

06

Intuizione e Dati

Il confronto tra generazioni nella gestione aziendale.

VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Introduzione

Nelle aziende familiari italiane, la convivenza generazionale rappresenta una delle sfide più rilevanti del nostro tempo. I fondatori, che hanno costruito il successo delle loro imprese basandosi sull'intuizione, la conoscenza diretta del mercato e un profondo senso del rischio, si trovano oggi a lavorare fianco a fianco con le nuove generazioni di manager, spesso formati in contesti internazionali e con un approccio più analitico e *data-driven*. Questi giovani leader, figli o nipoti dei fondatori, stanno portando nuove prospettive e metodologie che privilegiano l'uso di dati, l'analisi predittiva e la pianificazione strategica basata su metriche rigorose.

Questa differenza di approccio può portare a scontri nel processo decisionale, soprattutto quando si tratta di definire strategie aziendali cruciali come la determinazione dei prezzi, l'espansione su nuovi mercati, o l'innovazione di prodotto. Da un lato, i leader di prima generazione possono vedere nelle loro intuizioni e nell'esperienza acquisita sul campo un vantaggio competitivo irrinunciabile. Dall'altro, i giovani manager ritengono che la complessità e la competitività del mercato attuale richiedano decisioni supportate da dati accurati e analisi approfondite.

Intuizione e coraggio

La prima generazione di imprenditori, spesso i fondatori delle aziende familiari, ha costruito il proprio successo su fondamenta di intuizione, esperienza personale e un forte spirito imprenditoriale. Questi pionieri hanno operato in un periodo in cui il contesto competitivo era differente: meno globalizzazione, un mercato meno saturo, e, in molti casi, meno regolamentazione da parte di governi e autorità di vigilanza. In questo scenario, l'intuizione imprenditoriale era una competenza fondamentale, e molte decisioni strategiche erano il risultato di sensazioni, osservazioni personali e coraggio.

LA CENTRALITÀ DELL'IMPRENDITORE: UN'AZIENDA COSTRUITA INTORNO ALLA VISIONE PERSONALE

Le aziende di prima generazione sono spesso modellate attorno alla figura del fondatore, la cui visione e il cui carisma sono stati motori fondamentali per lo sviluppo e il consolidamento del business. Questo ha portato a una struttura organizzativa fortemente centralizzata, con un flusso decisionale che parte dal vertice e si diffonde verso il basso.

L'imprenditore ha spesso agito come leader carismatico, capace di ispirare e dirigere le persone intorno a sé. La sua conoscenza diretta del mercato, dei clienti e dei fornitori ha permesso di prendere decisioni rapide ed efficaci, soprattutto nei momenti di crisi o di cambiamento.

UN CONTESTO COMPETITIVO PIÙ SEMPLICE MA PIENO DI OPPORTUNITÀ

La generazione dei fondatori ha operato in un mercato meno affollato e meno globalizzato, dove la competizione era più locale e meno complessa. Le barriere all'ingresso erano più basse e le dinamiche di mercato erano più stabili.

Il successo era spesso determinato dalla capacità di individuare e sfruttare nicchie di mercato, innovare a livello di prodotto o servizio, e costruire relazioni forti con i clienti. L'attenzione era rivolta principalmente alla crescita organica e al consolidamento delle posizioni acquisite.

L'INTUIZIONE COME GUIDA DECISIONALE

Le decisioni strategiche erano raramente basate su analisi complesse o dati dettagliati. In molti casi, il fondatore prendeva decisioni in base alla propria intuizione e all'esperienza maturata sul campo. Questo approccio ha permesso di muoversi rapidamente e di adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato, approfittando di opportunità emergenti.

L'intuizione era vista come un asset fondamentale: una forma di saggezza pratica, sviluppata attraverso anni di esperienza diretta e osservazione del mercato. Questa capacità di "sentire" il mercato e di anticipare le tendenze era considerata la chiave del successo.

LA VELOCITÀ COME FATTORE DI SUCCESSO

In un contesto meno informatizzato e più locale, la rapidità nel prendere decisioni poteva essere un vantaggio competitivo decisivo. Gli imprenditori di prima generazione erano spesso in grado di prendere decisioni in modo quasi istantaneo, basandosi sulla loro esperienza e su informazioni informali ottenute tramite il loro network personale.

