MKT
30 Anni

un bilancio del modello della Bottega

1995 - 2025

MKT Srl

Corso Sempione 33, 20145 MILANO
Sede amministrativa e commerciale

Via Cisa 95/B, 46034 Borgo Virgilio (MN)
Sede tecnica

P.IVA 11537330158
Cod.Fisc. 11537330158

C.F. e R.I.MI 11537330158
C.C.I.A.A. Milano 1476014

E-Mail: ufficio@mkt.it
Sito Web: www.mkt.it

© 2025 MKT Srl
tutti i diritti riservati

Coordinamento e realizzazione
Daniele Allegretti, Giacomo Bucci e Sandra Lucianer

SOMMARIO

- Introduzione 3
- Il glossario della Bottega 5
- Le interviste 8
- La risposta della IA 21
- Il risultato economico 23
- Conclusioni 24
- Appendice 25

INTRODUZIONE

Nel panorama imprenditoriale italiano, MKT si è sempre distinta per un approccio profondamente innovativo, che ha posto la persona al centro di ogni processo decisionale. Al traguardo dei suoi primi trent'anni di attività, l'azienda ritiene che sia giunto il momento di valutare se, e in che misura, la visione originaria sia stata effettivamente realizzata. Questa visione si fonda sul cosiddetto modello di gestione della Bottega, che nasce dall'idea di un profitto generato non da mere speculazioni contrattuali o puri calcoli finanziari, ma dalla promozione della felicità umana: l'essere umano è considerato il vero capitale intellettuale dell'azienda.

In una prospettiva storica, l'affermazione di MKT come realtà aziendale è stata resa possibile grazie a una serie di intuizioni chiave, sviluppate e rafforzate col tempo. All'inizio, la sfida consisteva nel dimostrare che un'economia "etica" potesse non solo reggere il confronto con i modelli tradizionali, ma anche offrire un valore aggiunto. L'idea era (e rimane) che il guadagno più solido sia quello derivante dalla costruzione di legami di fiducia e dalla creazione di condizioni di lavoro in cui ciascun individuo senta di potersi realizzare come persona. Gli uomini e le donne che compongono l'impresa, infatti, non sono semplici ingranaggi di un meccanismo, ma portatori di esperienze, talenti e visioni che arricchiscono l'organizzazione nel suo complesso.

Questo approccio trova solida base teorica nel libro "Il Maestro di Botteg@" di Giacomo Bucci e Massimo Stori, MKT Srl Editore 2002, i cui valori hanno ispirato MKT dalla sua costituzione nel 1995. Il testo, concepito come un vero e proprio manuale di vita e di lavoro, mette in luce il legame profondo tra etica professionale e sviluppo umano. Viene ribadita l'idea che la dignità della persona non può essere sacrificata in nome del profitto, perché è proprio questa dignità a generare la forza motrice di ogni attività economica sana e duratura. L'impresa, secondo i principi del libro, deve fungere da luogo di incontro, di crescita e di reciproco arricchimento.

Ripercorrendo i trent'anni di storia di MKT, emerge con chiarezza come i valori del modello della Bottega abbiano influenzato la pratica quotidiana di ogni reparto, dall'area amministrativa alle sezioni produttive, fino ai servizi di consulenza e assistenza alla clientela. Grazie a una politica interna di formazione continua, i dipendenti non hanno mai smesso di acquisire nuove competenze, allineando così la propria crescita professionale con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Il percorso formativo non è stato pensato come un requisito obbligatorio, ma come un'occasione di espressione personale e di esplorazione dei propri interessi. Ciò ha contribuito a creare un ambiente in cui si è sempre incoraggiato lo scambio di idee e la condivisione di conoscenze.

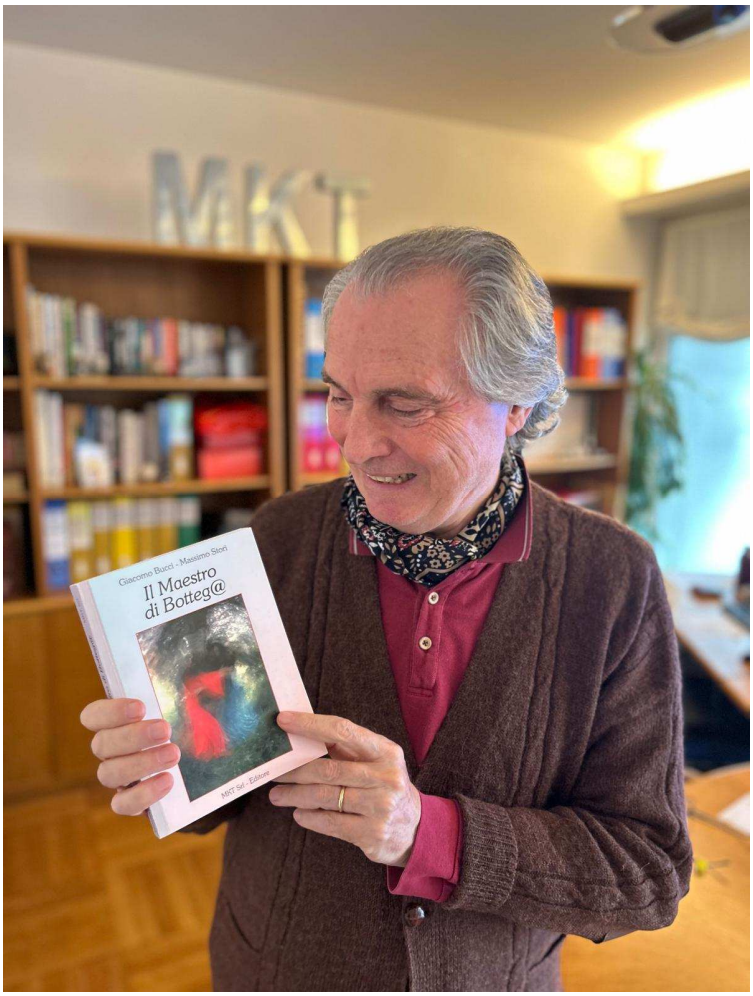
Dopo tre decenni di impegno costante, la domanda che sorge spontanea è se il modello teorico della Bottega abbia retto alla prova dei fatti. Per rispondere, l'azienda ha deciso di condurre una verifica interna, raccogliendo testimonianze dirette dalle persone che oggi lavorano in MKT. L'obiettivo è comprendere fino a che punto i principi ispiratori siano stati tradotti in azioni tangibili e, se sì, con quali risultati. Si tratta di un processo che si propone di andare ben oltre il semplice monitoraggio di performance economiche: verranno esaminate le dinamiche interpersonali, il clima interno, la coesione dei team, la capacità di innovare e di gestire il cambiamento, aspetti fondamentali per valutare il reale impatto del modello di gestione della Bottega.

Il bilancio dei primi trent'anni di MKT è percepito complessivamente positivo, ma l'azienda non intende adagiarsi sui risultati raggiunti. Al contrario, la volontà è quella di proseguire con un'analisi critica e costante: quali aspetti del modello della Bottega funzionano bene? Quali, invece, possono essere migliorati o aggiornati alla luce delle nuove sfide tecnologiche e sociali? Come favorire il passaggio generazionale, garantendo che i principi fondanti non vadano dispersi o travisati con l'ingresso di nuove figure professionali cresciute in contesti culturali differenti?

In questa prospettiva, la “verifica” che MKT si propone di condurre mira a coinvolgere le persone che attualmente, a vario titolo, vivono l’esperienza dell’azienda. Dalle figure senior, custodi della memoria storica e delle prime scelte coraggiose, ai giovani talenti, portatori di idee e linguaggi nuovi, ciascuno è chiamato a offrire il proprio contributo. L’ascolto reciproco e la sintesi che ne deriverà saranno la base per programmare i prossimi passi, nella consapevolezza che la fedeltà ai principi originari deve coniugarsi con la capacità di adattamento alle nuove sfide del mercato e della società.

È possibile che la verifica interna evidenzi alcune criticità ancora non risolte, o punti di tensione tra le aspirazioni teoriche e la realtà quotidiana. Ma è proprio dall’emergere di queste criticità che MKT potrà ricavare spunti preziosi per migliorare, adeguarsi ai nuovi scenari e continuare a coltivare quel modello di “economia delle relazioni” che, trent’anni fa, sembrava rivoluzionario. Il coraggio di fare impresa in modo diverso, mettendo al centro la dignità della persona, rimane il fulcro dell’identità di MKT e, molto probabilmente, il segreto della sua longevità.

Guardando al futuro, dunque, MKT intende continuare a porsi domande e a sperimentare soluzioni nuove che conservino la coerenza con il modello della Bottega. In un’epoca in cui l’innovazione tecnologica corre veloce e in cui i paradigmi del lavoro sono in costante evoluzione, la capacità di conciliare sviluppo economico e benessere umano si conferma la sfida più importante. I prossimi trent’anni si preannunciano altrettanto impegnativi, ma se il passato può insegnarci qualcosa, è che la valorizzazione della persona e la ricerca di un profitto “illuminato” possono andare di pari passo.



Giacomo Bucci, socio fondatore di MKT

IL GLOSSARIO DELLA BOTTEGA

Per accertare la coerenza fra quanto proposto a livello teorico dal modello della Bottega e le concrete modalità operative praticate da MKT, è indispensabile richiamare i cardini su cui si fonda l'intero impianto della Bottega: condivisione di competenze, collaborazione costante e attenzione alla qualità dei risultati. Di seguito vengono riassunti i principi fondamentali su cui si fonda il modello di gestione della Bottega.

Alfiere
Il garante dell'applicazione del modello di gestione all'interno della Bottega. Questa figura rappresenta un punto di riferimento per assicurare che il sistema di gestione venga rispettato e implementato correttamente, fungendo da esempio per il resto dell'organizzazione.

Alta Frequenza – (dalla terra alla luna)
La compressione dei tempi di alternanza tra strategia e operatività. Viene chiamata anche più semplicemente "dalla terra alla luna" perché rievoca la modalità con cui gli aggiustamenti di rotta prodotti con alta frequenza dai computer consentono alle navicelle spaziali di raggiungere in sicurezza la luna.

Analisi
La prima fase della definizione della strategia, che consiste nella raccolta e nell'esame dei dati. Questa fase è cruciale per costruire una base solida e informata per le decisioni strategiche future.

Anticipazione degli Eventi
Una tecnica operativa molto efficace che consente di affrontare il lavoro stabilendo le priorità. Aiuta a prevenire problemi e a gestire il tempo in modo ottimale.

Armonia
La concordia di idee, sentimenti e principi che si traduce in serenità sul lavoro. Questa condizione facilita il lavoro di squadra e contribuisce a un ambiente lavorativo positivo.

Bottega
Una piccola organizzazione composta da un Capo e al massimo sette Collaboratori. Questa struttura è caratterizzata da piena responsabilità, autonomia gestionale e rapporti a misura d'uomo, creando un contesto lavorativo che favorisce la crescita personale e professionale.

Capitano di Ventura
Un consulente incaricato di assistere il Capo Bottega nell'innovazione culturale, professionale e tecnologica. Questa figura gioca un ruolo chiave nel guidare il cambiamento e l'innovazione.

Capo
Il responsabile della Bottega e del raggiungimento degli obiettivi economici. Il Capo ha il compito di coordinare e motivare il team, assicurandosi che gli obiettivi vengano raggiunti nel rispetto dei valori della Bottega.

Castello
Il modello dell'impresa capitalistica votata al profitto, antitetico alla Bottega.

Catena dei 3
Un vincolo forte che lega la strategia e gli obiettivi personali di un Capo Bottega con ciascuno dei suoi Collaboratori e con il suo Capo. Questa connessione garantisce coerenza e allineamento strategico all'interno dell'organizzazione.

Coerenza
L'aderenza dell'operatività alla strategia, al sistema di gestione e alla politica aziendale. La coerenza è essenziale per garantire il successo e la credibilità del modello gestionale.

Collaboratore
Chi svolge un'attività lavorativa alle dipendenze del Capo, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi comuni della Bottega.

Condivisione Esplicita
La condivisione dichiarata, sentita e spontanea della strategia e degli obiettivi. Questo tipo di condivisione rafforza il senso di appartenenza e di motivazione tra i Collaboratori.

Condivisione Forzata
La decisione che il Capo può imporre a un Collaboratore in caso di non condivisione di un progetto importante. Il Capo è tenuto ad avvisare il suo superiore e motivare tale decisione.

Crisi
Il processo di revisione della strategia che prevede le fasi di analisi, sintesi, stupidata, simulazione, armonizzazione, condivisione e decisione finale. La crisi rappresenta un momento di trasformazione e miglioramento.

Durata della Strategia
Il periodo di tempo predefinito durante il quale l'operatività deve essere condotta senza modifiche per garantire coerenza con la strategia.

Grappolo di Botteghe
Un'organizzazione di dimensioni medio-grandi costituita da più Botteghe. Questa struttura è caratterizzata da una gestione corta e snella, con modalità di controllo efficaci.

Maestro
Il responsabile della crescita umana e professionale dei suoi Collaboratori. Il Maestro ha un ruolo formativo cruciale nel promuovere competenze e valori.

Obiettivi Condivisi
Gli obiettivi ai quali Capi e Collaboratori hanno aderito con onestà intellettuale. Questa adesione garantisce un forte impegno collettivo.

Onestà Intellettuale
La predisposizione di un Collaboratore ad accettare e condividere principi etici, fondamentali per un lavoro collaborativo e trasparente.

Operatività
Le attività giornaliere necessarie per raggiungere gli obiettivi condivisi.

Parti Interessate
I clienti, i soci, i collaboratori, i fornitori, i sindacati, lo Stato e la collettività. Questi soggetti rappresentano i portatori di interesse nei confronti della Bottega.

Politica della Bottega
Un insieme di obiettivi che mirano ad aumentare il valore dell'azienda, favorire la crescita umana e professionale dei Collaboratori e massimizzare la soddisfazione di tutte le Parti Interessate.

