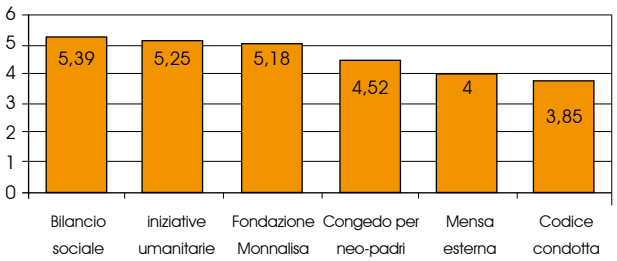
6.1.10 Cosa dicono di noi

Nel corso del 2007 il CSR Manager Network, in collaborazione con ISVI e ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società) ha realizzato un'indagine per identificare la crescita e la diffusione della responsabilità sociale all'interno delle Piccole e Medie Imprese italiane, alla quale ha partecipato anche Monnalisa.
È stato quindi diffuso un questionario presso i dipendenti, cui è stato chiesto di valutare il comportamento etico della propria azienda in relazione a parametri sia collegati alle scelte personali ("L'attenzione alla responsabilità sociale della su azienda ha influito sulla scelta di lavoro?"), sia aziendali ("Sulla base di quali criteri i clienti scelgono l'azienda?").
I risultati fanno parte di un rapporto di ricerca intitolato "CSR & PMI", presentato a Milano nell'ambito del "Primo Convegno Nazionale del CSR Manager Network Italia". In Monnalisa hanno risposto 28 dipendenti e le risposte si sono sviluppate come di seguito riportato.

1) È a conoscenza del tema della responsabilità sociale d'impresa/ ne ha sentito parlare?



2) Quanto sono rilevanti le iniziative di CSR adottate da Monnalisa?
(scala da 1 a 7, dove 1 è il minimo e 7 il massimo)



A tal proposito risulta da considerare che i dipendenti Monnalisa hanno una conoscenza maggiore rispetto a quelle iniziative che coinvolgono i dipendenti stessi e che l'azienda svolge da un numero maggiore di anni. Il Bilancio sociale, infatti, interessa gran parte della struttura e viene realizzato dal 2003; le iniziative umanitarie vengono effettuate spesso grazie alla collaborazione dei dipendenti stessi, che si impegnano talvolta in prima persona per la loro realizzazione.
È interessante osservare come la fondazione Monnalisa sia già piuttosto conosciuta e ritenuta rilevante dai dipendenti, nonostante sia attiva soltanto dal gennaio 2007.

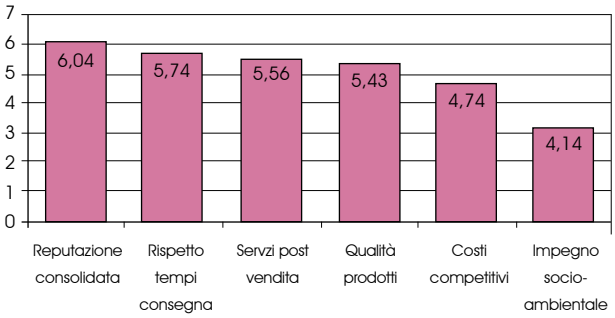
3) Quanto il clima di lavoro in Monnalisa è cambiato in seguito all'introduzione di iniziative quali il servizio di mensa aziendale esterna o l'istituzione del congedo per il neo padre?
(scala da 1 a 7, dove 1 è il minimo e 7 il massimo)

I dipendenti danno una valutazione vicina alla sufficienza: 3,86

4) Quando ha scelto di lavorare per Monnalisa, quanto l'attenzione socio-ambientale dell'azienda ha influito nella sua decisione?
(scala da 1 a 7, dove 1 è il minimo e 7 il massimo)

Questa attenzione aziendale non sembra essere un fattore molto importante nella scelta di lavorare in Monnalisa, poiché ottiene una valutazione di 2,7. È interessante osservare che coloro che dicono di apprezzare l'impegno nel campo socio-ambientale sono anche coloro che hanno un'alta conoscenza delle azioni realizzate da Monnalisa su questi temi e ritengono che questo impegno sia un fattore critico di successo sul mercato.

5) Quali sono i criteri che secondo lei inducono i clienti a scegliere Monnalisa?
(scala da 1 a 7, dove 1 è il minimo e 7 il massimo)



In linea con quanto emerso anche dal coinvolgimento degli stakeholder clienti ed agenti, anche i dipendenti ritengono che un punto di forza dell'azienda sia la reputazione che si è saputa costruire nel tempo. Reputazione che, fra l'altro, si è costantemente rafforzata grazie all'attenzione al servizio: il rispetto dei tempi di consegna ed il post vendita vengono percepiti anche dai dipendenti come fattori positivi. L'attenzione alla dimensione socio-ambientale, invece, non viene ritenuta un fattore ancora particolarmente importante per influenzare la scelta del cliente e del consumatore finale, così come sostenuto anche dai clienti stessi e dagli agenti. A tal proposito è però interessante osservare come questo item abbia una valutazione comunque piuttosto alta, intorno alla sufficienza.

6) In relazione all'attenzione socio-ambientale di Monnalisa:
il 75% ritiene che preferirebbe iniziative più strettamente orientate ai dipendenti;
il 35% condivide la scelta delle iniziative adottate.
(nota: ogni intervistato poteva dare più risposte)

Performance sociale
Clienti, agenti, rappresentanti e consumatori

"Per quanto viaggiamo in tutto il mondo per trovare ciò che è bello, dobbiamo portarlo con noi oppure non lo troveremo"

Demostene

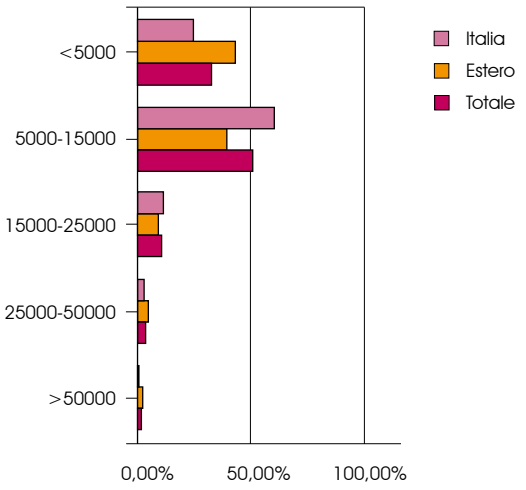
La distribuzione pag. 78
La costruzione della relazione con il cliente 80
Lo sviluppo della tecnologia a servizio del cliente e del consumatore 81
Sicurezza e garanzia del prodotto 81
La voce dello stakeholder: rappresentanti ed agenti 82
Cosa dicono di noi 83

6.2.1 La distribuzione

Monnalisa distribuisce il proprio prodotto in tutto il mondo mediante i canali del dettaglio tradizionale multimarca, gli shop in shop, i corner all'interno di prestigiosi department store ed infine i negozi monomarca aziendali (Arezzo, Firenze, Milano).

Il fatturato a stagione realizzato dal singolo cliente è mediamente inferiore ai 15.000 euro con classi di fatturato più alte soprattutto nel caso dei clienti esteri, tra i quali sono frequenti i department store. Sebbene in valore assoluto la classe media di fatturato prevalente non sia alta, in termini relativi risulta molto positiva, dal momento che ciascun dettagliante - pur avendo al proprio interno almeno una decina di marchi concorrenti – dimostra di riservare una buona fetta di fatturato a Monnalisa.

Graf. 6.2.1 - Distribuzione clienti per classe di fatturato



L'incremento di fatturato avutosi nel 2007 è motivato da un rilevante aumento delle vendite presso i clienti stranieri, con un turnover netto positivo ed in netta crescita per entrambe le stagioni: +350% nella primavera estate e 63% nell'autunno inverno.

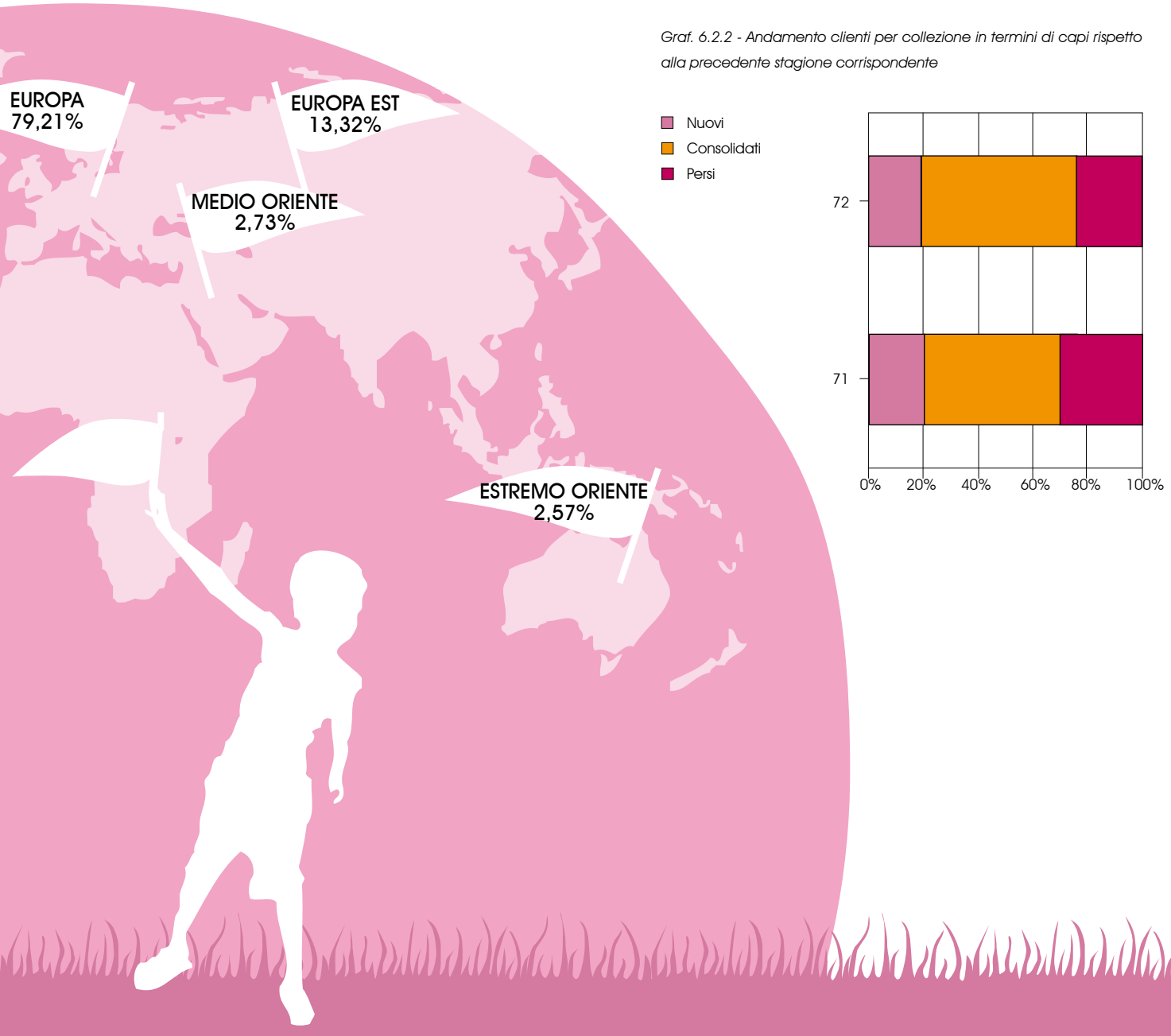
Con la clientela italiana, pari al 57%, viene realizzato il 63% del fatturato, mentre il restante 37% del giro di affari è distribuito diffusamente in tutto il mondo, in particolare in Europa e Medio Oriente.