Questa velocità decisionale era particolarmente importante in settori in rapida evoluzione, dove la capacità di anticipare o reagire prontamente a un cambiamento del mercato poteva determinare il successo o il fallimento dell'azienda.

LIMITI DI UN APPROCCIO BASATO ESCLUSIVAMENTE SULL'INTUIZIONE

Sebbene l'intuizione abbia permesso di cogliere molte opportunità e superare momenti di crisi, questo approccio presenta anche dei limiti. Affidarsi esclusivamente all'intuizione può portare a errori di valutazione, mancanza di pianificazione e incapacità di prevedere cambiamenti strutturali di mercato.

Con l'evoluzione del contesto competitivo e l'aumento della complessità del mercato globale, diventa chiaro che l'intuizione, per quanto preziosa, non può più essere l'unico fattore determinante nelle decisioni aziendali. La prima generazione si è trovata spesso in difficoltà ad adattarsi a queste nuove dinamiche.

Nuove generazioni: dati, analisi e strategia

Con il passaggio del testimone alle nuove generazioni, il panorama decisionale all'interno delle aziende familiari è cambiato radicalmente. I manager e imprenditori di seconda e terza generazione si trovano ad affrontare un contesto di mercato molto più complesso, globalizzato e competitivo rispetto ai loro predecessori. In questo nuovo scenario, l'intuizione non è più sufficiente; le decisioni devono essere supportate da dati solidi, analisi accurate e una strategia ben definita.

IL CONTESTO COMPETITIVO MODERNO: COMPLESSITÀ E GLOBALIZZAZIONE

Il mercato odierno è caratterizzato da una globalizzazione spinta, dove la concorrenza non è più solo locale, ma arriva da ogni parte del mondo. Le aziende devono confrontarsi non solo con competitor locali ma anche con colossi globali, startup innovative e nuovi entranti che possono rapidamente destabilizzare il mercato.

La tecnologia ha rivoluzionato ogni settore, portando a una digitalizzazione massiccia dei processi aziendali, alla nascita di nuovi modelli di business e a un'accelerazione dei cicli di vita dei prodotti. Questa evoluzione richiede alle aziende di essere estremamente agili, innovative e *data-driven*.

L'IMPORTANZA DEI DATI NEL PROCESSO DECISIONALE

A differenza della prima generazione, che si affidava prevalentemente all'intuizione, le nuove generazioni di leader vedono i dati come il cuore della strategia aziendale. Utilizzano strumenti avanzati di Business Intelligence (BI), Big Data e analisi predittive per comprendere meglio il mercato, anticipare i trend, ottimizzare le operazioni e prendere decisioni informate.

I dati non solo aiutano a comprendere meglio i clienti e il loro comportamento, ma forniscono anche informazioni cruciali per migliorare la gestione delle risorse, ridurre i costi e aumentare l'efficienza operativa.

DALLA RACCOLTA DEI DATI ALL'ANALISI AVANZATA

La raccolta di dati è solo il primo passo; il vero valore sta nella capacità di analizzarli e di estrarre informazioni utili per prendere decisioni strategiche. Gli strumenti di analisi avanzata, come il machine learning e l'intelligenza artificiale, consentono alle aziende di individuare pattern, prevedere comportamenti futuri e identificare opportunità di mercato.

Le aziende guidate dalle nuove generazioni stanno investendo pesantemente in piattaforme tecnologiche che permettono un'analisi in tempo reale dei dati, garantendo così una risposta rapida alle dinamiche di mercato in continua evoluzione.

IL RUOLO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA BASATA SUI DATI

La strategia aziendale non può più essere basata esclusivamente su ipotesi o sensazioni. Oggi, una pianificazione strategica efficace deve essere supportata da dati dettagliati che permettono di simulare scenari, valutare i rischi e prendere decisioni ponderate. Questo include l'analisi SWOT basata su dati concreti, previsioni finanziarie precise, analisi del rischio e pianificazione a lungo termine.

Le nuove generazioni sono più propense ad adottare metodologie di gestione che combinano l'analisi dei dati con obiettivi misurabili per monitorare le performance aziendali in modo continuo.