Regola del 7
Un Capo può gestire al massimo dell'efficienza non più di sette Collaboratori. Questo principio ottimizza il controllo e la comunicazione interna.

Riunione Settimanale
Un momento di incontro tra il Capo e i suoi Collaboratori per monitorare e controllare l'andamento delle attività, assicurando che tutti siano allineati sugli obiettivi.

Sintesi
La fase creativa della definizione della strategia. Qui si elaborano le idee e si selezionano le soluzioni più promettenti.

Strategia Armonizzata
La strategia che ha subito un processo di allineamento tra tutte le Botteghe, garantendo coerenza e uniformità.

Stupidata
Un'ipotesi creativa, anche un po' pazza, da verificare o scartare con successive simulazioni di fattibilità. Questo approccio stimola l'innovazione e il pensiero laterale.

Valore Vero
La capacità di esprimere le proprie ambizioni e di contribuire al meglio delle proprie possibilità all'interno della Bottega.

Visione della Bottega
Un obiettivo ambizioso che mira a creare un'azienda “umana”, capace di sfruttare pensiero, creatività e informazione per difendere l'uomo dalla sopraffazione dell'uomo.

LE INTERVISTE

Nello spirito della Bottega, ogni collaboratore attualmente presente in MKT è stato invitato a esprimere un giudizio sulla propria esperienza lavorativa e sulla coerenza dimostrata da MKT nel rimanere fedele, nel corso degli anni, ai principi fondamentali della Bottega.
Qui di seguito i commenti vengono riportati in ordine di anzianità lavorativa, senza censure né omissioni, a testimonianza dell'impegno a valorizzare la trasparenza e la partecipazione attiva di tutti i membri del team. Questo contributo, infatti, non solo offre uno spaccato delle diverse percezioni individuali, ma rappresenta anche uno strumento utile per individuare punti di forza e aspetti da migliorare, rafforzando ulteriormente la genuina filosofia della Bottega.

GIACOMO BUCCI
76 anni, socio fondatore, 30 anni in MKT

Per me MKT è stata, fin dall'inizio, una sfida ambiziosa e audace. Dopo aver conseguito la laurea in economia all'Università Cattolica di Milano e accumulato oltre vent'anni di esperienza nella gestione aziendale, sentivo il bisogno di intraprendere un percorso nuovo. Volevo creare un'azienda che sintetizzasse tutti gli aspetti positivi che avevo imparato nel corso della mia carriera, ma con un approccio radicalmente diverso.

L'idea era di partire da zero, costruendo un'impresa dove il progresso economico non fosse il fine principale, ma una conseguenza naturale della felicità delle persone che vi lavorano. L'obiettivo non era il volume d'affari o il semplice utile, ma piuttosto un equilibrio unico: produrre utili grazie alla felicità delle risorse umane, dimostrando che persone felici possono essere altamente produttive e, a loro volta, generare utili sostenibili.

La sfida fondamentale era questa: possiamo dedicare le risorse dell'azienda alla felicità dei suoi membri, creando un ciclo virtuoso in cui la felicità produce utili sufficienti a garantire quella stessa felicità anche l'anno successivo? In termini concreti, se investo risorse su una persona e riesco a renderla felice, può quella persona generare le stesse risorse che consentano di replicare l'esperimento l'anno seguente, magari aggiungendo un'altra persona al progetto?

Le persone che hanno contribuito a MKT condividono tutte una caratteristica comune: l'onestà intellettuale. Non cerchiamo competenze strettamente legate a una specifica necessità organizzativa; piuttosto, vogliamo individui pronti a discutere e costruire insieme un progetto di crescita professionale, personalizzato e in sintonia con le loro aspirazioni.

Daniele, laureato in informatica, è stato uno dei primi esempi. Quando è arrivato, desiderava lavorare come sistemista, ma ha accettato di adattare la sua visione personale al progetto più ampio di MKT. Con lui abbiamo sviluppato il "cruscotto software", un ambiente pensato per facilitare il lavoro e raggiungere facilmente gli obiettivi aziendali.
Fabio P. invece, laureato in matematica, era un tecnico informatico. Tuttavia, il nostro percorso con lui ci ha portati a scoprire la sua naturale inclinazione per l'attività commerciale di prodotti tecnici, e insieme abbiamo intrapreso questa nuova strada.

Un altro esempio significativo è Fabio B., laureato in lingue orientali con specializzazione in giapponese. Ha accettato di lavorare inizialmente come commerciale, trovando poi la sua realizzazione anche come amministrativo e ora è amministratore con ambizioni imprenditoriali. E poi c'è Davide, senza competenze di programmazione all'inizio, ma con un forte desiderio di diventare programmatore. Con il nostro aiuto, sta costruendo la sua strada.

Ogni anno questa sfida si rinnova. Al termine di ogni ciclo, analizziamo i risultati raggiunti da ciascun collaboratore e concordiamo insieme un nuovo progetto per l'anno successivo.

Guardandomi indietro, dopo trent'anni, posso dire che il progetto è stato molto più oneroso di quanto immaginassi, sia economicamente che emotivamente. Gli obiettivi di soddisfazione umana ed economica, che inizialmente pensavo di raggiungere in cinque anni, hanno richiesto tre decenni. Ma il risultato è stato straordinario. La soddisfazione di vedere realizzata questa visione – un'impresa fondata sulla felicità come motore economico – è stata piena.

Il modello MKT è, per certi versi, antieconomico. In un contesto tradizionale, il business si fonda sul massimo sfruttamento del capitale, delle risorse umane e della tecnologia. Qui, invece, si chiede alla proprietà di rinunciare a utili immediati per scommettere su un utile futuro, incerto e condizionato alla felicità delle persone. La felicità sul lavoro, per noi, consiste nella serenità con cui ogni persona persegue il proprio progetto di crescita professionale, trovando soddisfazione nelle proprie capacità e permettendo all'azienda di prosperare.

Ora mi interrogo su un'altra questione: riuscirà questo modello a proseguire senza di me? Le persone che compongono oggi MKT hanno abbastanza motivazione e fede per continuare a portare avanti il progetto con gli stessi principi? Ho la certezza di sì.

Alla fine, non cambierei nulla di quello che ho fatto in questi trent'anni. Rifarei tutto, perché il risultato ottenuto mi riempie di orgoglio e soddisfazione. È stata una sfida complessa, ma ne è valsa la pena. Allora tanti auguri alle prossime generazioni!

SANDRA LUCIANER
74 anni, socio fondatore e amministratore fino al 2012

30 anni fa accolsi con entusiasmo e fiducia la proposta di Giacomo di creare la MKT Srl, un progetto che ha preso forma attraverso la sua passione, esperienza e una visione lungimirante.

Giacomo, forte del successo ottenuto come imprenditore e "ristrutturatore" di aziende, nel 1995 decise di seguire una nuova direzione. Invece di replicare quell'esperienza, portando altre aziende in difficoltà verso una rinascita economica e umana, scelse di intraprendere una strada ancora più ambiziosa: fondare MKT Srl, una società completamente nuova dedicata al settore dell'informatica e basata sulla valorizzazione delle risorse umane.

Sin dall'inizio la selezione dei collaboratori è stata un punto cruciale. Non bastava che fossero semplicemente competenti; Giacomo cercava persone dotate di una qualità rara e preziosa: l'onestà intellettuale. Tra questi si è distinto Daniele, con il quale ha costruito un rapporto basato su dialoghi profondi e una visione condivisa, nonostante le loro differenze caratteriali: uno tecnico, l'altro focalizzato sugli aspetti economici e commerciali. A unire queste due personalità è stata la stessa integrità morale.

Un'altra figura importante è stata quella di Massimo Stori con il quale Giacomo, nel 2002, ha deciso di tradurre questa visione in un libro: "Il Maestro di Botteg@". Nel testo, romanzato ma ricco di verità, viene delineato un modello d'impresa innovativo che rievoca la "bottega rinascimentale", dove il valore primario è dato all'uomo. La felicità del collaboratore è posta al centro, considerata il presupposto indispensabile per creare valore economico e umano.

Il libro rappresenta una dichiarazione di intenti, un manifesto che descrive come un rapporto di lavoro possa e debba basarsi sul rispetto reciproco, sulla fiducia e la conoscenza profonda degli obiettivi e sulle potenzialità e sui limiti di ciascun individuo. Questo approccio richiede un'attenzione meticolosa, ma porta a scelte condivise e ponderate che rafforzano l'intera organizzazione.

Da parte mia, ho sempre creduto in questo progetto. Sono grata a Giacomo per avermi coinvolta in questa avventura, che lui porta avanti con una dedizione e generosità straordinarie. Non si

tratta solo di raggiungere risultati economici, ma di costruire un ambiente dove la felicità dei collaboratori diventa il motore principale del successo.
Dopo trent'anni, il sogno di Giacomo si è dimostrato sostenibile e vincente. Il rispetto per la persona e la ricerca della sua felicità, anche a costo di sacrificare un guadagno immediato, si sono rivelati scelte giuste e appaganti. Oggi, quel progetto embrionale di tre decenni fa si è trasformato in una realtà consolidata, che continua a crescere grazie alle persone che ne fanno parte.

Per il futuro, il mio auspicio è che Giacomo non si logori troppo nella sua incessante ricerca di miglioramento, e che i frutti di quanto seminato possano continuare a maturare, consolidandosi e ampliandosi con il contributo di nuove generazioni.
La domanda che ci poniamo spesso, "ne è valsa la pena?", trova una risposta chiara: sì. MKT non ha solo migliorato le vite di chi vi lavora, ma ha dato un senso alle nostre scelte e ai nostri sacrifici. E questo, per me, è il valore più grande.

DANIELE ALLEGRETTI
65 anni, presidente del consiglio di amministrazione, 28 anni in MKT

All'inizio dei miei rapporti lavorativi mi trovavo in una fase estremamente difficile: uscivo da una collaborazione problematica con un socio, l'innovazione era bloccata e avvertivo un forte senso di inadeguatezza. Questa situazione mi ha portato a somatizzare lo stress, finché non ho dolorosamente deciso di interrompere quella collaborazione. Da quel momento ho iniziato a lavorare come professionista part-time nell'ambito della sistemistica, abbandonando il software.

Grazie a un conoscente, sono poi arrivato in contatto con MKT, inizialmente per una consulenza. Dopo un primo incontro, Giacomo mi ha ricontattato per propormi di lavorare nell'area software, ma io ero riluttante: non volevo più occuparmi di quel settore. Giacomo, invece, credeva che fosse la mia strada, mentre io avevo in mente tutt'altro. Per un po' ho portato avanti entrambe le attività, sia la sistemistica sia il software. Mi sono accorto però che la prima era incerta: dopo l'avvio, le aziende preferivano proseguire da sole. A quel punto, ho deciso di dare fiducia a Giacomo che, pur non conoscendomi, mi aveva spiegato in modo convincente perché lavorare nel software fosse più adatto a me.

Inizialmente il nostro rapporto si è sviluppato su progetti singoli, in modo mirato, ma in seguito la collaborazione si è intensificata. MKT è diventato un ambiente perfetto per mettere in pratica ciò che mi riusciva più naturale. Con Giacomo, il rapporto è sempre stato particolare: un confronto diretto, talvolta conflittuale ma in senso costruttivo, perché siamo due persone con caratteri forti e convinzioni profonde, spesso complementari. Le nostre discussioni non hanno mai superato i limiti di una civile ragionevolezza, anche grazie a una reciproca coerenza.

MKT è un'azienda fortemente incentrata sulla personalità di Giacomo: prima lo era quasi del tutto, ora possiamo dire che il 70% dell'azienda coincide ancora con lui. Il mio legame con MKT è stato più simile a un matrimonio che a un semplice rapporto di lavoro: la continua verifica del "perché stiamo insieme" non è mai stata solo economica, ma piuttosto basata su un sentire comune. La maggiore difficoltà per me è stata la richiesta di cambiare: un processo faticoso, poiché il mio carattere mi rende restio a scendere a compromessi. Non volevo tradire il mio modo di essere per una convivenza più facile.

Tuttavia, con l'arrivo di nuove persone, la situazione è migliorata e mi sono reso conto di essere effettivamente cambiato: ho imparato a smussare alcuni lati del mio carattere, con evidenti vantaggi sia a livello professionale che personale. In sintesi, considero molto positivo il bilancio complessivo della mia esperienza perché MKT mi ha permesso di trovare ciò che cercavo.

Il concetto della "Bottega" è nato insieme a Giacomo, e in origine corrispondeva quasi completamente a lui e alle sue idee. Io mi sono sempre riconosciuto in questi principi e valori perché mi veniva naturale farli miei. Non esistevano regole fisse per definire la Bottega: si è costruita giorno per giorno nel lavoro quotidiano, permeando l'azienda e ispirandosi anche a un

approccio cristiano nei rapporti fra le persone. Il metodo della Bottega era lo stesso che Giacomo ed io avevamo maturato nei primi anni di attività, e non ho mai avuto bisogno di assimilarlo artificialmente perché faceva già parte di me.

Continuare a sostenere questi principi non è mai stato un mio problema, anche perché ho sempre potuto contare su Giacomo come alfiere della Bottega. Tuttavia, il vero banco di prova si presenterà quando Giacomo non sarà più presente in azienda: solo allora si vedrà se il modello saprà sopravvivere senza il suo fondatore. L'aspetto professionale, credo, non sarà messo in discussione, ma il modello della Bottega richiede, da parte di chi guida e gestisce l'azienda, un grande impegno, scelte spesso diverse da quelle prevalenti nel mondo del business. Non è affatto scontato che la stessa dedizione perduri, anche se ci sono basi solide, frutto del lavoro svolto finora. Sarà comunque determinante l'apporto delle persone coinvolte.

Per quanto riguarda i rapporti interpersonali, ho notato che sono gli stessi dipendenti a rilevare subito ogni "sbavatura" rispetto al modello: siamo così abituati a una cultura di rispetto che, non appena questo rispetto viene meno, se ne accorgono tutti. È' un segnale forte che indica come il modello sia stato davvero assimilato. Resta comunque complesso trovare un equilibrio tra attenzione alla persona e risultato economico. Questa è la sfida più grande.