Tab. 6.2.1 – Turnover clienti per stagione

Stagione primavera-estate			
	Delta vendite (capi)	Clienti consolidati	Turnover netto clienti
Italia	+9,96%	468	+83
Estero	+23,45%	213	+50
Totale generale	**+14,40%**	**681**	**+133**
Stagione autunno-inverno			
	Delta vendite (capi)	Clienti consolidati	Turnover netto clienti
Italia	+0,49%	446	-6
Estero	+24,87%	265	+57
Totale generale	**+9,42%**	**711**	**+51**

Cresce rispetto allo scorso esercizio la fetta di clienti persi ma più che proporzionalmente, quella dei clienti nuovi.

Graf. 6.2.2 - Andamento clienti per collezione in termini di capi rispetto alla precedente stagione corrispondente



Con il 2007 si è intensificato il progetto di nuove aperture e di rinnovo di negozi/shop in shop secondo il nuovo format aziendale, tra questi: Galeries Lafayette a Parigi, Attica ad Atene, One Moment Please in Kuwait ed i negozi monomarca di Arezzo e Milano.

A settembre 2007, presso la nuova area commerciale "Il Polo della Qualità" a Marcianise (CE), Monnalisa ha inaugurato un nuovo showroom dove a partire dalla stagione A/I 2008 verranno presentate le collezioni. Alla cerimonia di presentazione del nuovo polo commerciale ha presieduto anche il Presidente Napolitano.

6.2.2 La costruzione della relazione con il cliente

Il rapporto con il cliente è generalmente di lunga data, non solo per un forte attaccamento di marca e prodotto ma anche per una diffusa fiducia nell'organizzazione aziendale che si è dimostrata nel tempo affidabile ed innovativa nel servizio post vendita, nelle spedizioni, nei riassortimenti e nei cambi merce. Il capitale relazionale che sostanzia il rapporto con il cliente può essere induttivamente valutato mediante i seguenti indicatori di processo e di risultato.

Tab.6.2.2 – Fidelizzazione

	2005	2006	2007
Delta fatturato 2005-2007	+9,97%	19,86%	23,25%
Turnover netto in termini di capi	+ 2,2%	+5,65%	+27,34%
% clienti consolidati sul totale clienti	74%	93%	88%
Turnover in uscita (nr clienti persi su totale clienti)	35%	29%	33%
% clienti in contenzioso a fine anno su totale clienti	4,78%	4,00%	4,08%
CRR - Customer Retention Rate (indice di conservazione della clientela)	48,6%	52,5%	46,1%

Con un forte incremento del fatturato, cresce il turnover in uscita con una lieve diminuzione sia della percentuale dei clienti consolidati che proporzionalmente dell'indice di conservazione della clientela: sono stati infatti introdotti nuovi clienti ed è stata rivista la clientela abituale con una crescita del livello di posizionamento del dettaglio di riferimento.

Tab.6.2.3 – Affidabilità

	2005	2006	2007
Numero medio di spedizioni per ordine	2,45	2,57	2,71
% ordini evasi con % di evasione tra il 98 ed il 100%	65,3%	64,8%	69,6%
Riassortimenti/resi commerciali (in capi)	3,06	4,75	5,19
% personale mktg e vendite sul totale del personale	19%	19%	18%

Migliorano gli indicatori di performance relativi alla qualità delle spedizioni, con un forte incremento degli ordini evasi in una percentuale compresa tra il 98% ed il 100%, quasi a parità di numero di spedizioni per ordine.
Cresce ancora il rapporto tra riassortimenti e resi commerciali: a fronte di un capo reso per motivi commerciali, non imputabili quindi a difetti produttivi o progettuali, vengono riassortiti più di cinque capi.
I resi stessi, che rappresentano per l'azienda il segnale primario di "insoddisfazione" del cliente, sono costituiti perlopiù da resi commerciali, originando perciò dal servizio cambio merci che si rivela particolarmente utile al dettagliante.

Tab. 6.2.4 – Resi per stagione

	% resi su capi spediti	Di cui resi commerciali
Stagione autunno-inverno	4,10%	60,66%
Stagione primavera-estate	4,67%	54,11%

Anche il rapporto con i bambini-consumatori finali del prodotto è di fondamentale importanza, perciò Monnalisa organizza annualmente un concorso tematico per conoscere meglio il mondo dell'infanzia e per valorizzare i giovani talenti in erba. Lo scorso aprile è partito il concorso "Mi vesto per un'occasione speciale", oggetto del quale sono i disegni elaborati dai bambini. Lo scopo è quello di interpretare mediante l'espressione artistica i desideri dei bambini e come essi si rapportino con l'abbigliamento, il gioco e la quotidianità. Al concorso hanno partecipato 600 bambini.

6.2.3 Lo sviluppo della tecnologia a servizio del cliente e del consumatore

Sito aziendale

Nel corso del 2007, il sito è stato completamente ristrutturato (www.monnalisa.eu è andato a sostituire www.monnalisa-spa.com): sono state individuate diverse tipologie di utenti (bambina, mamma, istituto finanziario, cliente, etc) ed i contenuti del sito sono stati personalizzati per ciascuno, creando percorsi differenziati di navigazione.

E' stato creato uno spazio dedicato alle bambine ed ai concorsi Monnalisa (CLUB MONNALISA e BLOG MONNALISA), con la possibilità di attivare giochi interattivi (soltanto negli ultimi quattro mesi del 2007, 2184 bambine hanno aderito al club).
Nell'area mamma è stata inserita una istruzione su "come prendersi cura dei capi", che consente di decifrare le istruzioni di lavaggio previste delle etichette capi. Infine sono state pubblicate le immagini dei negozi e corner Monnalisa con relativa mappa interattiva.
Le news aziendali possono essere visionate direttamente dal sito.
Dall'11 settembre, data di pubblicazione nel nuovo sito, fino al 31 dicembre 2007 il 60% degli accessi è derivato da nuovi utenti.

Business to Business e Business to Consumer

Accanto al nuovo servizio di B2C, per il quale si rimanda a quanto riportato nel paragrafo 2.8 della relazione sulla gestione, continua positivamente l'attività del B2B rivolto ai clienti Monnalisa ed agli agenti. Di seguito si riportano le performance del servizio.

Tab. 6.2.5 – Utilizzo e-commerce B2B

	2005	2006	2007	Delta 2006-2007
Capi ordinati autonomamente da utenti esterni	6.915	12.323	33.937	+175,40%
Nr ordini autonomi da utenti esterni	500	3.685	2.700	-26,73%

Non solo cresce il volume di acquisti mediante il servizio, ma aumentano anche gli utenti abilitati al servizio, pari al 54% dei clienti attivi (+20% rispetto allo scorso anno).

6.2.4 Sicurezza e garanzia del prodotto

A garanzia del consumatore finale, proseguendo le attività di controllo sui prodotti importati avviata lo scorso anno, Monnalisa ha selezionato un campione di accessori applicati al capo importati singolarmente o come componenti del capo acquistato in sede di campionario.
Ciascun campione è stato sottoposto ad analisi da parte del Laboratorio accreditato Buzzi di Prato, di seguito l'esito delle prove.

Accessorio analizzato	Oggetto di analisi	Esito
Bottone a pressione provenienza Cina	Determinazione qualitativa del nickel	Nickel non rilevabile
Cerniera con tira-cursore provenienza Cina	Determinazione qualitativa del nickel	Nickel presente
Fiori in tessuto grezzo provenienza India	Determinazione dei pesticidi alogenati organofosforati e piretroidi	Pesticidi non rilevabili

A seguito della verifica positiva al nickel del secondo accessorio, Monnalisa non ha confermato l'acquisto in sede di produzione ed ha cercato presso il fornitore soluzioni alternative che garantissero l'acquisto di accessori nickel free.

6.2.5 La voce dello stakeholder: rappresentanti ed agenti

Sulla scia di quanto realizzato negli scorsi Bilanci, anche in questo esercizio Monnalisa ha coinvolto i propri stakeholder. Quest'anno il focus è stato incentrato sulla percezione dell'azienda da parte dei rappresentanti/agenti.
Il coinvolgimento è avvenuto tramite focus group; vi hanno preso parte 25 agenti e la sua conduzione è stata affidata alla società di consulenza SCS Azioninnova.
Il focus è stato impostato sulla base di alcune domande condivise con la Direzione Commerciale di Monnalisa.

Cosa significa, per voi, collaborare con Monnalisa?

I rappresentanti esprimono una valutazione decisamente positiva di questa collaborazione. Coloro che mantengono questo rapporto da un numero maggiore di anni affermano che si sentono oramai parte di un gruppo nel quale ognuno svolge il proprio lavoro in un clima che non ha risentito in maniera negativa della crescita ed espansione dell'azienda. Coloro che si trovano a collaborare da meno tempo, manifestano allo stesso modo il "*piacere di lavorare insieme*".
In particolare emerge l'impegno perseguito da entrambe le parti per affrontare i problemi che di volta in volta possono sorgere, esaminarli apertamente e trovare soluzioni in maniera condivisa: "*ho la percezione che ci sia la volontà di crescere insieme*". Tutto questo va di pari passo con la decisione di Monnalisa (condivisa dai rappresentanti) di lasciare loro molta libertà ed autonomia nello svolgere le proprie mansioni.
Uno dei maggiori punti di forza riscontrati è quello dell'informalità dei rapporti che i rappresentanti riescono ad instaurare con il personale di Monnalisa, in particolare con il Presidente Piero Iacomoni. Si tratta di rapporti in cui prevale l'informalità, aspetto apprezzato in quanto permette di lavorare "*senza avere il fiato sul collo*". Tale aspetto, però, porta con sé la percezione di una "*azienda un po' naif*", che fa molto perno sulle relazioni umane. A questo aspetto - a volte percepito come rischioso dai rappresentanti - fa da contrappeso una riconosciuta competenza tecnica ed una qualità diffusa in tutte le fasi del processo (dalla produzione al post-vendita), che i rappresentanti apprezzano e che fa loro ritenere Monnalisa un'azienda con la quale è vantaggioso (anche economicamente) collaborare.
A corollario di tutto questo emerge un dubbio in merito al futuro dell'azienda: il suo essere fortemente incentrata sulla figura del Proprietario-Presidente che potrà rappresentare un fattore di debolezza nel lungo periodo, specialmente quando si dovrà affrontare il tema della successione. Su questo tema i rappresentanti sono comunque fiduciosi e confidenti nel fatto che l'abilità del proprietario di realizzare e migliorare l'azienda in questi anni andrà di pari passo con la possibilità di creare le condizioni per un cambiamento all'altezza della realtà aziendale quale Monnalisa è diventata.

Quale è la vostra percezione in merito al brand di Monnalisa?

I rappresentanti affermano che durante la loro collaborazione con Monnalisa hanno assistito ad un incremento della riconoscibilità del suo marchio. Questo incremento si è fondato su alcuni capisaldi che caratterizzano Monnalisa, che, inoltre, si sono andati affermando nel tempo. In particolare i punti di forza riconosciuti sono da ricercarsi in:

- coraggio stilistico: Monnalisa riesce ad osare nelle sue collezioni, sia dal punto di vista del disegno stilistico che della composizione e dei materiali,
- servizio elevato: Monnalisa riesce a garantire al cliente standard alti in quanto a post vendita, riassortimento e consegne in tempi veloci e con una percentuale bassissima di errore.

A questo fa da riscontro la percezione che questi punti di forza non hanno perso la loro rilevanza a seguito della crescita del fatturato e vista la dimensione sempre più internazionale dell'azienda; anzi sono stati questi i fattori che hanno permesso una crescita progressiva e continua nel tempo dell'azienda.

Come è da voi percepito il tema della delocalizzazione, che ha portato, nel corso del tempo, Monnalisa a realizzare in Cina alcuni prodotti della sua collezione?

I rappresentanti non reputano questo aspetto come critico. La qualità dei prodotti di Monnalisa non è diminuita. A loro avviso, il problema è nella percezione da parte dei consumatori, che associano ancora, in molti casi, il made in China ad una minore qualità dei prodotti commercializzati. Ritengono però che il marchio Monnalisa riesca a rassicurare i consumatori finali in merito alla qualità ed alla durata del prodotto che acquistano.
Affermano, inoltre, che nel corso degli ultimi due anni hanno ravvisato una maggiore consapevolezza da parte del consumatore stesso, sul fatto che anche dalla Cina possano provenire prodotti di buona qualità, in linea con la produzione italiana.

L'attenzione ai temi etici rappresenta, a vostro avviso, un surplus competitivo?

Su questo tema i rappresentanti hanno dato due risposte diversificate in relazione alla loro provenienza geografica. Gli italiani non ritengono che l'etica in sé, se non adeguatamente comunicata, possa fornire cospicui vantaggi competitivi. Aziende competitor che ne fanno magari un cavallo di battaglia e che vi impostano campagne pubblicitarie ricevono, indubbiamente, alcuni vantaggi, almeno su parte dei consumatori finali. Emerge quindi la richiesta verso l'azienda di rendere maggiormente espliciti i suoi impegni su questi temi.
I rappresentanti esteri (specialmente europei), invece, affermano che si sta affermando una clientela finale che chiede informazioni in merito alla provenienza del capo, che conosce la certificazione SA8000 (che Monnalisa ha conseguito e che rinnova annualmente) e che ritiene che l'impegno sui temi della solidarietà locale o internazionale rappresenti un

surplus rispetto ai competitor.
I rappresentanti (indipendentemente dalla loro provenienza geografica) sono quindi concordi nel sostenere questo impegno di Monnalisa come importante sul mercato.

6.2.6. Cosa dicono di noi

La rivista di settore Fashion ha pubblicato lo scorso gennaio l'esito del sondaggio relativamente alle collezioni di abbigliamento infantile autunno-inverno 2006/2007 condotto tra un campione significativo di dettaglianti italiani mutlimarca: *"Sul fronte dei servizi aziendali è Monnalisa ad aggiudicarsi il palmarès per essersi distinta sia nella puntualità delle consegne che nei riassortimenti"*, risultando inoltre il terzo marchio sul mercato per collezione più apprezzata in termini di rapporto qualità/prezzo.

Performance sociale
Fornitori

“Cammina con qualunque tempo: il grano matura con il sole e con la pioggia...”

Anonimo

Tipologia e localizzazione geografica pag. 86
La creazione di una partnership con i fornitori 87
L'adeguamento alla normativa SA8000 89
Cosa dicono di noi? 90

6.3.1 Tipologia e localizzazione geografica

Sulla base del prodotto o servizio offerto, i fornitori di Monnalisa possono essere articolati in:

- fornitori di materie prime (tessuti, accessori)
- façonisti (fornitori di servizi di taglio, cucito, stiro, ricamo, tintura, stampa e fasi accessorie varie)
- fornitori di prodotti finiti (commercializzati)
- fornitori di servizi vari (pulizie, trasporti, vigilanza)
- fornitori di materiale di consumo (carta, cancelleria, materiale edp)
- collaboratori esterni (consulenti).

Ai fini dell'analisi che segue, verranno considerati i soli fornitori di prodotti e servizi aventi impatto diretto sull'attività produttiva cratteristica, pertanto: fornitori di tessuto, accessori e commercializzati, façonisti.

Tab. 6.3.1 Numero di fornitori per tipologia (anagrafico; consolidato; continuo)

Tipologia di fornitore	Nr. di fornitori in anagrafico	di cui Nr. Fornitori consolidati (2 su 4 stagioni)	Di cui Nr. Fornitori continui (4 su 4 stagioni)
Tessuti	497	25	9
Accessori	212	38	19
Façon	243	35	20
Commercializzati	121	10	4
	1.073	108	52

Rispetto allo scorso esercizio crescono i fornitori in anagrafico, ma diminuiscono sia i consolidati che i continui. L'azienda prosegue quindi nel fare ricerca di nuovi partner produttivi, ma tende nel contempo a concentrare il parco fornitori per consolidare le competenze acquisite e per fidelizzare i collaboratori dando continuità al rapporto lavorativo, come confermato dalla crescita per tutte le categorie della percentuale di fornitori continui (che hanno lavorato con l'azienda almeno due delle ultime quattro stagioni) su consolidati (che hanno lavorato con l'azienda in tutte le ultime quattro stagioni).

Tab. 6.3.2 Indice di stabilità del rapporto con i fornitori

Tipologia di fornitore	Continui / consolidati in %	
	2006	**2007**
Tessuti	30%	36%
Accessori	49%	50%
Façon	54%	57%
Commercializzati	20%	40%
Totale	45%	48%

I

Indice di dipendenza da fornitori (incidenza fatturato realizzato con top 10 fornitori/totale fatturato)		**2006**	**2007**
	Tessuto	84,84%	84,13%
	Accessori	62,81%	62,50%

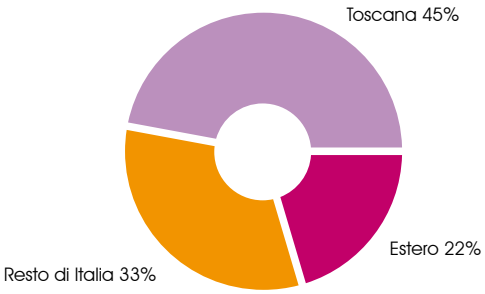
L'indice di dipendenza è pressoché invariato rispetto allo scorso anno e conferma una alta concentrazione di acquisto nei tessuti, dovuta ad una forte fidelizzazione di alcuni fornitori storici che collaborano direttamente con l'ufficio stile per creare nuove proposte di materiali. Gli acquisti di accessori sono invece più parcellizzati con un parco fornitori più ampio ed eterogeneo che rispecchia l'ampissima gamma di referenze (bottoni, zip, applicazioni, nastri, passamanerie, etc).
Nei façonisti non si può parlare di un vero indice di dipendenza, risultando l'entità della fornitura di ciascuno commisurata alla relativa capacità produttiva ed alla sua ripartizione tra i vari committenti nell'arco della singola stagione di produzione.
L'indice di dipendenza dai fornitori di commercializzati è molto elevato: l'81% del fatturato viene realizzato con solo due fornitori. Per far fronte a questo elemento di criticità e per valorizzare un mercato cruciale quale quello cinese, Monnalisa sta valutando la possibilità di creare una partnership con il fornitore cinese in modo da dare maggior solidità al rapporto preferenziale instaurato.

Tab. 6.3.3 Dislocazione geografica dei fornitori per tipologia di prodotto

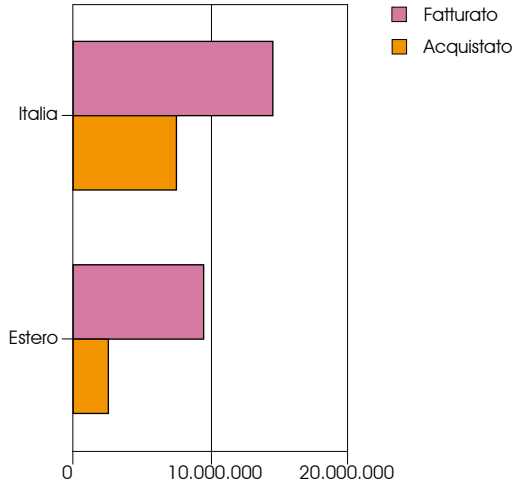
	Tessuti	Accessori	Façon	Commercializzati
Toscana	40,58%	20,69%	60,00%	8,00%
Lombardia	36,23%	39,66%	2,22%	0
Emilia Romagna	4,35%	15,52%	0	0
Umbria	0	3,45%	31,11%	0
Resto d'Italia	4,35%	10,34%	4,44%	12,00%
Estero	14,49%	10,34%	2,22%	80,00%

Per tessuti, accessori e façon, cresce la quota di fornitori localizzati in Toscana, resta invece invariata la distribuzione geografica dei fornitori di commercializzati. Il dato trova conferma anche nei volumi di acquisto con uno spostamento di cinque punti percentuali dall'estero all'Italia, dei quali quattro nella sola Toscana.

Graf. 6.3.1 Distribuzione dei volumi di acquisto (materie prime, façon e commercializzati)



Graf. 6.3.2 Bilancia commerciale



Considerando la distribuzione geografica degli acquisti e delle vendite di Monnalisa è possibile ipotizzare una sorta di bilancia commerciale degli scambi, che in volumi di acquisto vede articolare le vendite per il 61% in Italia e per il 39% all'estero e gli acquisti per il 78% in Italia e per il 22% all'estero. Ne consegue che l'azienda nel mondo - e non solo in Italia - crea valore aggiunto e distribuisce la ricchezza così creata.

Su richiesta della CCIAA di Arezzo, Piero Iacomoni – titolare di Monnalisa SpA – è stato invitato in qualità di relatore al convegno internazionale organizzato dal WTO (World Trade Organization) tenutosi dal 3 al 5 ottobre presso la sede di Ginevra. Il tema del convegno è stato il rapporto tra WTO e piccole medie imprese, l'internazionalizzazione ed il ruolo delle barriere doganali.

6.3.2 La creazione di una partnership con i fornitori

Le condizioni di pagamento rispecchiano la tipologia di prodotto acquistato. Per i tessuti la dilazione più lunga sconta l'anticipo e la sicurezza della richiesta di fornitura da parte di Monnalisa, che mediante l'"ordine al buio" - effettuato a campagna vendita non iniziata – si accolla il rischio di valutazione delle tipologie e quantità di materie prime da acquistare per poter anticipare i tempi del processo produttivo e quindi delle consegne al cliente.