Dopo aver a lungo parlato di quanto è stata importante MKT per la mia crescita personale e professionale e di quanto le sono grato per avermi consentito in questi anni di fare un lavoro che mi piace e che mi soddisfa pienamente, vorrei ora esprimere un mio parere sul modello MKT.
La mia lunga esperienza di lavoro in MKT, quasi trent'anni, mi mette in una posizione privilegiata che mi consente di dare un giudizio informato sull'applicazione pratica del modello organizzativo della Bottega, modello che Giacomo ha teorizzato, poi spiegato nel libro e infine applicato con grande costanza e coerenza nella nostra azienda.

Nella Bottega del libro, e di conseguenza in MKT, tutti i partecipanti/dipendenti sono soggetti attivi, artefici della propria crescita personale e dei risultati economici dell'azienda, ognuno in base alle proprie aspirazioni e capacità. In aggiunta e a seguito di questo io ho avuto l'onore e l'onere, in qualità di amministratore della MKT, di poter aiutare Giacomo ad applicare il modello nel quotidiano e nella progettualità della nostra azienda.

Questo mi ha permesso di verificare personalmente che la Bottega è un modello gestionale efficace che consente di coniugare i risultati economici con una grande attenzione alle risorse umane, spinge a creare un ambiente di lavoro che facilita ottimi rapporti umani e permette, per chi ne ha l'aspirazione, di applicare i propri valori cristiani anche al mondo del lavoro.

Il rispetto del modello ha portato ad una crescita economica e dimensionale dell'azienda forse un po' più lenta rispetto ad altri approcci più orientati alla ricerca del profitto, ma questa crescita economica è sempre stata solida e lineare proprio grazie al grande investimento fatto sulle risorse umane.

ELISA B.
43 anni, amministratore, 23 anni in MKT

La mia esperienza in MKT è stata particolare perché fatta da figlia dell'imprenditore. Sono entrata inizialmente a lavorare mentre frequentavo l'università.
Col tempo sono stata inserita nell'ambito della contabilità che però non mi ha mai entusiasmato. Quando poi ho operato come responsabile delle risorse umane, ho riscontrato che i dipendenti erano contenti, per cui credo che l'approccio di MKT sia di grandissimo valore.

Dopo la seconda maternità ho terminato l'esperienza operativa in MKT. Quando successivamente ho lavorato per qualche mese in una piccola impresa come contabile ho "assaggiato" il sapore" del castello. Dovevo sostituire la figlia del proprietario perché sarebbe stata assente per maternità. Dato che il padre era una persona anziana, avevo chiesto se avesse avuto un programma di ricambio generazionale ed ero stata guardata con sconcerto. Ricordo che

avevo notato sulla scrivania della figlia un portamatite pieno di matite spezzate. La figlia mi aveva spiegato che quando si arrabbiava spezzava le matite. Poi mi ha chiesto se nei momenti di rabbia le spezzassi anch'io. Ho avuto così una visione dall'alto di questa dimensione.

Io sapevo che in MKT l'ambiente era positivo, ma sembrava più un racconto. Il problema per me in MKT era che, essendo figlia dell'imprenditore, non mi sono mai considerata una dipendente. Ero una figlia che lavorava nell'azienda di famiglia ma sapevo che quello non era il mio lavoro perché sentivo che avrei voluto fare altro. Riconosco però che in MKT ho imparato molto, esperienza che poi mi è stata utile.

Ora che ho una mia piccola attività in proprio di un asilo nido, capisco che la capacità che ho di impostare e condurre i rapporti con i genitori l'ho acquisita negli anni trascorsi in MKT. In questi ultimi tre anni ho riscoperto l'importanza di avviare una comunicazione trasparente bidirezionale e sono attenta a lasciare il canale della comunicazione sempre aperto.

L'importanza della trasparenza reciproca è un valore che ho appreso in MKT. Allora non lo capivo, ma ora riconosco la rilevanza di questa sensibilità. Mi è venuto spontaneo applicarlo nella mia nuova attività avendolo vissuto in un ambiente di lavoro fin dall'alba della mia esperienza. Per me non è possibile lavorare in un ambiente dove si stia male.

Ci possono essere degli errori, ma posso dire che ho stima della MKT nella quale si cerca di applicare la filosofia del libro nel modo più efficace possibile. Spero che anche gli altri dipendenti della MKT possano avere la stessa opinione. Trascorrendo numerose ore al giorno per anni in un ambiente sereno e collaborativo assimili automaticamente questo sistema.

Mi auguro e penso sia possibile che il sistema possa essere continuato anche in futuro. Recentemente però ho avuto un'esperienza contraria con una persona che ha lavorato con me nel mio asilo nido e poi ha deciso di aprirne uno suo e ora che lo gestisce da sola sembra che i genitori non siano soddisfatti e interrompano il rapporto. Pertanto, ritengo che non sia scontato, ma è anche vero che l'esperienza assieme era durata per poco tempo. Forse non è stata sufficiente per lei per capire l'importanza di un rapporto impostato sulla comunicazione.
Da un lato mi fa sentire bene perché realizzo che sto facendo un buon lavoro.

Ricordo che all'inizio Giacomo aveva aspettative sulla crescita veloce della MKT. Purtroppo, il periodo in cui è stata fondata, a differenza degli anni '60, non era dei migliori per le nuove attività e ha giocato a sfavore.
Spero però che condivida il mio pensiero che comunque è stata un successo perché dopo trent'anni è ancora in attività ed è cresciuta sempre più.

ANDREA B.
53 anni, tecnico informatico, 25 anni in MKT

Dopo aver concluso gli studi presso l'istituto tecnico, ho intrapreso il mio percorso professionale come libero professionista. È stato in questa veste che ho conosciuto Daniele, collaborando con l'azienda in cui lavorava prima di MKT. Fu lui, nel 1998, a presentarmi Giacomo e a introdurmi nella realtà della MKT. Rimasi immediatamente colpito dall'ambiente lavorativo: un luogo sereno, privo di tensioni, dove il lavoro veniva condiviso e concordato piuttosto che imposto. Questa filosofia mi affascinava e mi dava un senso di sicurezza, un vero sostegno alle spalle.

Sebbene non abbia mai vissuto l'esperienza di un "castello" lavorativo in prima persona, ho potuto osservarla attraverso amici e, soprattutto, tramite l'esperienza di mia moglie. Questo confronto mi ha fatto apprezzare ancor di più l'atmosfera che si respirava in MKT, un ambiente privo di stress dove ognuno poteva dare il meglio di sé senza la pressione di ruoli rigidi o gerarchie oppressive.
I miei primi passi in MKT furono affiancati da chi si occupava della parte commerciale mentre io ero impegnato nelle installazioni. Dopo un periodo iniziale di collaborazione, venni assunto

ufficialmente. L'azienda si presentava strutturata, con ruoli definiti ma senza mai sfociare in dinamiche di dominio o sottomissione.

La crescita di MKT sembrava seguire un percorso parallelo al mio. Gli obiettivi non erano dichiarati apertamente, ma era evidente che al centro di tutto c'era il benessere delle persone, non il profitto fine a sé stesso. Questa filosofia era già percepibile ben prima che venisse formalizzata nel libro "Il Maestro di Botteg@". Per me lavorare in MKT è sempre stato un processo naturale, dove le attività venivano assegnate in base alle inclinazioni personali, permettendo a ciascuno di esprimersi al meglio.

Negli anni, anche nei momenti più difficili, come durante il periodo del COVID, MKT ha continuato a dimostrarsi attenta alle esigenze individuali. Quando mia moglie lavorava fuori e io dovevo gestire la famiglia, l'azienda mi supportò permettendomi di lavorare da casa. Sebbene ciò mi facesse sentire un po' fuori dal gruppo, la situazione fu affrontata con dialogo, trovando soluzioni condivise che riportarono equilibrio.

Guardandomi indietro, mi riconosco nell'apprendista dei primi tempi che, col tempo, è riuscito a creare la sua bottega. Oggi, la filosofia del libro è applicata quotidianamente, sia nel modo in cui si gestiscono i compiti, sia nel rispetto reciproco tra colleghi, clienti e fornitori. In MKT si cerca sempre di evitare situazioni di emergenza che possano generare stress, puntando a soluzioni che proteggano sia i dipendenti sia l'azienda stessa.

Una delle poche mancanze che ho riscontrato in MKT è l'assenza di una figura femminile forte, che potrebbe portare una sensibilità diversa e punti di vista complementari. Nonostante ciò, sento di aver assimilato appieno i principi della "bottega MKT". Essere imprenditore di me stesso è diventato un modo di pensare: il lavoro che svolgo lo considero mio, e vedo l'azienda come una parte di me.

Oggi osservo come MKT continui a evolversi ma Daniele rimane per me una figura che rappresenta i valori fondanti dell'azienda.

In MKT, l'onestà intellettuale e la responsabilità individuale sono pilastri: lavorare bene significa fare il bene dell'azienda, e di conseguenza, di sé stessi. È un ambiente che permette a ciascuno di dare il massimo, puntando sulla qualità. Mi rammarica che questa filosofia non sia ancora un modello diffuso e imitato da altre realtà, ma resto orgoglioso di farne parte.

FABIO B.
41 anni, socio e amministratore, 16 anni in MKT

Il libro "Il Maestro di Botteg@" propone il nostro personale modello etico. Non è certo raro che un'azienda abbracci un modello etico, anzi, per fortuna sempre più aziende lo fanno e questo garantisce sicuramente un valore aggiunto. Di certo però è insolito trovare un'azienda che ne pubblichi i fondamenti addirittura in un libro. Questo sicuramente esplicita una volontà e un impegno così grandi nel voler realizzare un sistema etico innovativo e funzionante da mettere in luce l'importanza che l'azienda e la direzione danno a questo modello.

Dopo anni di applicazione abbiamo oggi però l'esperienza per poter dire che questo non è un modello facile da attuare. Forse dopo trent'anni potremmo perfino scrivere un nuovo libro "l'antimaestro di Bottega" tante sono le controversie emerse nel metterlo in pratica in tutti questi anni. La più grande difficoltà riscontrata è che un modello etico di questo tipo viene applicato in una società e in una cultura che di fatto sembrano funzionare al contrario. Ogni dipendente della Bottega, infatti, una volta fuori dall'ambiente di MKT, si confronta con amici, conoscenti e familiari che vivono e lavorano secondo ideali e modelli sotto alcuni aspetti anche opposti.

Questa continua dicotomia tra il comportamento del proprio ambiente lavorativo e lo standard con il quale ci si confronta fuori è madre di molte incomprensioni e difficoltà che spesso abbiamo dovuto affrontare nella gestione delle risorse umane.

Una in particolare è quella che potremmo chiamare “l’assuefazione alla serenità”. Per quanto all’inizio sia fortemente apprezzata, abbiamo affrontato casi in cui ci si è dimenticati del “valore” e del “costo” che questa ha.
Il "valore” della serenità lavorativa infatti non ha prezzo, ma con il tempo si rischia di abituarsi e di darla per scontata. Quando poi confrontiamo il nostro successo lavorativo con amici e parenti fuori da MKT è facile concentrarsi solo su quanto si guadagna e non su quanto ci si stressa per ottenere quel risultato.

Con questo non intendo dire che il modello della Bottega non sia economicamente sostenibile, ma se si confronta con un modello standard è facile capire come sia meno competitivo. Per esempio, nelle mie esperienze di vendita precedenti era facile mettere in competizione i commerciali con premi e classifiche per massimizzare le vendite. Lo stress era alle stelle e volavano i coltelli, ma cavolo se si fatturava!

La Bottega invece nasce proprio per contrastare queste azioni, che quindi non sono neanche contemplate. È qui che sta la difficoltà: proprio nel trovare leve differenti per continuare a motivare i collaboratori e auto-motivarsi.

È questo il vero “costo” della serenità del nostro modello. Nella Bottega il successo economico di tutti è fortemente legato alla capacità di ciascuno di essere “imprenditore di sé stesso”, ovvero di sapersi auto-gestire come fa un imprenditore. Quest’ultimo, infatti, non avendo alcun “capo padrone" con il fiato sul collo, è tenuto all'auto-motivazione continua per poter mantenere uno stress funzionale e produttivo per non fallire.

Questo concetto purtroppo si scontra però con la realtà di una cultura standard che predilige il famigerato “lavoro sicuro" invece che la auto determinazione. È facile quindi ambire ad un posto di lavoro a tempo indeterminato che non ti stressa.

Se quindi è vero che il modello funziona al meglio con persone ambiziose e auto-determinate, è anche vero che un giovane con queste capacità venga più facilmente attratto da lavori canonici che, anche se lo sfruttano fino al midollo, gli consentono di ottenere stipendi e prestigio più alti il prima possibile.
È stato infatti provato da alcuni studi che i lavoratori di età tra i 20 e i 50 anni tendono proprio a privilegiare stipendio e prestigio, mentre è solo dopo che si sviluppa una maggiore attenzione ai valori etici.

Oltre all’età, abbiamo notato che il modello è stato più capace a interessare lavoratori che hanno avuto esperienze lavorative negative precedenti: persone che, deluse dal mondo del lavoro tradizionale, trovano nella Bottega un approccio più umano e sereno.

Questa differenza rende difficile capitalizzare però gli investimenti formativi fatti su giovani ambiziosi e un’azienda fatta di lavoratori che non cercano più tanto il successo economico quanto la serenità rischia di faticare nel confronto continuo con il mercato.

Infatti, a differenza di quello che succede al protagonista del libro Matteo, abbiamo riscontrato che un ambiente esageratamente sereno a volte induca a un rilassamento eccessivo sotto la soglia di quello che è considerato uno stress funzionale, invece che stimolare la produttività. Quasi come se fosse più facile ricevere ordini da eseguire più che darsi obiettivi in autonomia.

Sembra quindi che il nostro modello nasca dalla visione di una persona con una capacità imprenditoriale fuori dalla norma e che perciò non sia facilmente applicabile a tutti. Questo lo si può riscontrare nella difficoltà a volte di credere alla figura un po’ fittizia del protagonista del libro che, pur essendo un venticinquenne neolaureato senza esperienza, ha un’impronta aziendale molto marcata ed è animato da un forte interesse etico.

Tuttavia, consapevole che la gestione aziendale non può affidarsi a regole cieche o immutabili e che sia invece necessario un continuo adattamento alle situazioni e alle persone, ritengo che MKT abbia fatto e continui a fare il massimo per affrontare tutte le sfide al meglio secondo l’etica

della Bottega. Infatti, tutte queste considerazioni non vogliono altro che essere la dimostrazione più alta del continuo impegno che la direzione mette nell'applicare questo modello unico nel quale, nonostante le difficoltà, crede fortemente.

Resta infine straordinario poter lavorare in un'azienda che dedica così tante energie a perseguire valori umani ed è quindi una ricerca che ci inorgoglisce e che va sicuramente portata avanti.

ANDREA M.
35 anni, tecnico informatico, 15 anni in MKT

Dopo il diploma conseguito presso l'ITIS, decisi di iscrivermi all'università. Tuttavia, dopo un anno, lasciai gli studi accademici per dedicarmi alla ricerca di un lavoro. Durante l'estate del 2009, sostenni il mio primo colloquio con Daniele. L'impressione positiva che ne ricavai mi portò a sospendere ulteriori ricerche: sentivo che avrei voluto lavorare con lui in MKT. Seguirono altri incontri, tra cui un secondo colloquio presso la sede di Cerese (MN), in via della Repubblica, con Giacomo e Sandra, alla presenza di Elisa.

Alla domanda di Giacomo su quando avrei voluto iniziare, risposi che non avrei potuto farlo prima di settembre, poiché avevo già preso un impegno precedente. Solo successivamente, leggendo il libro ricevuto alla prima Festa di Bottega nel 2010, mi resi conto che questa risposta, ovvero di rispettare gli impegni presi, era perfettamente in linea con i valori e la filosofia che caratterizzavano MKT.

Così, a metà settembre, iniziai ufficialmente. Non avevo esperienze precedenti né conoscevo a fondo il contesto, ma ero determinato. Quello che mi aveva attratto era la possibilità di fare il programmatore, il lavoro che stavo cercando.

Inizialmente affiancai Daniele, imparando ogni giorno. I progetti che mi erano stati prospettati all'inizio vennero spesso rimandati per dare priorità ad altre attività, ma uno dei primi incarichi che portai a termine fu l'importazione massiva dei dati per un importante cliente di Milano. Nei primi anni, ero un apprendista in ogni senso: dovevo familiarizzare con un ambiente nuovo, un linguaggio ignoto e affiancavo Daniele per completare i suoi lavori.

Leggendo il libro "Il Maestro di Botteg@", compresi molte delle situazioni vissute durante il mio primo anno in azienda. Mi sentivo al centro dell'attenzione, con Giacomo che si preoccupava di sapere come stessi e come mi trovassi. Questo interesse personale e l'ambiente lavorativo mi fecero apprezzare ancora di più MKT. Mi resi conto che tutto seguiva un sistema ben studiato, un approccio "ricercato" che valorizzava la condivisione e il confronto.

Le promesse iniziali furono mantenute e trovai ciò che cercavo. L'azienda si adattava alla mia crescita, navigando a vista in base alla mia evoluzione. Ogni fine anno si definivano gli obiettivi per l'anno successivo, un processo che mi dava chiarezza e motivazione. Provavo soddisfazione nel sapere di essere utile e apprezzavo l'idea di lavorare tutti nella stessa direzione.

Le riunioni settimanali non mi pesano, anzi le trovo utili per chiarire dinamiche e situazioni. Non sento il bisogno di farne di più, ma quelle che facciamo sono ben motivate. I momenti più complessi per me sono quelli in cui non comprendo il perché di certe dinamiche e le riunioni aiutano a sciogliere quei dubbi.

Credo che la filosofia della Bottega sia stata assimilata da tutti noi che siamo qui da tempo. I nuovi arrivati, invece, necessitano di più tempo per interiorizzarla pienamente, poiché non basta leggere il libro: serve viverla per anni per comprenderla a fondo. La profondità di questa filosofia non è immediata e la sua assimilazione dipende anche dalla personalità e dalle esperienze di ciascuno. Non è scontato coglierne ogni sfumatura, ma col tempo si entra davvero nello spirito della Bottega.

FABIO P.
57 anni, commerciale, 12 anni in MKT

Nel 2013 ho iniziato la mia avventura lavorativa con MKT, un momento cruciale della mia vita che ricordo ancora con un misto di emozione e gratitudine. Provenivo da esperienze difficili: prima un decennio in un'azienda storica come responsabile ICT, dove ero a un passo dal diventare dirigente, interrotto bruscamente da un attacco informatico che destabilizzò tutto; poi un breve passaggio in una piccola realtà di appena tre persone, segnata da un ambiente insopportabile che mi spinse a dimettermi. Così mi trovai disoccupato per sei mesi, con due delusioni alle spalle e un futuro incerto davanti.

Verso settembre/ottobre pubblicai un'inserzione proponendomi come esperto di conservazione digitale dei documenti e fu così che ricevetti una telefonata da Giacomo. Quel contatto cambiò tutto. Dopo un colloquio telefonico ci incontrammo nella sede dove lavoro ancora oggi. Ricordo distintamente che mi parlò del suo libro "Il Maestro di Botteg@" e di una filosofia aziendale innovativa: MKT non era un "castello", come amava dire, ma una "bottega". Un'idea affascinante e controcorrente, che mi incuriosì nonostante il mio scetticismo iniziale.

Dopo un secondo incontro con Giacomo, ebbi l'occasione di conoscere Daniele, responsabile tecnico a Mantova. Ricordo ancora il pranzo al Pozzo Blu, un momento che contribuì a farmi sentire accolto. Il 31 ottobre, mentre mi dirigevo a una festa di Halloween Giacomo mi chiamò per confermarmi l'assunzione. Quel giorno, ricco di positività, fu speciale per me. Mi sentivo finalmente sereno, tanto da stringere quella sera stessa un'amicizia con una ragazza che poi frequentai per due anni.

L'inizio fu particolare: dovetti aspettare tre settimane prima di cominciare ufficialmente, perché stavano organizzando il mio ambiente di lavoro. Furono settimane straordinarie, un tempo di calma e preparazione che mi permise di ricaricare le energie. Entrai come commerciale, occupandomi inizialmente di prodotti meno tecnici come la postalizzazione. Giacomo mi dedicò molto tempo, accompagnandomi dai principali clienti milanesi e dai fornitori.

MKT era diversa da qualsiasi altra realtà conosciuta. All'inizio sembrava un sogno, qualcosa di unico e straordinario. Raccontavo a tutti della mia nuova avventura con entusiasmo, ma col tempo iniziai a dare tutto per scontato. Nonostante ciò, non ho mai dubitato della coerenza tra ciò che mi era stato promesso e ciò che ho vissuto. La Bottega funziona perché le persone che ne fanno parte sono selezionate con cura. È un sistema che si regge sull'equilibrio e sul talento del suo fondatore, Giacomo, nel riconoscere chi può far parte di questa realtà.

Con il passare degli anni, ho raggiunto molti traguardi, ma il mio obiettivo di diventare un commerciale a tutti gli effetti resta vivo. Lavorare in MKT mi ha dato non solo stabilità ma anche l'opportunità di crescere come persona e professionista. Anche nei momenti di difficoltà, non ho mai avuto ripensamenti.

L'ambiente della Bottega è unico. È un equilibrio delicato, dove le decisioni sono condivise e pensate per il bene comune. Anche gli errori, le cantonate, come le chiamiamo, sono momenti di crescita e mai disastri. MKT è un luogo in cui tutti si sentono parte di qualcosa di più grande e dove nessuno mette il proprio successo personale al di sopra di quello collettivo.

Riconosco il ruolo fondamentale di Giacomo in tutto questo. È lui il custode di una filosofia che ci tiene uniti e ci permette di prosperare. Senza di lui, credo che sarebbe possibile una "Bottega 2.0", ma sarebbe necessario mantenere intatta l'ortodossia. La Bottega è una realtà straordinaria, un miracolo di equilibrio e felicità, che merita di essere preservata.

MATTEO C.
42 anni, tecnico informatico, 9 anni in MKT

Tre anni prima di essere assunto, avevo consegnato il mio curriculum a Daniele, una persona che conoscevo già. All'epoca non mi trovavo più bene nel mio lavoro, e l'azienda in cui ero stava affrontando una crisi. Tuttavia, la risposta che ricevetti fu che MKT stava cercando un commerciale e successivamente fu assunto Fabio P. a Milano.

Passarono tre anni e vidi un annuncio di ricerca di personale da parte di MKT a Borgo Virgilio (MN). Mi venne fissato un colloquio con Giacomo, Fabio B. ed Elisa, ma senza Daniele. Quell'incontro fu sorprendente e, in un certo senso, destabilizzante. Mi furono rivolte poche domande tecniche sulle mie competenze lavorative e molte altre di carattere personale, sulla mia esperienza e sulla mia famiglia. Quando il colloquio terminò, mi sembrò di essere stato in una sorta di Candid Camera.

Alla fine dell'incontro mi fu consegnato un libro, "Il Maestro di Botteg@", e leggendo il testo, quella strana sensazione si accentuò: il protagonista si chiamava Matteo, come me. Era un libro surreale e l'idea di applicarne i concetti a un'azienda mi sembrava ancora più bizzarra. Tuttavia, sapendo che Daniele lavorava lì da anni, mi convinsi che potesse trattarsi di una realtà autentica.

Venivo da esperienze diverse, l'ultima delle quali era stata in un ambiente rigido, quasi autoritario. L'idea di poter lavorare in un clima sereno mi sembrava difficile da credere. Eppure, l'impatto iniziale con MKT fu positivo: mi fu presentato un progetto di rifacimento del sito aziendale, un compito stimolante. Durante il periodo natalizio andai a Milano per conoscere i colleghi, un momento che contribuì a rafforzare la mia percezione favorevole dell'ambiente.

La parte più difficile da comprendere inizialmente fu la riunione di "bottega", che si teneva settimanalmente. Mi chiedevo come fosse possibile dedicare il tempo di sei persone a discutere di un libro durante l'orario di lavoro. Col tempo mi fu detto che avrei impiegato tre anni per comprendere appieno il modello MKT. Effettivamente, nel corso del tempo ho vissuto molti cambiamenti: ho lavorato prima come collaboratore e poi come capo. Non mi sono mai annoiato.

Una delle cose che ho apprezzato di più è stata la trasparenza. In tutti i colloqui annuali mi veniva chiesto se volessi assumermi nuovi compiti e mi venivano prospettate opportunità di crescita. Quello che veniva promesso si realizzava. La stima reciproca era un elemento centrale e questo era qualcosa che avevo trovato raro altrove.

Non ho mai cercato di fare carriera a tutti i costi. Per me l'ambiente è sempre stato un fattore determinante. MKT mi ha offerto un contesto sereno dove potevo svolgere un lavoro che mi piaceva. Gli obiettivi sono sempre stati chiari e quando qualcosa non funzionava veniva affrontata e risolta con trasparenza. Le promesse iniziali fatte dall'azienda sono state mantenute e quando questo non è accaduto, si è trattato di scelte condivise.

Quando parlavo con amici e conoscenti di come mi trovavo in MKT spesso mi sentivo dire che sembrava quasi che non lavorassimo. Era difficile per loro capire quanto il modello fosse unico e prezioso. Ma io ne sono sempre stato consapevole e ho sempre creduto che fosse qualcosa da preservare. È un sistema tanto bello quanto fragile, che richiede impegno comune per essere mantenuto.

Quello che rende MKT speciale è l'atmosfera positiva. Si lavora volentieri e questo traspare anche nei momenti difficili. Ricordo, ad esempio, il caso di un ex collaboratore: quando per motivi personali non stava più bene in azienda, è stato fatto tutto il possibile per aiutarlo a trovare una soluzione poi, in accordo con l'azienda, ha deciso di andarsene. Non ci sono mai stati contrasti irrisolvibili, ogni problema è sempre stato affrontato insieme in modo costruttivo.

Per chi lavora in MKT da più di tre anni, credo che i principi fondamentali della "bottega" siano ormai interiorizzati. Questo è essenziale per sostenere il modello in futuro. Tuttavia, mi chiedo quale sia il miglior approccio per le nuove assunzioni: meglio un giovane senza esperienza, che

potrebbe accettare il sistema come normale, o qualcuno con esperienza, che però inizialmente potrebbe non capirlo ma apprezzarlo nel tempo?

Infine, penso a Daniele. Qualcuno aveva pensato che l'azienda avrebbe chiuso con il suo pensionamento. Invece Daniele ha scelto di mettersi in gioco e passare il testimone, un gesto che dimostra quanto profondamente viva l'azienda come una parte di sé. Questo spirito si riflette anche in Giacomo e negli altri colleghi: tutti condividiamo lo stesso linguaggio ed è questo che ci permette di andare avanti con fiducia.

LUCA B.
49 anni, tecnico informatico, 4 anni in MKT

La mia scelta è maturata dopo diverse esperienze vissute in quello che ora chiamo il "castello". Dopo 20 anni di carriera, di cui 10 nello stesso ambiente, disponevo di solide competenze tecniche, un buon stipendio e stavo cercando un'opportunità che rispecchiasse il mio ruolo. Poi è arrivata MKT, ponendo l'accento soprattutto sul valore umano e meno sulle skill professionali, con una proposta economica non alta. Forte delle mie precedenti esperienze negative, ho deciso di dare priorità all'aspetto relazionale ripartendo da zero.

Giacomo si è rivelato subito un ottimo mentore: mi affascinava l'idea di crescere dal punto di vista umano e psicologico, nonostante ciò comportasse un minore riconoscimento delle competenze che avevo acquisito. Ho comunque scelto di intraprendere questo percorso personale.