Tab. 6.3.4 Dilazioni di pagamento contrattuali per tipologia di fornitore consolidato

	Dilazioni di pagamento da contratto			
Tipologia di fornitore (consolidati e continui)	30 gg	60 gg	90 gg	120 gg
Tessuti	0	0	11	13
Accessori	1	9	12	16
Façon	4	31	0	0
Commercializzati	1	1	8	0

Per i fornitori di commercializzati la dilazione di pagamento è collegata ai tempi di consegna dall'estero ed alle condizioni di pagamento (generalmente lettera di credito). Nel caso invece dei façonisti, la dilazione è regolata dalla legge sulla subfornitura, che prevede in 60 gg il termine massimo di pagamento.

I

% contratti fornitori pagati nei termini sul totale dei fornitori	100%

Salvo situazioni di contestazione su merci o servizi acquistati, Monnalisa osserva regolarmente le condizioni contrattuali concordate con il fornitore.
Nel corso del 2007 l'azienda ha avuto un contenzioso soltanto con un fornitore, per la fornitura in ritardo di prodotti di livello qualitativo non corrispondenti all'accordo di fornitura e non confacenti gli standard aziendali.

Al termine di ogni stagione, Monnalisa valuta i propri fornitori sulla base di: qualità del prodotto/servizio fornito, servizio, rapporto qualità-prezzo, flessibilità, creatività e versatilità. Accanto alla valutazione dei fornitori di tessuto e façon, è stata introdotta la valutazione dei fornitori di accessori.

Tab. 6.3.5 Valutazione fornitori stagione estiva tessuti, façon, commercializzati ed accessori

	Tessuti				Façon/Commercializzati				Accessori			
	Insuff.	Suff.	Buono	Ottimo	Insuff.	Suff.	Buono	Ottimo	Insuff.	Suff.	Buono	Ottimo
2005	3	4	5	18	0	0	6	24	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.
2006	1	1	5	15	1	1	5	19	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.
2007	1	2	10	14	1	2	1	38	2	22	26	0

Tab. 6.3.6 Valutazione fornitori stagione invernale tessuti, façon, commercializzati ed accessori

	Tessuti				Façon/Commercializzati				Accessori			
	Insuff.	Suff.	Buono	Ottimo	Insuff.	Suff.	Buono	Ottimo	Insuff.	Suff.	Buono	Ottimo
2005	0	3	3	13	2	4	1	32	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.
2006	0	2	1	33	0	3	1	28	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.
2007	0	3	4	29	0	1	1	39	2	16	28	0

L'alto livello del patrimonio di conoscenze esternalizzate e di relazioni consolidate è testimoniato dalla notevole percentuale di fornitori con giudizio buono/ottimo sul totale dei fornitori valutati. Per il confronto con l'indicatore dello scorso anno occorre scorporare i dati dei fornitori di accessori, in tal modo la percentuale di fornitori con giudizio buono/ottimo rispetto al totale dei fornitori valutati è del 93,05%, in crescita rispetto al 92,24% del 2006.

% di fornitori con IQ buono/ottimo sul totale dei fornitori valutati*	78,45%

**media delle due stagioni analizzate*

Il numero di proposte di collaborazione (in crescita rispetto allo scorso anno) avanzate da nuovi façonisti a Monnalisa, pur sintomatica anche di una generalizzata crisi del mercato dell'abbigliamento, testimonia l'attrattività dell'azienda, giudicata solida ed affidabile da parte del mercato.

Numero di proposte di collaborazione avanzate da nuovi façonisti	23

6.3.3 L'adeguamento alla normativa SA8000

La Norma SA8000 contiene uno specifico requisito relativo al controllo della catena di fornitura; Monnalisa, in ottemperanza ad esso, prevede e svolge verifiche ispettive presso i propri fornitori, direttamente o commissionandone la realizzazione ad un ente di certificazione.
La programmazione degli audit esterni avviene sulla base di vari fattori:

- la tipologia di lavorazione
- la dimensione dell'azienda
- la localizzazione dell'azienda
- l'esito di precedenti verifiche ispettive.

In seguito alle non conformità rilevate[1], mediante audit di seconda parte dell'ente certificatore, presso i due fornitori esteri verificati, questi ultimi hanno intrapreso un percorso di adeguamento ai requisiti di responsabilità sociale utilizzando uno strumento, diverso ma affine ad SA8000, denominato WRAP (Worldwide Responsible Apparel Production). Un fornitore ha ottenuto la certificazione il 19 luglio del 2007, per la quale è stato inviato a Monnalisa il rapporto completo, mentre l'altro sta tuttora lavorando al processo di certificazione, essendosi l'azienda trasferita in un altro stabilimento.

Tab. 6.3.7 Audit esterni presso fornitori

Nr. visite a fornitori effettuate nel 2007	6
di cui in Italia	6
di cui all'estero	0

[1] *Riportate nel par. 6.3.3 del Bilancio Sociale 2006*

Le visite ispettive condotte direttamente da Monnalisa nel 2007 hanno interessato il primo fornitore di tessuti in termini di volumi di acquisto e cinque façonisti. Sono emerse dagli audit otto richieste di azione correttiva: sei inerenti gli aspetti di salute e sicurezza e due relativamente alla retribuzione.
Quanto rilevato ha spinto Monnalisa ad investire maggiormente nella formazione del personale dipendente addetto alle visite ispettive esterne, proprio sulle tematiche di salute e sicurezza, per due motivazioni:

- da una parte, per tenere audit sempre più accurati
- dall'altra, per offrire al fornitore utili suggerimenti per la risoluzione delle non conformità rilevate, ascrivibili perlopiù a mancata conoscenza dei requisiti in materia.

Il corso di formazione di 16 ore è stato tenuto dalla società di consulenza Mediasint, che segue Monnalisa negli adempimenti di salute e sicurezza, ed ha interessato sei dipendenti Monnalisa: i responsabili delle aree CSR, produzione, controllo di produzione ed acquisti.

6.3.4 Cosa dicono di noi?

Nel corso del 2007 è stata divulgata una ricerca realizzata da Regione Toscana in collaborazione con Ucodep, pubblicata nel dicembre 2006 nella collana "Quaderni di Fabrica Ethica". L'indagine a titolo "Applicazione della SA8000 in Toscana. Indagine sui primi casi aziendali" rappresenta una fotografia generale delle imprese toscane in rapporto alla responsabilità sociale, approfondendo in particolare alcuni casi aziendali, tra i quali quello di Monnalisa.
In calce alla trattazione oggettiva di ciascun caso aziendale, viene riportato il punto di vista soggettivo di un portatore di interesse esterno all'azienda affinché giudichi la realtà aziendale – sulla base delle proprie conoscenze in merito – ed individui punti di forza e di debolezza rispetto agli impegni di CSR assunti.
Per Monnalisa, gli autori della ricerca hanno scelto – come stakeholder esterno – il Sig. Alessandro Mugnai, in qualità di responsabile della FILTEA-CGIL di Arezzo, nonostante l'organizzazione sindacale non abbia ad oggi alcun tipo di interazione con Monnalisa.

All'interno di una generale valutazione positiva dell'azienda, si riporta di seguito quanto emerso relativamente al rapporto di Monnalisa con i propri fornitori.

"Sul versante del rapporto che Monnalisa intrattiene con i fornitori, il nostro intervistato ritiene di non poter esprimere un giudizio, in quanto gran parte della produzione viene effettuata all'estero. Sul nodo cruciale dell'esternalizzazione della produzione, a Mugnai preme sottolineare che l'unico indicatore che permetterebbe al sindacato di controllare l'operato dell'azienda in paesi terzi come Cina e India sarebbe la stipula di un codice di condotta redatto in accordo con il sindacato".

Nella seguente tabella si riportano per ogni aspetto evidenziato dall'intervistato, quanto fatto o quanto si impegna a fare l'azienda.

Aspetto evidenziato	Cosa ha fatto Monnalisa	Cosa si impegna a fare Monnalisa
"gran parte della produzione viene effettuata all'estero"	E' vero che parte della produzione di Monnalisa viene fatta all'estero ma nelle proporzioni seguenti (come risulta dai bilanci pubblicati): 2004: 5% 2005: 11% 2006: 27% 2007: 22% I dati si riferiscono ai volumi di acquisto di materie prime, lavorazioni e prodotti commercializzati. Ne emerge che la maggior parte della produzione continua ad essere realizzata in Italia e soprattutto in Toscana: 2004: 21% 2005: 49% 2006: 41% 2007: 45%	Monnalisa intende produrre i propri prodotti nel mondo; l'articolazione tra Italia ed estero – pur continuando a privilegiare la prima – è e sarà dettata dalla tipologia di prodotti proposti al mercato e dalla scelta operata dal cliente e consumatore finale.
"controllare l'operato dell'azienda in paesi terzi come Cina e India"	Questo aspetto è cruciale. Monnalisa in ottemperanza ai requisiti della norma SA8000 opera verifiche ispettive presso i propri fornitori sia personalmente che mediante enti di certificazione internazionali.	Allo scopo di rendere ancora più stringente questo tipo di controllo, Monnalisa nell'ambito dell'offerta di rinnovo della certificazione SA8000 da parte di SGS ha siglato un accordo che prevede in aggiunta alle verifiche ispettive già svolte presso i fornitori italiani, lo svolgimento da parte dell'ente di certificazione di audit di seconda parte anche presso fornitori esteri mediante personale SGS locale.
"L'unico indicatore (...) sarebbe la stipula di un codice di condotta redatto in accordo con il sindacato"	La scelta dello strumento di verifica presso terzi è soggettiva e difficilmente potrebbe essere concordata con il sindacato locale. Ai fini dell'attività di controllo presso i fornitori svolta autonomamente da Monnalisa, sono stati scelti i requisiti della norma SA8000; mentre per le attività di auditing svolte da enti esterni, gli stessi hanno utilizzato un codice di condotta previsto a livello internazionale specificamente per queste attività, e parametrato sulle singole realtà nazionali.	Monnalisa per il futuro intende aggiornare i propri sistemi di valutazione e verifica sulla base dell'evoluzione delle realtà produttive esistenti e nuove.

Performance sociale
Comunità locale

"Spesso le grandi imprese nascono da piccole opportunità"

Demostene

Monnalisa ed il territorio pag. 94
Scuola e istruzione 94
Partecipazione ad iniziative e progetti sulla responsabilità sociale di impresa 95
Iniziative umanitarie e Fondazione Monnalisa 96
Iniziative di promozione sportiva 97
La voce dello stakeholder 97

6.4.1 Monnalisa ed il territorio

Per quanto Monnalisa si muova commercialmente all'interno di un mercato oramai globale, il proprio agire quotidiano è improntato a mantenere ben salde le radici nella terra di provenienza.
Come ricordato nella mission, l'azienda si pone l'obiettivo di "creare valore e valori nel tempo con una realtà aziendale sostenibile per il territorio". Concretamente questo significa intessere relazioni con le istituzioni scolastiche, con l'associazionismo, con il mondo sportivo. Dal 2007, inoltre, è attiva la Fondazione Monnalisa, che si pone proprio come strumento agile e dinamico per poter operare in maniera concreta nel campo della solidarietà locale ed internazionale.

6.4.2 Scuola e istruzione

Monnalisa collabora da sempre con il mondo della formazione scolastica, universitaria e post-universitaria in una duplice forma: accogliendo giovani studenti in stage ed effettuando testimonianze presso le scuole e le università portando l'esperienza di Monnalisa nei vari ambiti del controllo di gestione, dell'internazionalizzazione o della responsabilità sociale.