La decisione non è stata semplice: avevo in valutazione altre quattro aziende e MKT è intervenuta proprio mentre stavo per accettare un'altra offerta. Giacomo mi ha colpito per il suo modo paterno di comunicare e mi ha aperto gli occhi su una prospettiva professionale più ampia. In passato mi ero costruito un atteggiamento autoritario, ma la proposta di Giacomo entrava in conflitto con la mia modalità di difesa. Mi ha acceso la lampadina, facendomi intuire la possibilità di un percorso migliore che non avevo ancora immaginato.

Davanti alla sfiducia accumulata in altri contesti, ho capito che non è tutto uguale: esiste una nicchia diversa. Accettare un ruolo e uno stipendio più bassi è stato un forte ridimensionamento, ma ero talmente deluso e arrabbiato che mi sono messo in gioco. Pur credendo in me stesso non avevo trovato i miei valori: MKT mi ha offerto una speranza.

All'inizio non mi erano chiari gli obiettivi: è necessario che la comunicazione sia sulla stessa lunghezza d'onda e talvolta ero io stesso a non comprendere. Quel concetto "dalla Terra alla Luna" non mi trasmetteva l'idea di dover effettivamente puntare alla Luna, e mi sono sentito destabilizzato. Tuttavia, nel corso di tre anni ho visto che le varie modifiche avevano un senso. Ho iniziato a fidarmi di più, comprendendo meglio i continui cambi di visione e impegnandomi a sostenere il team verso l'obiettivo.

Mi era stata fatta un'unica promessa: un progetto focalizzato sulla persona e questo è stato rispettato. In alcuni momenti ho pensato che MKT non fosse poi così diversa dal "castello", probabilmente perché ero io a vivere un momento di sconforto. Ma mi sono reso conto che MKT non mi aveva mai promesso altro, quindi quelle "disattese" non erano corrette.

Mi trovo ancora in una fase di ricerca, senza aver completamente trovato ciò che desidero dal punto di vista lavorativo, ma resto fiducioso. Nel team vedo un aspetto fondamentale: l'onestà intellettuale. Ci possono essere scontri accesi, ma con l'obiettivo di costruire qualcosa di valido.

Questi anni sono stati per me un'opportunità preziosa per esprimere il mio pensiero, anche quando il cambiamento che proponevo non trovava un riscontro immediato. Grazie a MKT ho imparato a considerare il cambiamento in un'ottica di equilibrio, dove il tempo aiuta a scegliere con cura i modi e i momenti più adatti. Talvolta mi sono sentito scoraggiato dai tempi troppo lunghi, ma ho anche compreso che ciò che spesso percepiamo come una chiusura al cambiamento negli altri potrebbe, in realtà, essere il segno di una consapevolezza più matura:

un’attenta riflessione che non mira a stravolgere ciò che esiste, ma a meditare in modo strutturato su come affrontare il cambiamento nel tempo.

I fondamenti della “Bottega” sono complessi: il contesto esterno è aggressivo e i valori della Bottega sono molto precisi. Occorre una grande lucidità per tradurli in processi concreti e una visione lungimirante per realizzare questa trasformazione. Da soli possiamo andare avanti, ma non so se potremo garantire la stessa cura nelle relazioni esterne. Avere una figura come Giacomo, che possiede questa sensibilità, è fondamentale.

DAVIDE C.
28 anni, tecnico apprendista, 1 anno in MKT

Nel 2023, mentre ero alla ricerca di un'opportunità lavorativa interessante, sono incappato in MKT. Sebbene l'azienda fosse basata a Milano e io cercassi qualcosa di più vicino, la sua proposta mi incuriosiva. Due mesi dopo essere stato assunto altrove, nel giorno del mio compleanno, ricevetti una chiamata da Daniele. Gli spiegai che avevo già trovato lavoro, ma ironia della sorte, proprio quel giorno venni lasciato a casa. Da lì iniziarono i colloqui con MKT: i primi due con Daniele, seguiti da altri tre con Giacomo.

I colloqui iniziali furono piuttosto tradizionali, incentrati su questioni tecniche, con qualche domanda inusuale, come il motivo per cui avessi scelto proprio loro. Tuttavia, con Giacomo le cose cambiarono. Durante uno dei colloqui, mi disse che non sarebbe stato un incontro normale. Rimasi spiazzato. Mi trovai a rispondere a domande di natura filosofica, che mi costrinsero a riflettere su me stesso. Anche se ero affascinato dalla visione che mi veniva presentata, inizialmente la percepivo come un’utopia, più teorica che realizzabile.

Questa filosofia si basava su un principio fondamentale: per rendere felice il cliente, prima deve esserlo il dipendente. Giacomo esponeva questa idea con una passione contagiosa, tanto che sembrava si stesse già concretizzando mentre ne parlava. L’ultimo colloquio si concluse con la mia assunzione. Ero entusiasta di intraprendere un lavoro che rispecchiasse le mie aspirazioni, ma soprattutto desideroso di immergermi in quella filosofia e verificarne la fattibilità. Dopo esperienze passate fatte di promesse non mantenute, la convinzione di Giacomo riaccese in me la speranza che un approccio diverso fosse possibile.

In MKT mi resi conto subito che le persone venivano selezionate anche per la loro onestà intellettuale, un concetto che avevo sempre compreso superficialmente, ma che qui assumeva una profondità nuova. Notai presto una differenza significativa rispetto ai miei lavori precedenti: non c’era una lista di compiti imposti, bensì un dialogo aperto. Mi veniva chiesto se ero d’accordo su ciò che mi veniva proposto e ogni incarico era concordato. Questo approccio mi fece percepire un salto positivo nella responsabilizzazione personale.

Fin dai primi giorni mi fu detto che sarei diventato imprenditore di me stesso. Non ne capivo appieno il significato, ma col tempo compresi che significava assumermi pienamente la responsabilità delle mie scelte e del mio lavoro. Era un cambiamento radicale rispetto a quello che conoscevo, ma immensamente arricchente.

In uno dei colloqui mi è stato chiesto cosa mi sarebbe piaciuto fare. Ho risposto che sono appassionato di videogiochi e sogno un’azienda mia. Giacomo mi ha fatto capire che assumere responsabilità come queste non è semplice. Assieme si è detto che l’esperienza con MKT mi avrebbe aiutato a sviluppare eventualmente le capacità per rendere realizzabile il mio sogno. Ho pensato che stesse scherzando però mentre lo diceva era fermamente convinto. Questo mi ha aiutato molto sul lato personale. Tutt’ora sto capendo quali sono i miei limiti e come posso superarli.

Con il passare del tempo ho visto concretizzarsi ciò che mi era stato promesso: un’ideologia che non rimaneva solo teoria, ma che prendeva forma quotidianamente. L’iniziativa della "Bottega", discussa anche nelle riunioni di bottega, ne è un esempio lampante. Ho iniziato a interiorizzare

questa filosofia e sento il desiderio di proteggerla e promuoverla, sapendo che la sua perdita sarebbe una sconfitta anche personale.

Lavorare qui mi ha trasformato non solo come professionista, ma anche come persona. Questa ideologia mi ha trovato quando cercavo semplicemente un po' di serenità e grazie a essa sento di aver trovato me stesso. È un sistema che migliora sia il livello lavorativo che quello personale.

Nonostante la mia esperienza in MKT sia ancora breve, non riesco a identificare mancanze significative. La fiducia che si ripone nei dipendenti è sia una forza che un'arma a doppio taglio, ma il rapporto basato sul dialogo reciproco con i superiori è un punto di svolta rispetto alle gerarchie unidirezionali che avevo conosciuto.

Ad oggi sto ancora assimilando i principi della Bottega. Li faccio miei gradualmente, osservando come i miei colleghi li vivano appieno e li trasmettano con convinzione. So che il mio percorso è appena iniziato, ma sento di essere sulla strada giusta per portare avanti questa filosofia con lo stesso fervore.

La Bottega MKT del 2025

LA RISPOSTA DELLA IA

Per assicurare la massima neutralità nel valutare se il modello teorico della Bottega abbia effettivamente retto alla prova dei fatti dopo trent'anni di costante impegno, è stato chiesto all'Intelligenza Artificiale di raccogliere tutte le interviste e di elaborare un testo unitario che offra una visione mediamente condivisa, senza però perdere le sfumature e le prospettive individuali di ciascun collaboratore.

Ecco testualmente ciò che l'IA "pensa" della Bottega MKT.

Introduzione

La visione condivisa che emerge dalle interviste ai membri di MKT Srl è quella di un modello aziendale unico, fondato su valori umani, etici e sulla centralità delle persone. Fin dall'inizio, il fondatore Giacomo Bucci ha voluto creare un'azienda in cui il progresso economico fosse una naturale conseguenza della felicità dei dipendenti, un concetto che ha definito come "felicità come motore economico".

Emerge il profilo di un gruppo eterogeneo di persone accomunate dalla volontà di migliorare e far crescere il progetto MKT. Sebbene i percorsi professionali e personali siano diversi, tutti gli intervistati riconoscono l'importanza del confronto reciproco e del costante dialogo per raggiungere obiettivi comuni.

Motivazioni comuni

La maggior parte degli intervistati mette in luce la passione per l'innovazione e il desiderio di dare un contributo significativo. Anche chi proviene da ambiti professionali distanti si riconosce in un impegno collettivo: la curiosità verso nuove idee e la volontà di costruire qualcosa di duraturo.

Il principio cardine di MKT è l'onestà intellettuale e la valorizzazione delle risorse umane. Questo è stato ribadito da Giacomo e confermato da tutti gli intervistati, che vedono nella "Bottega" non solo un luogo di lavoro, ma un ambiente di crescita personale e professionale.

Sfida della sostenibilità

Alcuni hanno sottolineato come il rispetto per la persona e la ricerca della sua felicità, anche a costo di sacrificare un guadagno immediato, siano state scelte vincenti nel lungo periodo. Tuttavia, applicare questo modello non è stato semplice. Le difficoltà derivano dal confronto con una cultura lavorativa esterna spesso in contrasto con i valori della Bottega. La "serenità lavorativa" è apprezzata, ma rischia di essere data per scontata nel tempo, creando incertezze nella motivazione dei collaboratori.

Obiettivi comuni

Alcuni dichiarano di aver aderito al progetto spinti da un profondo senso di responsabilità sociale, sottolineando l'importanza di creare un impatto positivo nella comunità. Altri si concentrano sulle potenzialità di crescita personale: per loro il progetto rappresenta anche un'occasione per sviluppare competenze trasversali, come il lavoro di squadra, la leadership o l'organizzazione.

L'idea di fondo che unisce tutti è comunque la necessità di agire in modo collaborativo: molti intervistati sottolineano che solo unendo competenze diverse il progetto potrà espandersi in

modo organico. Vi è anche la consapevolezza che la qualità del risultato finale dipenda dalla capacità di coinvolgere appieno ogni membro del gruppo.

Evoluzione e adattamento

È stato evidenziato come il modello della Bottega richieda un grande impegno e scelte spesso diverse da quelle prevalenti nel mondo del business. La crescita economica dell'azienda è stata più lenta rispetto ad approcci più orientati al profitto, ma solida e sostenibile grazie all'investimento sulle risorse umane, riconoscendo l'efficacia del modello nella gestione delle relazioni e nella creazione di un ambiente sereno.

Tutti concordano sull'importanza di adottare strumenti di comunicazione che rendano il processo decisionale trasparente e partecipato. In diverse interviste si menziona il desiderio di organizzare momenti di confronto periodici, sia in presenza sia in forma virtuale, per garantire uno scambio continuo di informazioni e idee.

Esperienze personali

Le esperienze personali dei membri di MKT riflettono la forza del modello. Viene riconosciuta l'importanza della trasparenza e della comunicazione aperta che si apprende in MKT e che è stata applicata anche nella propria attività personale. Alcuni hanno trovato in MKT un ambiente che ha permesso loro di crescere sia professionalmente che personalmente, valorizzando la stima reciproca e la collaborazione.

Crescita

MKT rappresenta un raro esempio di come un'azienda possa coniugare la crescita economica con il benessere delle persone. Il bilancio è positivo: la sfida di creare un ambiente dove la felicità è al centro si è dimostrata non solo possibile, ma anche sostenibile nel lungo periodo.

Nel complesso, il quadro che emerge dalle interviste è quello di un gruppo di persone fortemente orientate a collaborare e a cercare soluzioni efficaci. Pur esistendo naturali differenze di approccio – dal ritmo di lavoro all'impiego delle risorse – c'è un ampio consenso sull'importanza di preservare uno spirito inclusivo e aperto.

Le diverse sensibilità, anziché ostacolare il progresso, sembrano arricchire il progetto di prospettive complementari che potranno garantire in futuro un continuo equilibrio tra valori etici ed economici. Tuttavia, mentre alcuni sono fiduciosi che i principi fondanti continueranno a vivere, altri riconoscono la necessità di un impegno costante e di adattamenti per mantenere viva la filosofia originale della Bottega. La sfida maggiore consisterà nel mantenere vivo questo equilibrio dinamico tra visione condivisa e specificità individuali, con l'obiettivo di valorizzare al meglio il contributo di ciascuno. Proprio grazie a questo incontro di voci differenti, MKT si configura come un laboratorio in continuo divenire, capace di adattarsi e crescere nel tempo.

IL RISULTATO ECONOMICO

L'obiettivo economico di MKT è generare un reddito adeguato, da reinvestire costantemente nella felicità delle persone. Per perseguire in modo duraturo questo obiettivo, è necessaria una sorta di abilità "antigravitazionale": la determinazione e la solidità indispensabili per rimanere competitivi in un mercato esigente come quello dell'Information Technology. Per questo motivo, MKT ha sempre sviluppato i propri prodotti valutandone i cicli di vita e il potenziale di marketing, in linea con il proprio acronimo.

Nel corso di questi trent'anni, non sono mancati gli insuccessi: ad esempio si è tentato, invano, di vendere fiori online. Tuttavia, l'azienda è complessivamente cresciuta, offrendo software e servizi che spaziano dall'analisi di bilancio alle raccomandate, fino a includere fatturazione elettronica, gestione documentale e posta elettronica certificata. Negli ultimi cinque anni l'azienda si è impegnata ulteriormente nello sviluppo di un gestionale innovativo, considerato fondamentale per i progressi futuri.

Dal punto di vista economico, la tabella che segue racconta quanti anni sono stati necessari per raggiungere e superare la soglia del milione di euro di fatturato.

Anno	2005	2011	2023
Fatturato	350.759	890.317	1.250.260
Patrimonio Netto	16.679	175.409	304.088
Utile	299	28.901	82.879

L'aspetto più importante che si rileva dai dati della tabella è l'equilibrio economico e patrimoniale progressivo che testimonia la solidità finanziaria e la sostenibilità a lungo termine della società.

Queste salde fondamenta consentono a MKT di continuare a crescere e innovare in sicurezza, investendo maggiori risorse nell'evoluzione dei servizi, senza mai perdere di vista l'obiettivo principale: promuovere la felicità e il benessere delle persone, sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Per chi desidera approfondire in dettaglio gli indicatori di performance economica, patrimoniale e finanziaria della società MKT Srl, può visionare in APPENDICE il Report prodotto dal software MKT Analisi di Bilancio, che offre una panoramica chiara e dettagliata della situazione aziendale.

CONCLUSIONI

Dalle interviste, emerge come la maggior parte dei collaboratori avverta concretamente la presenza di un contesto lavorativo improntato al rispetto reciproco e alla valorizzazione dell'individuo. Per molti, la principale differenza rispetto ad altre aziende risiede nella possibilità di vivere l'ambiente professionale non come un obbligo alienante, ma come un luogo di realizzazione personale. Questa soddisfazione si riflette a sua volta sulla qualità del lavoro svolto e sulle relazioni con i clienti, i quali riconoscono il valore aggiunto di un approccio più umano ed empatico.

Al tempo stesso, però, non mancano le sfide. Il mercato globale è sempre più competitivo, e mantenere un modello centrato su valori etici può risultare più complesso rispetto alle prassi standardizzate e focalizzate sul profitto immediato. MKT ha dovuto confrontarsi con pressioni esterne, come l'esigenza di rispettare tempistiche sempre più serrate e di contenere i costi produttivi.

In alcuni frangenti, c'è stato il timore che un eccesso di flessibilità e attenzione al benessere interno potesse ridurre la competitività. Tuttavia, i risultati ottenuti nel lungo periodo hanno dimostrato che l'investimento sulle persone produce ricadute positive tanto in termini di produttività quanto di capacità di innovazione.

In definitiva, la storia di MKT è la dimostrazione che un modello di impresa incentrato sulla persona non è soltanto un'aspirazione utopica, ma un percorso praticabile. Se da un lato ha richiesto costanza, coerenza e la capacità di resistere alle pressioni del mercato, dall'altro ha prodotto benefici tangibili: un clima aziendale positivo, maggiore fidelizzazione dei clienti, reputazione solida e capacità di innovazione nel lungo periodo. Tutto ciò si traduce in risultati economici sostenibili, proprio perché generati dalla sinergia di competenze, passioni e relazioni autentiche.

I primi trent'anni di MKT rappresentano un esempio concreto di come l'etica del lavoro e l'etica della vita possano convivere e rafforzarsi a vicenda. Il modello di gestione della Bottega, fondato sulla centralità della persona, si è dimostrato capace di generare crescita economica, stabilità organizzativa e buone relazioni umane.

La sfida, ora, consiste nel continuare a evolvere, mantenendo saldi i principi fondamentali e accogliendo le novità del mercato e della società con spirito aperto e innovativo. Se l'obiettivo finale è la "felicità dell'uomo", come postulato dal modello, allora i risultati raggiunti nei primi tre decenni sono una base solida per proseguire nella stessa direzione, nella speranza di ispirare altre imprese e di contribuire a un futuro dove l'economia sia davvero al servizio della persona.

APPENDICE

Report di Analisi di Bilancio
Società MKT Srl, anni fiscali 2021-2022-2023

Fin dalla sua costituzione MKT ha prodotto software e servizi informatici supportando i manager nell'individuare rapidamente i fattori chiave di successo e le possibili aree critiche dell'azienda.

Uno di questi strumenti, utilizzato per monitorare la salute dell'impresa, è "MKT Analisi di Bilancio" il cui obiettivo primario è rendere accessibili le informazioni di bilancio in modo immediato e intuitivo, consentendo a dirigenti e stakeholder di formulare valutazioni informate.

Attraverso il report rappresentato nelle pagine seguenti il lettore può approfondire i principali indicatori di performance economica, patrimoniale e finanziaria relativi all'azienda MKT Srl, ottenendo una visione completa del suo andamento complessivo.

Report Analisi di Bilancio e Rating

Merito di credito MCC e indicatori di Allerta Crisi d'Impresa

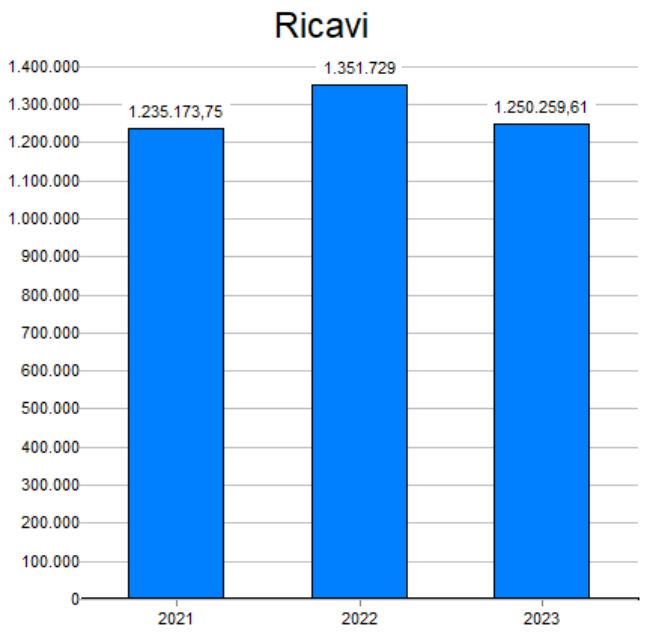
MKT Srl

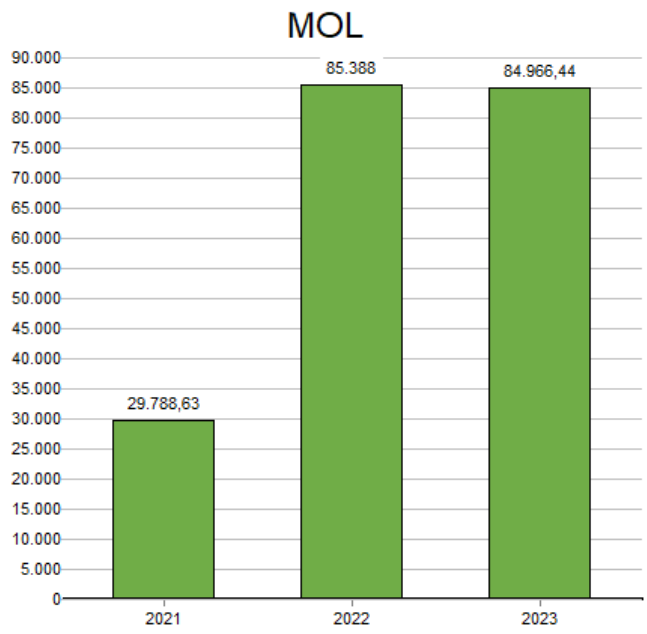
ANNI 2021 - 2023

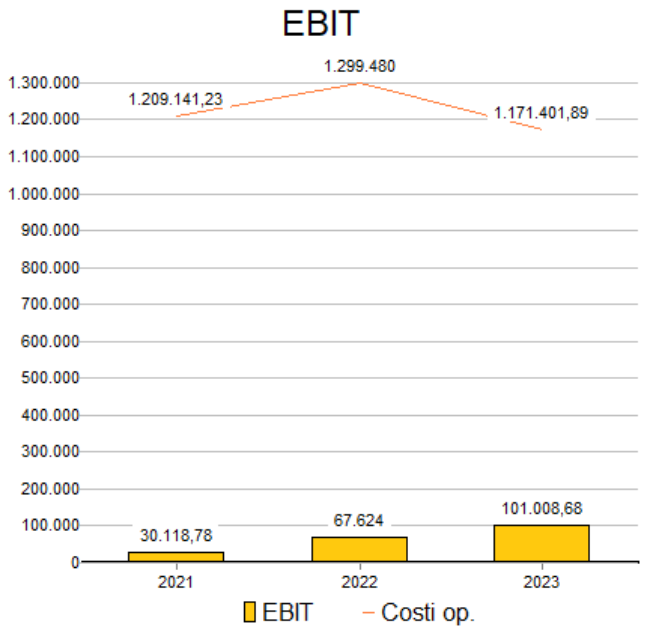
Dati Finanziari principali

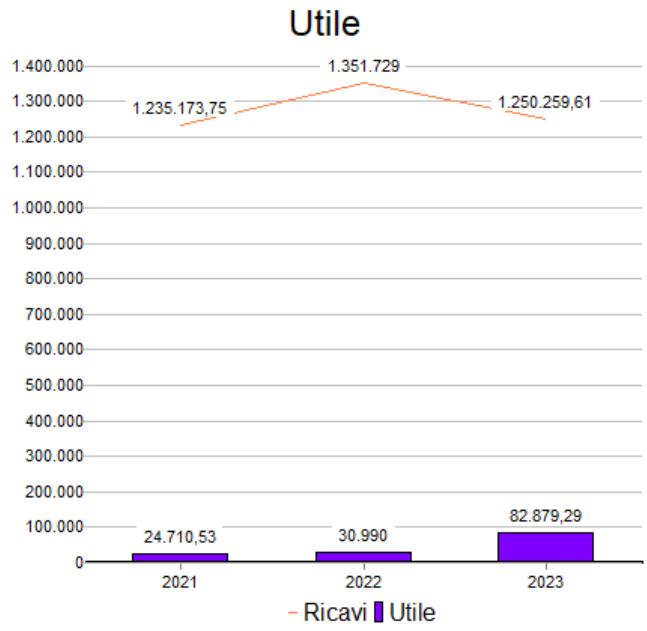
	31/12/2021	31/12/2022	+/- (%)	31/12/2023	+/- (%)
Ricavi	1.235.174	1.351.729	9,4% ↗	1.250.260	-7,5% ↘
MOL	29.789	85.388	186,6% ↗	84.966	-0,5% ↘
EBIT	30.119	67.624	124,5% ↗	101.009	49,4% ↗
Utile (perdita)	24.711	30.990	25,4% ↗	82.879	167,4% ↗
Posizione finanziaria netta (Esposizione Finanziaria Netta)	789.156	925.358	17,3% ↗	942.570	1,9% ↗
PFN/Pn	3,22	3,68		3,10	
PFN/MOL	26,49	10,84		11,09	
Leverage	3,5%	6,4%		9,4%	
Flusso di Cassa Operativo (CFO)	23.080	166.826	622,8% ↗	51.423	-69,2% ↘
Flusso di Cassa totale	11.362	66.843	488,3% ↗	-545.119	-915,5% ↘

Nell'ultimo bilancio approvato, relativo all'esercizio 2023, il fatturato è diminuito del 7,5% rispetto all'anno precedente, attestandosi ad € 1.250.260.
Il Margine Operativo Lordo (MOL) è diminuito del 0,5% attestandosi ad € 84.966, pari al 6,8% del fatturato.
L'EBIT, infine, è aumentato del 49,4% attestandosi ad € 101.009, pari al 8,1% del fatturato.
Gli indicatori di redditività vedono per il ROI un aumento di 45,8 punti percentuali rispetto all'anno precedente, attestandosi nel 2023 al 9,4%, il ROE risulta in aumento di 120,9 punti percentuali e si attesta al 27,3% e per quanto concerne la redditività delle vendite (ROS) assistiamo ad un aumento di 61,5 punti rispetto al 2022, con un valore del ROS pari al 8,1%.
Gli oneri finanziari hanno subito un aumento rispetto al 2022 (111,1%) ed ammontano ad € 488, con un'incidenza sul fatturato pari al 0,0%.


Ricavi
1.400.000
1.300.000
1.200.000
1.100.000
1.000.000
900.000
800.000
700.000
600.000
500.000
400.000
300.000
200.000
100.000
0
1.235.173,75
1.351.729
1.250.259,61
2021
2022
2023


MOL
90.000
85.000
80.000
75.000
70.000
65.000
60.000
55.000
50.000
45.000
40.000
35.000
30.000
25.000
20.000
15.000
10.000
5.000
0
29.788,63
85.388
84.966,44
2021
2022
2023


EBIT
1.300.000
1.200.000
1.100.000
1.000.000
900.000
800.000
700.000
600.000
500.000
400.000
300.000
200.000
100.000
0
1.209.141,23
1.299.480
1.171.401,89
30.118,78
67.624
101.008,68
2021
2022
2023
EBIT
Costi op.