Gli stage formativi possono venire attivati con diverse finalità da parte del tirocinante:

- per il completamento della propria formazione universitaria, allo scopo di redigere la tesi di laurea,
- per ottemperare ad un preciso obbligo curricolare,
- per inserirsi nel mondo del lavoro,
- per l'avviamento al lavoro nel caso di persone con handicap fisico o mentale.

Tab. 6.4.1 Stage attivati nel 2007

Ente promotore	Nr allievi	Durata	Ambito tirocinio
Associazione Industriali	1	3 mesi	Finanza e controllo
Università Bologna – moda	1	3 mesi	Commerciale
Centro per l'impiego	1	3 mesi	Progettazione
Centro per l'impiego	1	1 mese	Stile
Università di Firenze - economia	1	6 mesi	Commerciale
Associazione Pratika	1	2 mesi	Commerciale
Università Bocconi – economia	1	3 mesi	Commerciale
Università di Firenze– economia	1	3 mesi	Finanza e controllo
Università di Siena -economia	1	3 mesi	Commerciale
Ateneo Impresa Roma	2	6 mesi	Commerciale
Centro per l'impiego	1	3 mesi	Commerciale
Ateneo Impresa Roma	1	6 mesi	Commerciale
Istituto d'arte di Arezzo	2	2 settimane	Progettazione
Polimoda	1	6 mesi	Commerciale

Dei sedici tirocini attivati, due si sono trasformati – nel 2008 - in assunzione con contratto a termine.

6.4.3 Partecipazione ad iniziative e progetti sulla responsabilità sociale di impresa

Monnalisa considera la responsabilità sociale un impegno da portare avanti al proprio interno e da sollecitare e condividere all'esterno, con altri soggetti pubblici e privati, per comunicare le proprie buone pratiche e per apprenderne di nuove o per realizzare progetti di ampio respiro non concretizzabili autonomamente.
Di seguito le iniziative più importanti del 2007.

Progetto "Ethic Match"

Monnalisa ha partecipato attivamente al progetto "Ethic Match" creato e promosso dal Consorzio Bimbo Italia e finanziato mediante FSE. Scopo dell'iniziativa: investire nei mercati emergenti, partecipando a programmi di cooperazione internazionale, sviluppando "affari socialmente responsabili". Il progetto, al quale hanno partecipato soggetti pubblici e privati provenienti dall'Italia, dalla Spagna, dall'India e dal Pakistan, si è concluso con la partecipazione alla India International Garment Fair di Nuova Delhi, presso la quale sono stati identificati potenziali partner produttivi e commerciali sulla base di un'attività economica responsabile, conforme ai requisiti SA8000.

Settimo Meeting di San Rossore

Monnalisa è intervenuta al meeting organizzato dalla Regione Toscana in collaborazione con Unicef il 19 e 20 luglio 2007. L'incontro, avente a tema i bambini e le donne, ha riunito ONG, movimenti, istituzioni ed aziende per discutere dei diritti da difendere ed espandere e dei talenti da valorizzare e far conoscere, mediante un processo di condivisione di esperienze internazionali e di confronto sulle buone pratiche di oggi e del prossimo futuro.

Incontro Regione Toscana e SAI

Monnalisa ha aderito all'incontro organizzato dalla Regione Toscana il 17 settembre 2007 al quale hanno partecipato le imprese toscane certificate SA8000, gli organismi di certificazione italiani, il Social Accounting International ed i rappresentanti della Commissione Etica Regionale. Scopo della riunione: far emergere proposte, aspettative e criticità rispetto alla norma SA8000 ed avviare una piattaforma di dialogo che miri a definire proposte operative, creando nel contempo una rete di scambio tra le imprese certificate.

"Donne, uomini e lavoro di cura"

Il convegno, organizzato dalla Commissione Pari Opportunità del Comune di Montevarchi (AR) e da Atelier Vantaggio Donna, ha trattato le tematiche dei legami tra famiglia, welfare e lavoro di cura, della insostenibilità del lavoro di cura e della conciliazione tra professione e lavoro di cura da parte della donna. All'incontro, Monnalisa ha partecipato come esperienza positiva di buone pratiche di conciliazione.

Progetto AWARDS – Ageing Women Workers Aimed at Renewing Development towards a Sustainable Life

Scopo dell'iniziativa della Provincia di Arezzo, alla quale ha aderito concretamente Monnalisa: incentivare l'occupazione in senso generale, valorizzare la popolazione in età adulta, elaborare modalità e strumenti per garantire una nuova chance professionale soprattutto verso la fascia più debole della popolazione, le donne in età matura.

Infine per condividere e sollecitare la discussione sulle tematiche afferenti la responsabilità sociale di impresa e la rendicontazione sociale, è attivo ormai da anni un indirizzo e-mail, etica@monnalisa-spa.com, presso il quale i portatori di interesse esterni possono sollevare richieste, critiche o suggerimenti. Allo stesso indirizzo viene inoltrata la form compilata dagli utenti interessati a scaricare o visionare il bilancio di Monnalisa disponibile in formato .pdf sul sito internet aziendale.

Tab. 6.4.2 Contatti dal web

	Da Aziende	Da Studenti e Scuole	Da ONG	Da privati	Da altre organizzazioni
Nr contatti via e-mail	27	28	5	67	5

6.4.4 Iniziative umanitarie e Fondazione Monnalisa

Con la costituzione della Fondazione, Monnalisa ha concentrato le donazioni aziendali riuscendo così a razionalizzare gli aiuti ed a contribuire alla realizzazione di specifici progetti coerenti con i valori dell'azienda e della famiglia proprietaria.

A solo un anno dalla sua nascita, la Fondazione è riuscita ad attivare numerose iniziative per le quali si riportano di seguito i tratti salienti.

Asse strategico	Cosa è stato fatto	Con chi	Risultati
Mobilità sicura e responsabile ed educazione alla sicurezza stradale	In occasione della prima settimana mondiale della sicurezza stradale indetta dall'ONU, la Fondazione ha promosso ed organizzato 5 giornate della sicurezza stradale (una per ogni capoluogo di zona socio-sanitaria)	Provincia di Arezzo, Edustra, Associazione Motociclistica Aretina, Associazione guidare sicuro, Confartigianato Imprese Arezzo	Alle azioni formative hanno partecipato 150 giovani neo-patentati, 100 giovani con patentino, 150 anziani patentati, 500 bambini/e. Alle azioni di sensibilizzazione ed informazione hanno partecipato gli utenti della strada (autisti, pedoni, adulti e bambini)
Ampliamento rete dei servizi all'infanzia ed alla famiglia	- Sostegno alla cooperativa sociale BabyPlanet per la realizzazione del primo Bio-nido nazionale - Progetto Mano a Mano per contribuire alla qualificazione delle comunità educative presenti sul territorio aretino, accrescendo la professionalità degli educatori, e per sostenere economicamente alcune famiglie con minori	Cooperativa Babyplanet, Comune di Arezzo, ASL 8, Thevenin, Caritas, Confartigianato Imprese Arezzo	Progetto in corso, si concluderà nel 2008
Glo-calizzazione e cooperazione alla crescita mondiale: educare le comunità alla responsabilità sociale e sostenibile, alle politiche di rete ed alla governance partecipata dei territori	Progetto "Arezzo Socialmente Responsabile": sono stati selezionati 12 progetti da sostenere, è stata realizzata una attività di fund raising tra le aziende del territorio e tra i cittadini mediante l'organizzazione di una giornata di animazione nelle piazze aretine, e devolvendo gli incassi della giornata da parte del negozio Monnalisa e da parte di altri dettaglianti che hanno partecipato	Confartigianato Imprese Arezzo, Caritas, Thevenin, Alba onlus, Etica ed Economia Arezzo, Edustra, Janua Coeli, Fondazione Made in Arezzo, Regione Toscana, Provincia di Arezzo, CCIAA Arezzo, etc.	Sono stati raccolti € 26.000 con i quali sono stati finanziati i 12 progetti selezionati ciascuno in proporzione alle donazioni ricevute da cittadini ed aziende
Glo-calizzazione e cooperazione alla crescita mondiale: educare le comunità alla responsabilità sociale e sostenibile, alle politiche di rete ed alla governance partecipata dei territori	Organizzazione tavola rotonda "Il ruolo del Welfare di comunità delle Fondazioni di impresa orientate alla raccolta fondi"	Regione Toscana e Provincia di Arezzo; sono intervenuti come relatori Stefano Zamagni, Gianpaolo Barbetta, Angelo Maramai	I cittadini ed i tanti imprenditori intervenuti sono stati sensibilizzati sul ruolo delle varie tipologie di fondazione, sulle possibilità di selezione e sostegno diretto di progetti e soggetti territoriali, sui modelli innovativi di welfare mix comunitario e di crescita sostenibile

La Fondazione ha anche gestito il sostegno alle tante richieste di aiuto a progetti della comunità locale e delle missioni che prima venivano supportate direttamente da Monnalisa. In particolare sono stati sostenuti sette progetti nelle missioni, tre nell'ambito della salute, cinque per i bambini, tre nell'arte, tre per le scuole e sei per la comunità locale.

6.4.5 Iniziative di promozione sportiva

Monnalisa sostiene:

- la Polisportiva Savinese, affiliata alla F.I.P.A.V., per la partecipazione della squadra maschile di pallavolo al campionato nazionale di serie C
- il Baseball Club Arezzo.

6.4.6 La voce dello stakeholder

Nuovi impegni per il territorio

Nell'attività di coinvolgimento degli stakeholder avvenuta durante il 2007, Monnalisa ha organizzato una tavola rotonda con esponenti politici ed economici del territorio aretino per affrontare uno dei temi che accomunano l'azione di questi attori: la formazione, con un focus particolare sulle necessità di intraprendere un percorso comune volto a rispondere ad un'esigenza di crescita del territorio stesso. Al termine di quella tavola rotonda (così come riportato nel Bilancio dello scorso anno) i partecipanti si erano presi l'impegno di continuare ad affrontare questi temi e Monnalisa, nello specifico, si impegnava a promuovere la creazione di un "tavolo permanente di imprese per la formazione" in collaborazione con le realtà imprenditoriali ed istituzionali aretine.

Tale impegno, però, non ha trovato una concreta attuazione nel corso dell'anno di riferimento per motivazioni inerenti sia all'eccessiva complessità del progetto, sia alla necessità di rivederlo in un'ottica di maggiore corresponsabilizzazione degli attori presenti.

Per questo motivo, nel corso del mese di aprile 2008 Monnalisa ha organizzato un incontro con l'Università degli studi di Siena, sede distaccata di Arezzo, per dare un seguito concreto agli impegni presi dalla tavola rotonda dello scorso anno.

Al termine dell'incontro, a cui hanno partecipato la dottoressa Sara Tommasiello per Monnalisa ed il professor Lorenzo Zanni, ordinario di economia e management presso la Facoltà di Economia dell'Università di Siena e responsabile rapporti fra Università ed imprese, le parti hanno deciso di istituire un tavolo ristretto formato da Monnalisa, Università degli Studi di Siena e Fondazione Monnalisa che, ognuna per le sue capacità, si assume i seguenti impegni.