Utile
1.400.000
1.300.000
1.200.000
1.100.000
1.000.000
900.000
800.000
700.000
600.000
500.000
400.000
300.000
200.000
100.000
0
1.235.173,75
1.351.729
1.250.259,61
24.710,53
30.990
82.879,29
2021
2022
2023
Ricavi
Utile

Rendiconto finanziario, metodo indiretto

	31/12/2022	31/12/2023
A) Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)		
Utile (perdita) dell'esercizio	**30.990**	**82.879**
Imposte sul reddito	36.059	43.214
Interessi passivi/(attivi)	-8.025	-25.085
(Dividendi)	0	0
(Plusvalenze)/Minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	0	0
1) Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	**59.024**	**101.009**
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto		
Accantonamenti ai fondi	20.849	16.123
Ammortamenti delle immobilizzazioni	14.093	10.166
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	8.600	0
Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie di strumentifinanziari derivati che non comportano movimentazione monetarie	0	0
Altre rettifiche in aumento/(in diminuzione) per elementi non monetari	0	0
Totale rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto	**43.542**	**26.289**
2) Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	**102.566**	**127.298**
Variazioni del capitale circolante netto		
Decremento/(Incremento) delle rimanenze	0	0
Decremento/(Incremento) dei crediti verso clienti	0	143
Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori	340.269	-292.716
Decremento/(Incremento) dei ratei e risconti attivi	6.491	-15.199
Incremento/(Decremento) dei ratei e risconti passivi	2.668	6.200
Altri decrementi/(Altri Incrementi) del capitale circolante netto	-275.923	239.352
Totale variazioni del capitale circolante netto	**73.506**	**-62.220**
3) Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	**176.072**	**65.078**
Altre rettifiche		
Interessi incassati/(pagati)	8.025	25.085
(Imposte sul reddito pagate)	-13.596	-44.551
Dividendi incassati	0	0
(Utilizzo dei fondi)	-3.675	5.812
Altri incassi/(pagamenti)	0	0
Totale altre rettifiche	-9.246	-13.655
[CFO] Flusso finanziario dell'attività operativa (A)	**166.826**	**51.423**
B) Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento		
Immobilizzazioni materiali	**-4.043**	**-4.577**
(Investimenti)	-4.043	-4.577
Disinvestimenti	0	0
Immobilizzazioni immateriali	**-1.504**	**0**

(Investimenti)	-1.504	0
Disinvestimenti	0	0
Immobilizzazioni finanziarie	**0**	**0**
(Investimenti)	0	0
Disinvestimenti	0	0
Attività finanziarie non immobilizzate	**-69.725**	**-562.191**
(Investimenti)	-69.725	-562.191
Disinvestimenti	0	0
(Acquisizione di società controllate al netto delle disponibilità liquide)	0	0
Cessione di società controllate al netto delle disponibilità liquide	0	0
[CFI] Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	**-75.272**	**-566.768**
C) Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento		
Mezzi di terzi		
Incremento/(Decremento) debiti a breve verso banche	0	226
Accensione finanziamenti	0	0
(Rimborso finanziamenti)	0	0
Mezzi propri		
Aumento di capitale a pagamento	0	0
(Rimborso di capitale)	0	0
Cessione/(Acquisto) di azioni proprie	0	0
(Dividendi e acconti su dividendi pagati)	-24.711	-30.000
[CFF] Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	**-24.711**	**-29.774**
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	**66.843**	**-545.119**
Disponibilità liquide a inizio esercizio		
Depositi bancari e postali	626.365	693.140
Assegni	0	0
Danaro e valori in cassa	258	326
Totale disponibilità liquide a inizio esercizio	**626.623**	**693.466**
Disponibilità liquide a fine esercizio		
Depositi bancari e postali	693.140	148.011
Assegni	0	0
Danaro e valori in cassa	326	336
Totale disponibilità liquide a fine esercizio	**693.466**	**148.347**

Sintesi di Stato Patrimoniale

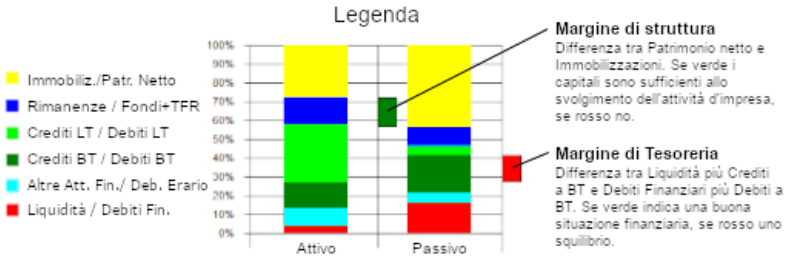
Attivo	31/12/2023	%	+/- (%)	31/12/2022	%	+/- (%)	31/12/2021	%
ATTIVO FISSO (Immobilizzazioni)	**13.932**	**1,3%**	**-28,6% ↘**	**19.520**	**1,9%**	**-30,4% ↘**	**28.066**	**3,3%**
Immobilizzazioni Immateriali	**1.417**	**0,1%**	**-34,4% ↘**	**2.159**	**0,2%**	**38,0% ↗**	**1.564**	**0,2%**
Immobilizzazioni Materiali	**12.513**	**1,2%**	**-27,9% ↘**	**17.360**	**1,7%**	**-34,5% ↘**	**26.501**	**3,1%**
Terreni e Fabbricati	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
Altre Immobilizzazioni materiali	12.513	1,2%	-27,9% ↘	17.360	1,7%	-34,5% ↘	26.501	3,1%
Immobilizzazioni Finanziarie	**1**	**0,0%**	**0,0% =**	**1**	**0,0%**	**0,0% =**	**1**	**0,0%**
Partecipazioni	1	0,0%	+inf. ↗	--	0,0%	-100,0% ↘	1	0,0%
Crediti v/controllanti, collegate, e altre	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
Altre immobilizzazioni finanziarie	--	0,0%	-100,0% ↘	1	0,0%	+inf. ↗	--	0,0%
ATTIVO CORRENTE	**1.057.628**	**98,7%**	**3,1% ↗**	**1.026.087**	**98,1%**	**23,5% ↗**	**830.714**	**96,7%**
Magazzino/Rimanenze finali	**--**	**0,0%**	**n.c. =**	**--**	**0,0%**	**n.c. =**	**--**	**0,0%**
Materie prime	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
Semilavorati e prodotti finiti	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
Lavori in corso su ordinazione	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
Anticipi a fornitori	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
Crediti	**85.273**	**8,0%**	**-1,3% ↘**	**86.369**	**8,3%**	**317,1% ↗**	**20.706**	**2,4%**
Disponibilità liquide	**148.347**	**13,8%**	**-78,6% ↘**	**693.466**	**66,3%**	**10,7% ↗**	**626.623**	**73,0%**
Altro Attivo Circolante	**824.008**	**76,9%**	**234,6% ↗**	**246.252**	**23,6%**	**34,3% ↗**	**183.384**	**21,4%**
CAPITALE INVESTITO	**1.071.559**	**100,0%**	**2,5% ↗**	**1.045.607**	**100,0%**	**21,8% ↗**	**858.779**	**100,0%**

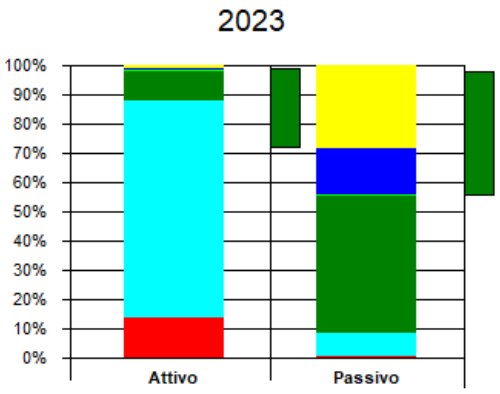
Passivo	31/12/2023	%	+/- (%)	31/12/2022	%	+/- (%)	31/12/2021	%
MEZZI PROPRI (Patrimonio Netto)	**304.088**	**28,4%**	**21,0% ↗**	**251.209**	**24,0%**	**2,6% ↗**	**244.930**	**28,5%**
di cui Capitale Sociale	10.400	1,0%	0,0% =	10.400	1,0%	0,0% =	10.400	1,2%
di cui Altre Riserve	293.688	27,4%	22,0% ↗	240.809	23,0%	2,7% ↗	234.530	27,3%
PASSIVITA' A M/L TERMINE	**172.021**	**16,1%**	**14,6% ↗**	**150.086**	**14,4%**	**20,7% ↗**	**124.312**	**14,5%**
Fondi per rischi e oneri	66.945	6,2%	10,0% ↗	60.839	5,8%	11,2% ↗	54.734	6,4%
Fondo TFR	105.076	9,8%	17,7% ↗	89.247	8,5%	28,3% ↗	69.579	8,1%
Debiti verso banche	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
Altri debiti a M/L termine	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
PASSIVITA' CORRENTI	**595.450**	**55,6%**	**-7,6% ↘**	**644.312**	**61,6%**	**31,6% ↗**	**489.538**	**57,0%**
Debiti verso banche	226	0,0%	+inf. ↗	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
Debiti verso fornitori	88.827	8,3%	-45,1% ↘	161.683	15,5%	291,7% ↗	41.274	4,8%
Acconti da clienti	--	0,0%	-100,0% ↘	219.860	21,0%	+inf. ↗	--	0,0%
Altri debiti a breve	506.397	47,3%	92,7% ↗	262.769	25,1%	-41,4% ↘	448.264	52,2%
CAPITALE ACQUISITO	**1.071.559**	**100,0%**	**2,5% ↗**	**1.045.607**	**100,0%**	**21,8% ↗**	**858.779**	**100,0%**

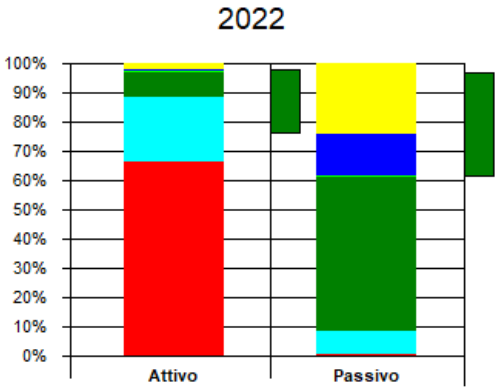
Conto economico riclassificato a Valore Aggiunto

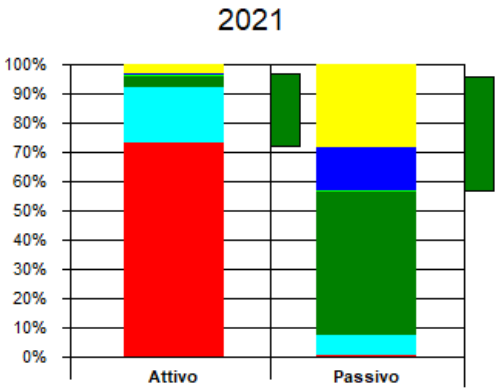
	31/12/2023	%	+/- (%)	31/12/2022	%	+/- (%)	31/12/2021	%
RICAVI	**1.250.260**	**100,0%**	**-7,5% ↘**	**1.351.729**	**100,0%**	**9,4% ↗**	**1.235.174**	**100,0%**
+ Variazione rimanenze finali e semil.	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
+ Variazione lavori in corso.	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
+ Incrementi di immobil.per lav.int.	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
= VALORE DELLA PRODUZIONE	**1.250.260**	**100,0%**	**-7,5% ↘**	**1.351.729**	**100,0%**	**9,4% ↗**	**1.235.174**	**100,0%**
- Acquisti	3.521	0,3%	-11,2% ↘	3.966	0,3%	1,7% ↗	3.900	0,3%
- Variazione materie prime	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
- Spese per servizi e godimento beni di terzi	883.027	70,6%	-10,9% ↘	990.871	73,3%	7,2% ↗	924.067	74,8%
= VALORE AGGIUNTO	**363.712**	**29,1%**	**1,9% ↗**	**356.892**	**26,4%**	**16,2% ↗**	**307.206**	**24,9%**
- Costo del personale	278.745	22,3%	2,7% ↗	271.504	20,1%	-2,1% ↘	277.418	22,5%
= MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA o MOL)	**84.966**	**6,8%**	**-0,5% ↘**	**85.388**	**6,3%**	**186,6% ↗**	**29.789**	**2,4%**
- Accantonamenti	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
- Ammortamenti	10.166	0,8%	-27,9% ↘	14.093	1,0%	6,7% ↗	13.205	1,1%
+ Altri ricavi - Oneri diversi	26.208	2,1%	813,9% ↗	-3.671	-0,3%	-127,1% ↘	13.535	1,1%
= MARGINE OPERATIVO NETTO (MON)	**101.009**	**8,1%**	**49,4% ↗**	**67.624**	**5,0%**	**124,5% ↗**	**30.119**	**2,4%**
+ Proventi (oneri) gestione accessoria	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
= RISULTATO ANTE ONERI FINANZIARI (EBIT)	**101.009**	**8,1%**	**49,4% ↗**	**67.624**	**5,0%**	**124,5% ↗**	**30.119**	**2,4%**
- Oneri Finanziari	488	0,0%	111,1% ↗	231	0,0%	+inf. ↗	--	0,0%
+ Proventi Finanziari	25.572	2,0%	209,7% ↗	8.256	0,6%	-45,1% ↘	15.027	1,2%
- Rettifiche di valore di attività finanziarie	--	0,0%	100,0% ↗	-8.600	-0,6%	-1249,4% ↘	-637	-0,1%
= RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (EBT)	**126.093**	**10,1%**	**88,1% ↗**	**67.049**	**5,0%**	**50,6% ↗**	**44.509**	**3,6%**
- Imposte	43.214	3,5%	19,8% ↗	36.059	2,7%	82,1% ↗	19.798	1,6%
= REDDITO NETTO (Utile/Perdita d'Esercizio)	**82.879**	**6,6%**	**167,4% ↗**	**30.990**	**2,3%**	**25,4% ↗**	**24.711**	**2,0%**

Analisi grafica dello stato patrimoniale: struttura

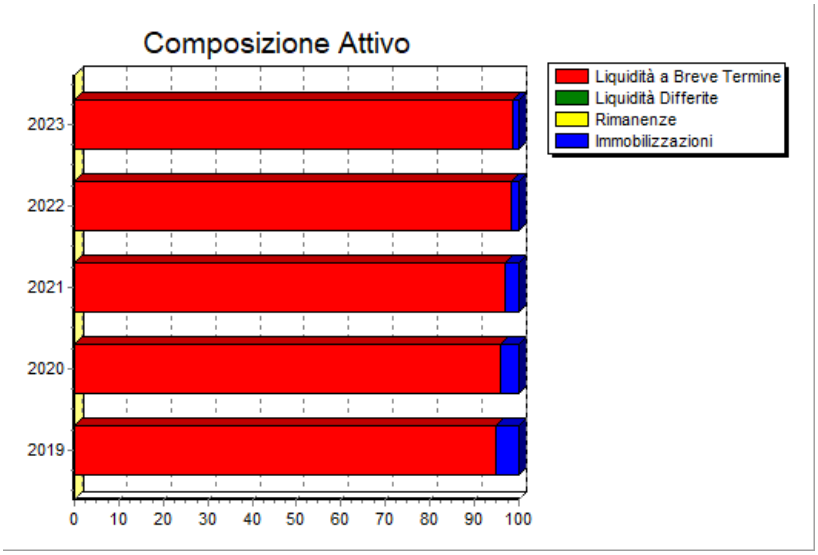


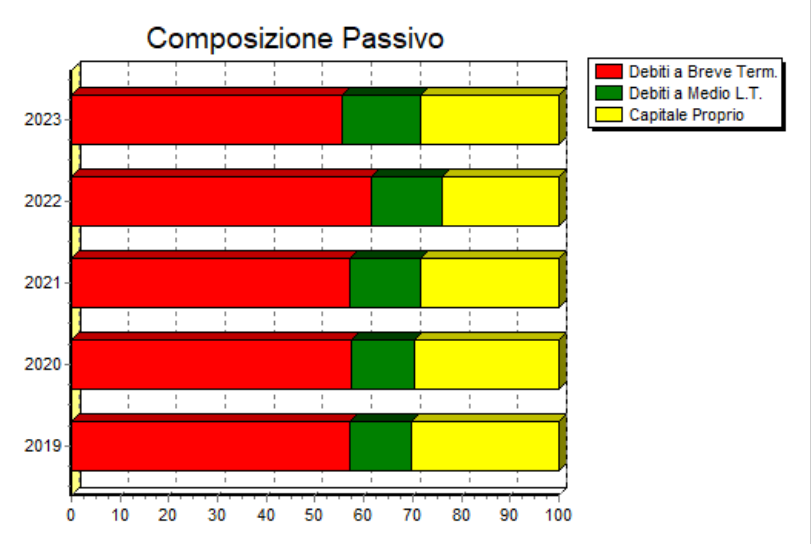






Analisi grafica dello stato patrimoniale: composizione





Analisi per indici

INDICI DI STRUTTURA FINANZIARIA	31/12/2021	Giudizio	31/12/2022	Giudizio	31/12/2023	Giudizio
Elasticità degli impieghi	0,97	Buono	0,98	Buono	0,99	Buono
Liquidità capitale investito	0,97	Buono	0,98	Buono	0,99	Buono
Rigidità dei finanziamenti	1,75	Sufficiente	1,62	Sufficiente	1,80	Sufficiente
Indebitamento	3,51	Equilibrio	4,16	Equilibrio	3,52	Equilibrio
Solidità patrimoniale	23,55	In Aumento	24,15	In Aumento	29,24	In Aumento

INDICE DI CICLO FINANZIARIO	31/12/2021	Giudizio	31/12/2022	Giudizio	31/12/2023	Giudizio
Rotazione del Capitale Investito	1,44	Ottimo	1,29	Ottimo	1,17	Ottimo

INDICI DI SITUAZIONE ECONOMICA	31/12/2021	Giudizio	31/12/2022	Giudizio	31/12/2023	Giudizio
ROS (Return On Sales = MON / [Ricavi delle Vendite e delle Prestazioni])	2,4%	Sufficiente	5,0%	Sufficiente	8,1%	Discreto
ROI (Return on Investements = EBIT / CI)	3,5%	Sufficiente	6,5%	Sufficiente	9,4%	Discreto
ROE (Return on Equity = UTILE NETTO / CP)	10,1%	Discreto	12,3%	Discreto	27,3%	Ottimo
Tasso costo di indebitamento ("I")	0,0%	Ottimo	0,0%	Ottimo	0,1%	Ottimo

EFFETTO LEVERAGE	31/12/2021	Giudizio	31/12/2022	Giudizio	31/12/2023	Giudizio
Leverage = ROI - I (se ROI > I, dove I = Tasso di indebitamento)	3,5%	Sufficiente	6,4%	Discreto	9,4%	Buono

Analisi equilibrio strutturale aziendale

	31/12/2021	Giudizio	31/12/2022	Giudizio	31/12/2023	Giudizio
Liquidità	1,32	Ottimo	1,21	Ottimo	0,39	Sufficiente
Disponibilità	1,32	Discreto	1,21	Discreto	0,39	Insufficiente
Garanzia	8,73	Ottimo	12,87	Ottimo	21,83	Ottimo
Margine di Tesoreria	341.176	Ottimo	381.409	Ottimo	462.178	Ottimo
Capitale circolante netto	341.176	Ottimo	381.409	Ottimo	462.178	Ottimo
Margine di struttura	216.864	Ottimo	231.689	Ottimo	290.157	Ottimo

Evidenze

	31/12/2021	Giudizio	31/12/2022	Giudizio	31/12/2023	Giudizio
Acid Test (indice di liquidità) (Attivo corrente – rimanenze / Passivo corrente)	1,697	Buono	1,593	Discreto	1,776	Buono
Autonomia Finanziaria (CP / CI = CP / (CP+CT))	0,285	Insufficiente	0,240	Insufficiente	0,284	Insufficiente
Rapporto di Indebitamento (Passività Correnti / Mezzi Propri)	1,999	Discreto	2,565	Sufficiente	1,958	Discreto
Rapporto di Indebitamento Bancario (Debiti vs. banche / Mezzi Propri)	0,000	Ottimo	0,000	Ottimo	0,001	Ottimo

Indice complessivo di equilibrio finanziario aziendale (Calcolo probabilità di fallimento)

Le tecniche di scoring si basano su modelli di previsione delle insolvenze costruiti con diverse metodologie di tipo statistico. I più noti sono quelli basati sull'analisi discriminante.
Con l'analisi discriminante sono identificate alcune variabili indipendenti (normalmente indici di bilancio) alle quali, con elaborazioni statistiche, si attribuiscono dei "pesi" per ottenere un risultato che è considerato espressivo della capacità dell'azienda di perdurare nel tempo.
L'attuale formula di Altman utilizzata e corretta per **società NON quotate** , si basa principalmente su cinque indici:

- Indice di flessibilità aziendale
- Indice di autofinanziamento
- ROI
- Capitalizzazione (Indice di indipendenza da terzi)
- Turnover attività totali

opportunamente pesati con i quali si assegna al valore di sintesi ottenuto (Z-score) la capacità di esprimere sinteticamente la probabilità dell'azienda di essere o meno insolvente nei successivi 3 anni.
Pertanto la lettura dello scoring è la seguente:

- per valori > di 3 corrispondono scarse probabilità di una crisi finanziaria;
- per valori >= di 1,8 ma <= a 3 esistono possibilità di una crisi finanziaria, da tenere sotto controllo;
- per valori < a 1,8 esistono forti probabilità di una crisi finanziaria.

$$ZSCORE = 1.5\frac{capitale\ circolante}{capitale\ investito} + 1.44\frac{utile\ non\ distribuito}{capitale\ investito} +$$

$$+3.64\frac{risultato\ operativo}{capitale\ investito} + 0.7\frac{valore\ di\ mercato}{passività\ totali} + 0.64\frac{vendite\ nette}{capitale\ investito}$$

Sulla base del valore dello Z-SCORE la probabilità di fallimento è:

ALTA La probabilità di fallimento è molto alta	**MEDIO-ALTA** Probabilità di fallimento entro 2 anni	**MEDIA** Cautela nella gestione	**BASSA** Società finanziariamente solida
Z<1.8	1.8<=Z<=2.7	2.7<Z<=3	Z>3

	peso	31/12/2021	Giudizio	31/12/2022	Giudizio	31/12/2023	Giudizio
Indice di flessibilità aziendale Capitale Circolante / Capitale Investito	1.5	0,967	Ottimo	0,981	Ottimo	0,987	Ottimo
Indice di autofinanziamento Utile Non Distribuito (Altre Riserve) / Capitale Investito	1.44	0,273	Buono	0,230	Buono	0,274	Buono
ROI Risultato Operativo EBIT / Capitale Investito	3.64	0,035	Sufficiente	0,065	Sufficiente	0,094	Discreto
Indice indipendenza da terzi Patrimonio Netto / Passivita Correnti e Consolidate	0.7	0,399	Sufficiente	0,316	Sufficiente	0,396	Sufficiente
Turnover Attività Valore della Produzione / Capitale Investito	0.64	1,438	Discreto	1,293	Sufficiente	1,167	Sufficiente
SCORING (Z-SCORE)		**3,172**		**3,088**		**3,242**	
Probabilità fallimento		**BASSA**		**BASSA**		**BASSA**	

Valutazione per Ammissione a Fondo di Garanzia MEDIOCREDITO

Modulo economico finanziario

Codice ATECO: 63.11.30 Settore: SERVIZI	2021	GIUDIZIO	2022	GIUDIZIO	2023	GIUDIZIO
V1: Debiti a breve / Fatturato	0,2915	Buono	0,3789	Buono	0,3656	Buono
V2: Oneri Finanziari / MOL	0,0000	Discreto	0,0028	Discreto	0,0044	Discreto
V4: Liquidità / Fatturato	0,5073	Ottimo	0,5130	Ottimo	0,1187	Buono
V6: Variazione % Fatturato	0,1018	Buono	0,0944	Buono	-0,0751	Buono
V10: Incidenza del Passivo Corrente	0,5700	Discreto	0,6162	Discreto	0,5557	Discreto
V18: Oneri finanziari/Valore della produzione	0,0000	Ottimo	0,0002	Buono	0,0004	Buono
V19: Incidenza debito	1,4699	Buono	2,0386	Buono	1,5030	Buono
SCORE	**-5,2071**		**-5,1126**		**-4,7739**	
CLASSE	**F1**		**F1**		**F1**	
Modulo andamentale						
SCORE	**-**		**-**		**-**	
CLASSE	**UN**		**UN**		**UN**	
Valutazione Finale						
CLASSE DI VALUTAZIONE (da 1 a 12)	**1**		**1**		**1**	
Probabilità di inadempimento	**0.12%**		**0.12%**		**0.12%**	
FASCIA DI VALUTAZIONE MCC (da 1 a 5)	**1**		**1**		**1**	
Valutazione	**Sicuro** Basso rischio di credito		**Sicuro** Basso rischio di credito		**Sicuro** Basso rischio di credito	

Classe di valutazione	Fascia di valutazione	Probabilità di inadempimento	2021	2022	2023
1	1	0.12%	✓	✓	✓
2	2	0.33%			
3		0.67%			
4		1.02%			
5	3	1.61%			
6		2.87%			
7		3.62%			
8	4	5.18%			
9		8.45%			
10		9.43%			
11	5	16.30%			
12		22.98%			

Fascia	Area	Descrizione
1	**Sicurezza**	Soggetto caratterizzato da un profilo economico e da una capacità di far fronte agli impegni molto buoni. Il rischio di credito è basso.
2	**Solvibilità**	Soggetto caratterizzato da un'adeguata capacità di far fronte agli impegni finanziari. Il rischio di credito è contenuto.
3	**Vulnerabilità**	Soggetto caratterizzato da tratti di vulnerabilità. Il rischio di credito è accettabile.
4	**Pericolosità**	Soggetto caratterizzato da elementi di fragilità. Il rischio di credito è significativo.
5	**Rischiosità**	Soggetto caratterizzato da problemi estremamente gravi, che pregiudicano le capacità di adempiere alle obbligazioni assunte, ovvero già in stato di default. Il rischio di credito è elevato.

Calcolo del RATING BASILEA 3

Indicatori principali	31/12/2021		31/12/2022		31/12/2023	
	Valore	Scoring	Valore	Scoring	Valore	Scoring
Grado di copertura immobilizzazioni nette	13,156	3,00	20,558	3,00	34,175	3,00
Grado di indipendenza finanziaria	0,285	3,00	0,240	3,00	0,284	3,00
Incidenza oneri finanziari su fatturato	0,000	3,00	0,000	3,00	0,000	3,00
Liquidità generata dalla gestione	0,044	2,42	0,043	2,31	0,087	3,00
SCORING		11,42		11,31		12,00
RATING		A		A		A

2021	2022	2023	RATING	Descrizione
✓	✓	✓	**A / AA / AAA**	Possibili rischi futuri / Rischio quasi nullo / Praticamente senza rischio
			BBB / BBB+	Rischio medio-basso
			BBB-	
			BB+	Rischio medio-alto
			BB	
			BB-	
			B+	Rischio alto
			B	
			B-	
			CCC	Rischio elevato
			CC / C / D	Default

Analisi Allerta Crisi d'Impresa

Indicatori Allerta Crisi d'Impresa

Indicatori allerta		Soglia	2023	Allerta
Patrimonio Netto	>	0	304.088,23	**NO**
DSCR (calcolato da Bilancio previsionale 1S 2020)	>	1	n.c.	**Non Calcolato**
Indice di Sostenibilità degli Oneri Finanziari	<	1,8%	0,0%	**NO**
Indice di Adeguatezza Patrimoniale	>	5,2%	51,1%	**NO**
Indice di Liquidità	>	95,4%	177,6%	**NO**
Indice di Ritorno Liquido dell'Attivo	>	1,7%	8,7%	**NO**
Indice di indebitamento Previdenziale e Tributario	<	11,9%	8,3%	**NO**

ASSENZA DI RAGIONEVOLE PRESUNZIONE DELLO STATO DI CRISI

Il valore PATRIMONIO NETTO (decurtato dei "CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI" e "VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi") è positivo e pertanto di per sè non genera allerta.

Gli Indici CNDCEC relativi al "Settore (J,M,N) SERVIZI ALLE IMPRESE" (inerenti Codice ATECO 63.11.30) fuori soglia settoriale sono 0 su 5 e pertanto di per sè non generano allerta.

L'analisi degli allerta relativi alla crisi di impresa, per essere completa, deve comprendere anche la valutazione dell'Indicatore DSCR.