- **Monnalisa:** partecipa, con la figura del Presidente Piero Iacomoni, al Comitato di Indirizzo dei Corsi di Laurea; accoglie in stage studenti dell'Università permettendo loro di approfondire concretamente gli aspetti teorici appresi nelle aule universitarie
- **Università:** nel suo organizzare percorsi di stage per gli studenti, ha a disposizione due tipologie: quella "obbligatoria", inserita all'interno del percorso di studi, e quella "premiante" rivolta a coloro che si distinguono per meriti scolastici. In relazione a questa ultima tipologia di stage formativo, l'Università invita gli studenti a svolgere la loro esperienza di approfondimento in Monnalisa. Oltre a questo, istituisce un modulo formativo su "Gli imprenditori raccontano", grazie al quale avvicinare il mondo imprenditoriale a quello universitario
- **Fondazione Monnalisa:** garantisce la realizzazione del progetto riservandosi di arricchire il quadro delle iniziative di formazione con ulteriori progetti.

Performance ambientale

“Ogni creazione autentica è un dono al futuro”

A. Camus

Introduzione pag. 100
Una valutazione delle emissioni di CO_2 di Monnalisa 100
I viaggi e le spedizioni 101
I consumi di materiali e risorse 102
Carburante 102
Acqua 102
Energia 102
Materiali di consumo e materie prime 103

7.1 Introduzione

Come anticipato in nota metodologica, le performance ambientali che caratterizzano l'intero processo produttivo di Monnalisa possono essere inquadrabili in tre ambiti:

- i trasporti, che interessano sia gli spostamenti del personale che le spedizioni dei materiali
- i consumi di materiali e risorse (acqua, energia, gas, carta, …)
- le materie prime per la realizzazione dei capi.

Se i dati dei primi due ambiti possono essere reperibili poiché dipendenti, perlopiù, dalle parti del processo svolte direttamente da Monnalisa e facilmente controllabili, la parte sui materiali riguarda in prima battuta i fornitori, che realizzano i capi con materie prime (tessuti ed accessori) il cui impatto ambientale è, ad ora, difficilmente stimabile.
Ne consegue che il presente capitolo si impegnerà a riportare i dati aggregati riferiti ai soli primi due ambiti, riservandosi poi l'azienda di raggiungere la completezza della valutazione del proprio impatto ambientale già dal prossimo esercizio.

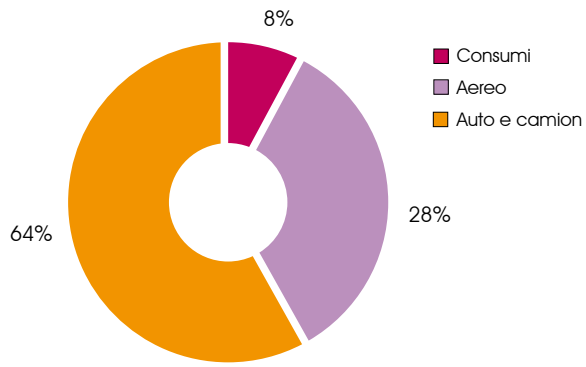
La completa determinazione degli impatti ambientali dell'azienda sta alla base della scelta di sintetizzare i risultati emersi in una valutazione del consumo di CO_2 derivato dalle attività sopra esposte.

7.2 Una valutazione delle emissioni di CO_2 di Monnalisa

L'attenzione alle emissioni e la loro ponderazione in termini di consumo di anidride carbonica è divenuto tema all'ordine del giorno specialmente da dopo l'approvazione e la diffusione del Protocollo di Kyoto: entrato in vigore il 16 febbraio 2005, è l'unico trattato internazionale che prevede obiettivi globali e impegnativi per il taglio delle emissioni. Sui 176 Paesi che lo hanno ratificato, sono 38 gli Stati con obblighi di riduzione, cioè i Paesi industrializzati, che si sono impegnati a diminuire entro il 2012 del 5,2% le emissioni di gas serra a livello globale, facendo riferimento ai livelli del 1990. Per l'Italia questo significa ridurre le emissioni di gas serra del 6,5% rispetto al 1990, quando la CO_2 era a 516 milioni di tonnellate.
All'interno di questo contesto, risulta necessario che anche da parte delle aziende sia messo in cantiere un intervento orientato alla riduzione dei consumi. Monnalisa è partita da questo e, con il presente Bilancio, intende fare una fotografia delle sue emissioni in modo da poter orientare una politica di attenzione ai consumi nei prossimi anni.

Sulla base dei calcoli dei consumi e dei trasporti, ogni dipendente Monnalisa consuma 24,4 tonnellate di CO_2 e l'azienda, nel suo complesso, arriva a 1.663,8 tonnellate[1].
È possibile affermare che tale consumo pro-capite è poco superiore a quello di 3 famiglie italiane composte da 3 persone (il cui consumo sarebbe di 22,5 tonnellate di CO_2, 7,5 cadauna[2]).
Osservando come vengono ripartiti questi consumi, si osserva che i trasporti rappresentano oltre il 90% del totale, intendendo per trasporti sia le spedizioni dei materiali che i viaggi del personale.

Graf. 7.1 Consumi di CO_2 per tipologia

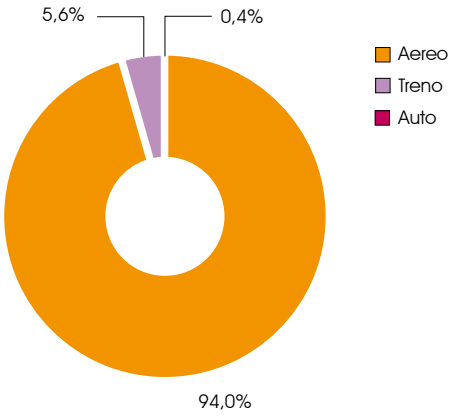


[1] Il calcolo è stato effettuato sulla base dei parametri presenti nel sito: http://www.carbonfootprint.com/businesscalculator.aspx, inserendo nel calcolatore presente sul sito i km percorsi ed i consumi sostenuti da Monnalisa nel corso del 2007

[2] Cfr: il sito www.edison.it

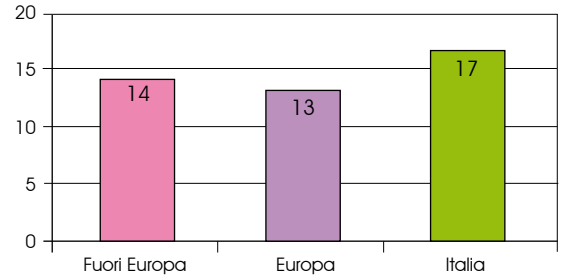
7.3 I viaggi e le spedizioni

Graf. 7.2 Viaggi per tipologia di mezzo di trasporto utilizzato (in %)



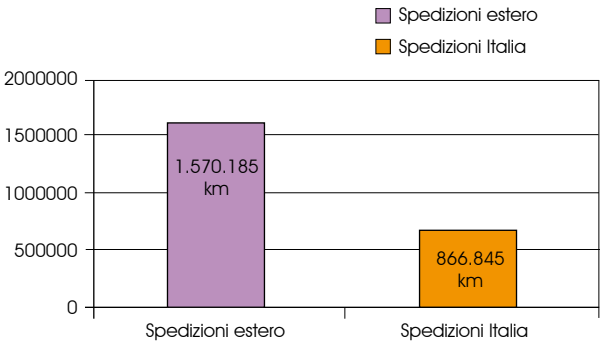
Per competere in maniera attiva su un mercato oramai globale, Monnalisa necessita di forti investimenti sia in termini economici, di tempo, che ambientali, per poter entrare in comunicazione face to face con interlocutori che operano in parti del mondo lontane dalla sede centrale situata ad Arezzo.
Parlare di viaggi per Monnalisa significa analizzare sia quelli realizzati in fase di campionario (in particolar modo dall'Ufficio Stile) che quelli per la partecipazione a fiere per presentare la collezione realizzata (da parte dell'Ufficio Commerciale).
Per questo, nel corso del 2007 sono stati percorsi 223.862 chilometri in 34 viaggi, comprendendo sia quelli all'estero che quelli in Italia.

Grafico 7.3 Viaggi per destinazione



Considerato che un gran numero di viaggi, in special modo quelli effettuati dall'Ufficio Stile e dal Presidente, sono fuori Europa, il mezzo di locomozione maggiormente utilizzato risulta l'aereo.

Grafico 7.4 Spedizioni (in km)



Per quel che invece concerne le spedizioni, è possibile dividere fra:

- spedizioni in Italia ed all'estero dei prodotti finiti
- importazioni di commercializzati.

Le spedizioni all'estero delle collezioni interessano 39 Paesi, 25 dei quali europei e 14 degli altri continenti (la maggioranza dei quali asiatici). Raggiungere questi punti geografici significa, per Monnalisa, percorrere oltre 1,5 milioni di km ogni anno nelle 770 spedizioni. In questo caso i mezzi di locomozione più utilizzati sono quelli "di terra" come treni o camion, con i quali si muove il 69,3% della merce spedita, mentre il restante viaggia in aereo.
Le due collezioni del 2007, inoltre, hanno avuto una distribuzione italiana che ha raggiunto tutte le regioni della penisola, per un totale di oltre 860.000 chilometri.
Ne consegue che, in totale, Monnalisa percorre 2.437.030 km per la fase di commercializzazione dei suoi prodotti finiti.

A questi trasporti si aggiunge anche la movimentazione delle merci che i fornitori esteri spediscono a Monnalisa, che interessa i commercializzati ed alcuni accessori.
Questi prodotti, che giungono dagli stati asiatici e prioritariamente dalla Cina, compiono quasi 1,6 milioni di chilometri nelle 141 spedizioni per giungere in Italia, il 97% delle quali in aereo.

Ricapitolando è possibile dire che in un anno i trasporti rappresentano un punto d'attenzione in chiave di tutela ambientale: comprendendo sia gli spostamenti lavorativi che le spedizioni (importazioni escluse), Monnalisa mobilita mezzi (in special misura aerei) per oltre 2,6 milioni di chilometri.

7.4 I consumi di materiali e risorse

7.4.1 Carburante

Diminuisce, nel corso del 2007, l'utilizzo del gasolio, dopo il picco dello scorso anno. Tale decremento, comunque, viene compensato da un incremento del ricorso al BluDiesel, che raggiunge i massimi consumi degli ultimi quattro anni. Questa tendenza si conferma anche nell'analisi del trasporto dei semilavorati presso i façonisti.

Tab. 7.1 Consumi di carburante

	Litri 2005	Litri 2006	Litri 2007	Delta lt	Delta %
Gasolio	6.570	8.849	7.668	-1.181	-13,35%
Blu Diesel	13.891	12.897	14.651	+1.754	+13,6%
Super senza pb	540	577	647	+70	+12,13%

Tab. 7.2 Consumi carburante per trasporto semilavorati e prodotti finiti

(litri)	Super senza pb	Gasolio	Blu Diesel	Totale
Trasporto semilavorati	0	3.622	10.980	14.602
Trasporto totale	647	7.668	14.651	22.966
% semilavorati sul totale	0	47%	75%	64%

7.4.2 Acqua

Il 2007 conferma, per quel che riguarda l'uso interno di acqua, il trend di diminuzione avviato fin dal 2004. È particolarmente significativa la riduzione del 42% del consumo di mc su dipendente, solo parzialmente imputabile all'aumento dell'organico.

Tab. 7.3 Consumi di acqua anni 2005-07

	mc	mc/dipendente
2005	1.085	20,9
2006	903	15,6
2007	593	8,98

7.4.3 Energia

Energia elettrica

I consumi di energia elettrica confermano l'aumento già avvenuto lo scorso anno, a cui fa comunque da contrappeso una diminuzione dei consumi pro capite, motivata da un significativo incremento del numero dei dipendenti.

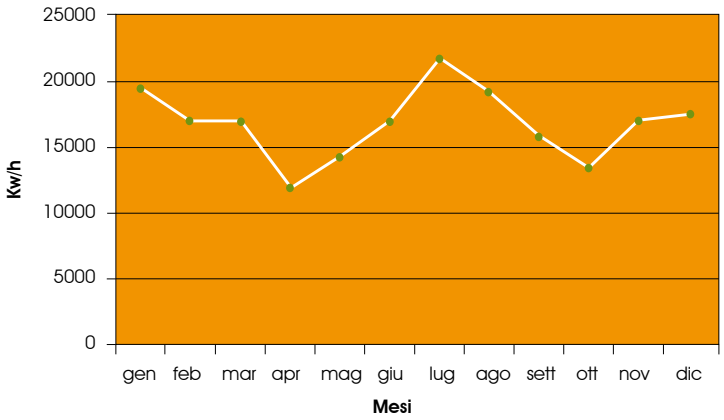
Questi risultati confermano che l'attenzione ed il monitoraggio di questi consumi, unito al cambio di fornitore, ha consentito di tenere sotto controllo le performance energetiche.

Tab.7.4 Consumi di energia elettrica anni 2005-07

	Kw/h	per dipendente	per mese	per dipendente/mese
2005	180.227	3.465,9	15.018,9	288,8
2006	184.595	3.182,7	15.382,9	265,2
2007	198.057	3.000,7	16.504,8	250,1

Rispetto al 2006, risulta cresciuto sensibilmente il consumo nel mese di luglio, mentre il trend annuale rimane lo stesso, con picchi stagionali.

Graf. 7.5 - Consumo elettrico mensile anno 2007



Nel corso dell'anno, Monnalisa ha avviato il progetto di realizzazione di un impianto fotovoltaico, la cui costruzione è cominciata nei primi mesi del 2008. L'impianto costituito da 138 moduli per una potenza complessiva di 49,68 Kwp, pur non consentendo una totale autonomia energetica dell'azienda, rappresenterà un notevole passo avanti verso la tutela dell'ambiente e delle sue risorse, contribuendo inoltre ad una minor emissione di Co2.

Gas per riscaldamento

I consumi di gas per riscaldamento hanno visto, nel 2007, una netta diminuzione sul totale pari al 25%.

Tab. 7.5 Consumi di gas per riscaldamento anni 2005-07

	Mc totali	Mc per m2	Mc per dipendente
2005	28.481	12,23	547,7
2006	29.317	12,59	505,5
2007	21.984	9,44	333,1

7.4.4 Materiali di consumo e materie prime

Imballaggi in carta e cartone

Tab. 7.6 Consumi di imballaggi in carta anni 2005-07

	scatole	scatole per capi prodotti
2005	30.733	0,050
2006	15.231	0,034
2007	35.289	0,041

Dopo il calo dei consumi di carta dello scorso anno, dovuto probabilmente alla necessità di smaltire scorte in magazzino, nel 2007 si è assistito ad un incremento sostanziale (in valore assoluto), motivato - almeno in parte - da un aumento delle confezioni e dei capi imballati.

Imballaggi in plastica

Tab. 7.7 Acquisti di imballaggi in plastica

Materiale	Quantità (nr pezzi) 2006	Quantità (nr pezzi) 2007
Buste	808.870	1.175.810
Grucce	460.000	324.795
Aste	n.r.	5.803
Scatole in pvc	n.r.	3.205

Gli imballaggi in plastica rappresentano una spesa rilevante per Monnalisa. Si tratta di buste per indumenti appesi (l'acquisto dei quali è cresciuto di oltre 300.000 unità nel 2007 rispetto all'anno precedente), grucce in resina plastica di uso continuativo per l'azienda, aste e scatole in pvc per i trasporti. L'aumento dei consumi è motivato dalla necessità di fornire al cliente finale un prodotto impeccabile dal punto di vista del packaging.

Tessuti

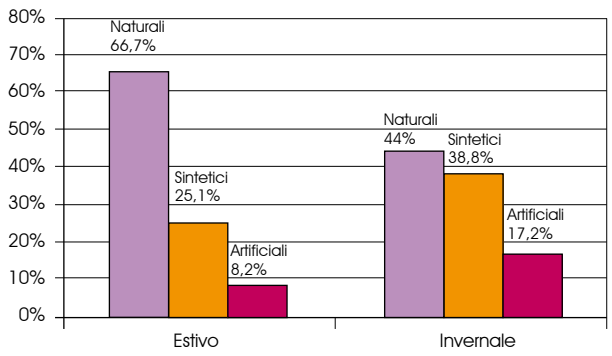
Rispetto allo scorso anno il consumo aumenta del 32%, in ugual misura per i tessuti naturali e per le tecnofibre.

Tab. 7.8 Acquisto tessuti per composizione

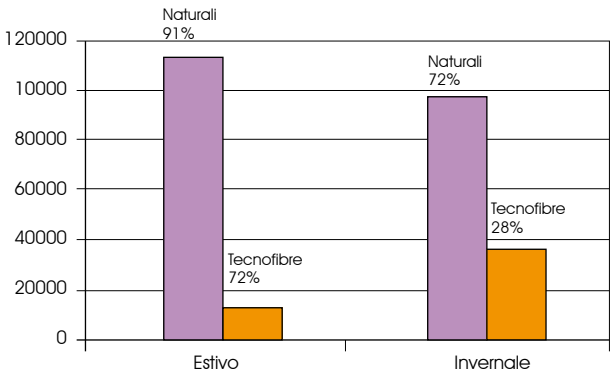
	mt acquistati stagione estiva	mt acquistati stagione invernale	Totale mt acquistati per composizione
Naturali	177.204	111.198	288.403
Tecnofibre	88.561	141.534	230.094
Sintetici	*66.610*	*98.097*	*164.707*
Artificiali	*21.951*	*43.437*	*65.388*
Totali	265.765	252.732	518.497

Le fibre tessili naturali sono esistenti in natura, le tecnofibre sono prodotte dall'uomo. Queste ultime sono articolate in artificiali, se prodotte da polimeri organici di origine naturale, e sintetiche, se prodotte da polimeri di sintesi.

Graf. 7.6 Acquisto tessuti per composizione e per collezione



Graf. 7.7 Commercializzati per tipologia di tessuto



Rispetto allo scorso anno, diminuisce la percentuale dei tessuti naturali, nelle due collezioni, passando da un 94% totale ad un 81,5%, con un decremento più sensibile nella collezione invernale.

I modelli immessi in campionario necessitano di un lavaggio pressoché totalmente a mano o a lavatrice a basse temperature (30°), nel rispetto dell'ambiente.

Tab. 7.9 Tipologia di lavaggio modelli per stagione

Tipologia lavaggio	Estivo	Invernale
Lavaggio a mano o lavatrice 30°	100%	98,06%
Lavaggio a secco	0%	1,94%

La percentuale è sul totale dei modelli creati per ciascuna collezione.

Carta

Nel 2007 aumenta ulteriormente il consumo di carta ascrivibile all'ordinaria amministrazione svolta in ufficio. Viene confermato, così, il trend di crescita già ravvisato lo scorso anno. Risulta comunque da sottolineare l'impegno dei dipendenti a differenziare la raccolta.

Inoltre, una volta a regime, il progetto di fatturazione/archiviazione elettronica dei documenti dovrà portare ad un generale contenimento nel consumo della carta chimica, a beneficio di quella normale in formato A4, con minor impatto ambientale non essendo costituita da più fogli calcanti. Per maggiori informazioni sul progetto si rimanda a quanto riportato nel paragrafo 2.8 della Relazione sulla gestione.

Tab. 7.10 Consumi di carta anni 2005-07

	Risme	Risme/dipendente	Moduli continui	Carta 37,5x11"	Carta plotter
2005	590	11,3	0	0	n.d.
2006	943	16,3	60.600	120.000	n.d.
2007	1.326	22,1	61.000	0	574,6

Toner, cartucce e nastri per stampanti

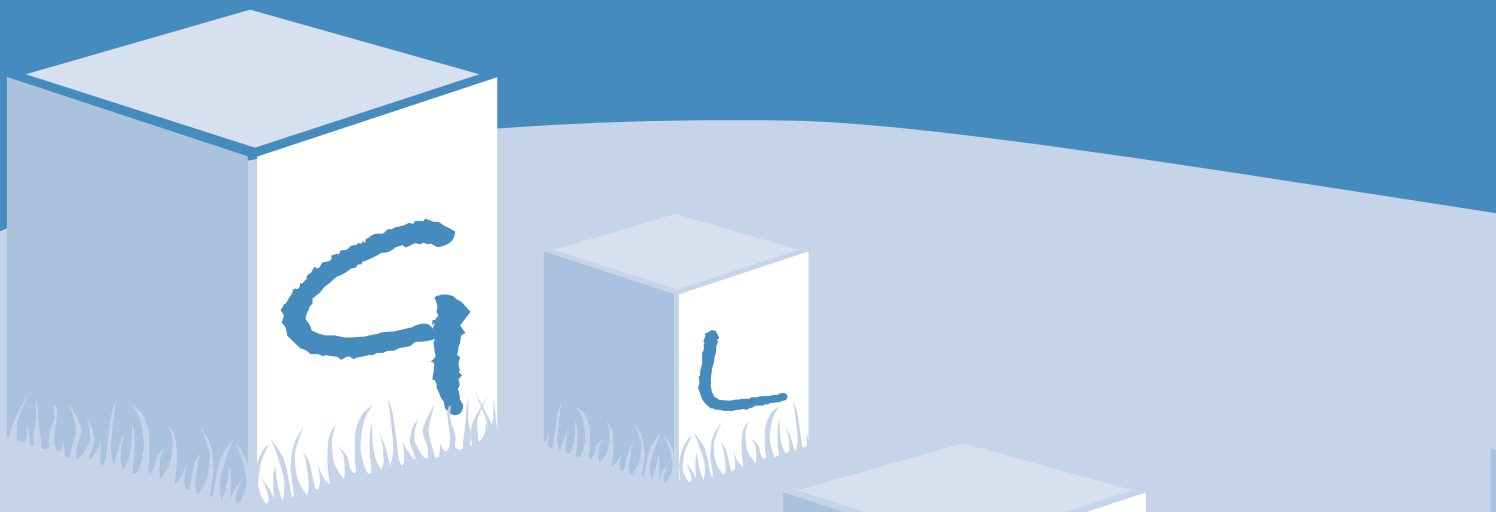
Per quanto Monnalisa ricorra alla rigenerazione dei supporti per stampanti, diminuisce (in percentuale) l'uso dei toner rigenerati sul totale degli impiegati. I supporti non rigenerabili, risultando rifiuti speciali, vengono smaltiti da una società esterna specializzata.

Tab. 7.11 Acquisto toner, cartucce, nastri (nuovi e rigenerati) anni 2006-07

	Toner		Cartucce		Nastri	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Totale acquisto	95	157	11	16	78	37
Di cui rigenerati	32	41	2	3	35	12
% Rigenerati	34%	26%	18%	19%	45%	32%

Hardware

Come di consueto, i PC e le stampanti non più funzionali o il cui guasto non sia economicamente riparabile vengono ceduti gratuitamente ad una cooperativa che provvede al recupero dei materiali ed al loro invio ad alcune missioni in Africa.



ANIDRIDE CARBONICA (CO2): gas naturale, presente in atmosfera, che si sviluppa dalla respirazione animale e vegetale, dall'attività vulcanica e dalla combustione di materiale organico (metano, petrolio, legno, carta, etc).

AA1000: standard di processo per la rendicontazione di tipo sociale che rivolge particolare attenzione al dialogo/confronto con gli stakeholder.

CNDC: Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti.

CODICE ETICO: documento che stabilisce, nella conduzione di tutte le attività aziendali, una serie di principi, comportamenti, impegni e responsabilità etiche, attuate da parte degli amministratori, dei lavoratori e collaboratori di un'azienda.

CORPORATE GOVERNANCE: indica le modalità con cui viene organizzata la struttura dirigenziale e manageriale di un'azienda, cioè definisce il sistema di governo e l'assetto istituzionale dell'impresa stessa.

CSR: La Corporate Social Responsibility - o Responsabilità Sociale d'Impresa - indica l'orientamento strategico delle imprese alla responsabilità, non solo di tipo strumentale in ambito di marketing e comunicazione, ma anche come assunzione di un comportamento responsabile nei confronti della società. In questa visione ciò che conta non è la quantità di attività socialmente responsabili portate a termine dall'impresa, ma la misura in cui queste incidono sulla strategia aziendale. La responsabilità sociale dell'impresa deve quindi essere parte della mission, un modo di essere e di agire dell'azienda, e rivestire un ruolo non inferiore al raggiungimento degli obiettivi di mercato.

E-COMMERCE (o commercio elettronico): consiste nella compravendita, nel marketing e nella fornitura di prodotti o servizi attraverso computer collegati in rete. Può essere di tipo B2B (Business to Business) quando sono un'azienda acquista da un'altra azienda, o B2C (Business to Consumer) quando un consumatore finale acquista da un'azienda.

FOCUS GROUP: Un focus group è una forma di ricerca qualitativa, in cui un gruppo di persone è interrogato riguardo all'atteggiamento personale nei confronti di un prodotto, di un concetto, di una pubblicità, di un'idea, o di un imballaggio. Le domande sono fatte in un gruppo interattivo, in cui i partecipanti sono liberi di comunicare con altri membri del gruppo.

GBS: il Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale nasce nel 1998 per offrire una guida sulle finalità e sulle procedure di formazione del Bilancio Sociale.

GRI (Global Reporting Initiative): La Global Reporting Initiative (GRI) è un'istituzione indipendente il cui obiettivo è sviluppare e diffondere l'applicabilità di linee guida per la rendicontazione sociale, ambientale ed economica.

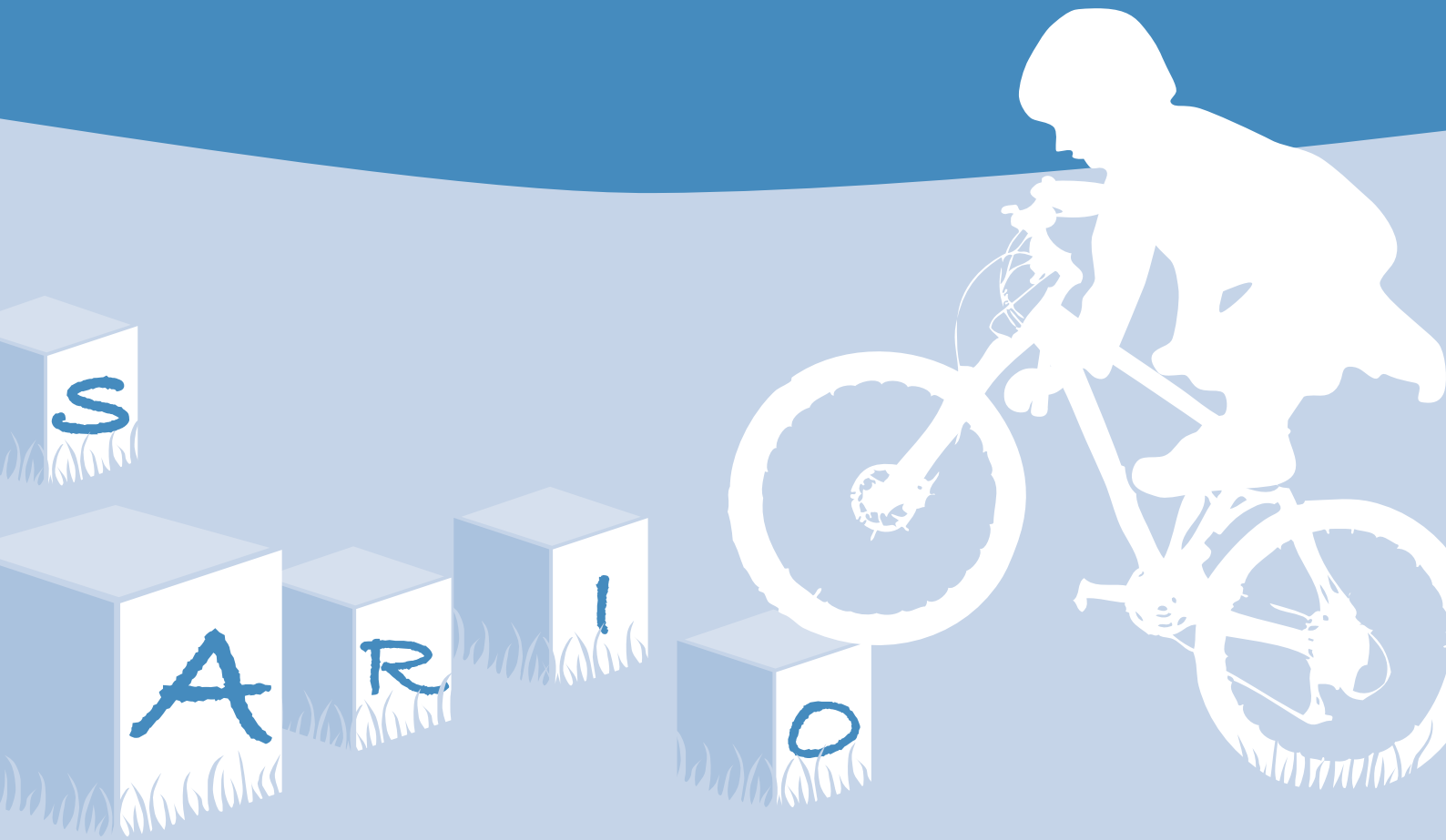
IAS: International Accounting Standards; sono messi a punto dallo IASB (International Accounting Standards Board) che si propone di sviluppare un unico insieme di principi contabili validi su scala mondiale, per favorire migliore trasparenza e comparabilità dell'informativa finanziaria.

Impatto ambientale: qualunque modificazione dell'ambiente, negativa o benefica, totale o parziale, conseguente ad attività, prodotti o servizi di un'organizzazione

INTANGIBILI (o Risorse Immateriali): Sono beni che derivano dall'innovazione cognitiva. Vi sono due tipi di beni intangibili, e cioè i beni di proprietà intellettuale (intellectual property assets) e gli elementi che danno un vantaggio competitivo (intangible advantage). I primi danno luogo a diritti assoluti; i secondi non hanno tale assoluta protezione, e sono protetti solo contro atti sleali o in virtù di accordi contrattuali. Appartengono al primo gruppo i brevetti, i diritti d' autore, i marchi, e possono esservi fatti rientrare i know how. Appartengono al secondo gruppo l'abilità imprenditoriale, la specializzazione del personale, la fedeltà della clientela, la comodità dell'esercizio commerciale.

"Ciò che non si comprende non lo si possiede"

J.W. Goethe



ISO 9001: norma non cogente sviluppata dall'ISO (organizzazione internazionale per le standardizzazioni), che propone un sistema di gestione per la qualità, pensato per tenere sotto controllo i processi aziendali indirizzandoli alla soddisfazione del cliente.

LIQUIDITA': capacità di far fronte agli impegni assunti (passività a breve termine) con le attività correnti.

MISSION: è l'esplicitazione delle finalità aziendali che motivano l'essere e il divenire dell'impresa. E' lo scopo ultimo dell'organizzazione, la giustificazione stessa della sua esistenza, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre. Protocollo di Kyoto: accordo internazionale negoziato a Kyoto, in Giappone, nell'ambito della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, che impegna i paesi industrializzati e quelli ad economia in transizione nell'obiettivo di ridurre le proprie emissioni di gas ad effetto serra.

REDDITIVITA': capacità dell'azienda di generare nel tempo un adeguato livello di remunerazione del capitale investito.

SA 8000(Social Accountability 8000): standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency) volto ad assicurare il rispetto di una serie di diritti umani fondamentali nello svolgimento delle attività produttive. SA8000 esplicita quali sono le procedure e gli standard che ogni impresa deve rispettare nelle seguenti otto aree: lavoro infantile, lavoro forzato, salute e sicurezza dei lavoratori, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, procedure disciplinari, orario di lavoro, retribuzione.

SOLIDITA': attitudine dell'azienda a sopportare eventi che potrebbero stressare ka struttura finanziaria.

STAKEHOLDER: i soggetti "portatori di interessi" nei confronti di un'iniziativa economica, sia essa un'azienda o un progetto. Fanno, ad esempio, parte di questo insieme: i clienti, i fornitori, i finanziatori (banche e azionisti), i collaboratori, ma anche gruppi di interesse esterni come i residenti di aree limitrofe all'azienda o gruppi di interesse locali. Sono i soggetti senza il cui supporto l'impresa non è in grado di sopravvivere.

Sviluppo sostenibile: sviluppo che soddisfa i bisogni attuali senza compromettere quelli delle generazioni future.

VALORE AGGIUNTO: dal punto di vista del bilancio sociale, il valore aggiunto rispecchia i risultati socialmente rilevanti raggiunti da un'organizzazione in termini di ricchezza prodotta e distribuita.

VISION: Indica la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi ed incentiva all'azione

MONNALISA®

Questo bilancio è stato stampato su carta riciclata ecologica Fedrigoni Freelife Vellum.
La carta utilizzata per questo volume è certificata CoC-FSC 000010 CQ misto
e possiede il marchio europeo di qualità ecologica Ecolabel - Rif. nr. IT/011/04"

Finito di stampare nel Giugno 2008
Grafica, impaginazione e gestione editoriale Webdesign.it di Chiara Massaini - Ar
Stampa Grafiche Badiali - Ar

MONNALISA®

Via Madame Curie, 7 - Z.I. Pratacci B/4 - 52100 Arezzo
ph. +39 0575 9850601 - Fax +39 0575 985020
www.monnalisa.eu info@monnalisa-spa.com