CAMBIAMENTO CULTURALE E RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

L'introduzione di un approccio *data-driven* spesso comporta un cambiamento culturale significativo all'interno dell'azienda. Le nuove generazioni devono affrontare la sfida di introdurre nuove metodologie e strumenti senza alienare la generazione precedente, che può percepire queste novità come una minaccia al proprio modo di lavorare.

La resistenza al cambiamento è naturale e può essere superata solo attraverso la formazione continua, la comunicazione efficace e l'inclusione di tutte le generazioni nel processo di trasformazione digitale dell'azienda.

VERSO UN APPROCCIO INTEGRATO: INTUIZIONE SUPPORTATA DAI DATI

Le nuove generazioni comprendono che i dati da soli non bastano: devono essere combinati con l'intuizione e l'esperienza che la generazione precedente ha accumulato negli anni. In un mercato complesso e incerto, un approccio integrato che sfrutti il meglio di entrambi i mondi può rappresentare un vantaggio competitivo significativo.

In questo contesto, l'intuizione viene riformulata: non più come sostituto dei dati, ma come complemento. Gli insight derivanti dai dati possono confermare o sfidare l'intuizione, portando a decisioni più robuste e informate.



LA DEFINIZIONE DEL PREZZO DI VENDITA

Immaginiamo un'azienda familiare che produce macchinari industriali. L'azienda è stata fondata 40 anni fa e ha costruito la sua reputazione grazie alla qualità dei suoi prodotti e all'abilità del fondatore di concludere affari vantaggiosi. Oggi, l'azienda è gestita sia dal fondatore (prima generazione) che dai suoi figli (seconda generazione), i quali sono entrati in azienda dopo aver studiato economia e gestione aziendale.

Scenario 1: il prezzo di vendita definito dalla prima generazione (intuizione e poche informazioni)

Il fondatore dell'azienda è abituato a stabilire i prezzi dei macchinari in base alla sua profonda conoscenza del settore, del mercato e dei clienti. Ha sempre basato le sue decisioni di prezzo su alcuni fattori principali:

- *Esperienza personale e intuizione: conosce bene i suoi clienti e sa, basandosi sulla sua esperienza diretta, quanto sono disposti a pagare.*
- *Stima dei costi di produzione: utilizza una stima rapida dei costi diretti (materiali e manodopera), aggiungendo un margine di profitto che ritiene ragionevole.*
- *Concorrenti locali: si basa su informazioni informali raccolte durante conversazioni o osservazioni di mercato per posizionare il suo prezzo appena sotto quello dei concorrenti principali.*

Questo approccio ha funzionato bene in passato perché il fondatore è riuscito a creare relazioni personali con molti dei suoi clienti, negoziando spesso i prezzi in modo diretto e

basandosi su fattori come il volume degli ordini e la fidelizzazione.

Scenario 2: il prezzo di vendita definito dalla seconda generazione (parametri di preventivazione solidi e certificati)

I figli del fondatore, che ora lavorano in azienda, propongono un approccio diverso, basato sull'analisi dei dati e su parametri più scientifici per stabilire i prezzi di vendita dei macchinari.

Suggeriscono l'adozione di una struttura di pricing più rigorosa, che includa:

- *Analisi dei costi dettagliata: utilizzo di un modello di contabilità analitica per identificare con precisione tutti i costi diretti e indiretti associati alla produzione di ogni singolo macchinario. Questo approccio permette di determinare con maggiore precisione il costo di ogni componente e il margine di profitto necessario.*
- *Benchmarking dei concorrenti: utilizzo di strumenti di Business Intelligence per monitorare in tempo reale i prezzi dei concorrenti a livello locale e internazionale. L'analisi include anche lo studio delle strategie di prezzo utilizzate dai concorrenti per diverse segmentazioni di mercato (es. qualità, servizio post-vendita, garanzia).*
- *Simulazioni e previsioni: utilizzo di modelli predittivi e analisi dei dati storici di vendita per simulare diversi scenari di prezzo e prevedere l'impatto sulle vendite e sui margini di profitto.*

Con questo approccio, la seconda generazione intende garantire che i prezzi siano competitivi, ma allo stesso tempo riflettano il valore reale offerto e coprano tutti i costi, garantendo una redditività sostenibile.

La convivenza generazionale

Quando due o più generazioni coesistono all'interno della stessa azienda, emergono inevitabilmente differenze significative nell'approccio al processo decisionale. La generazione fondatrice, che ha costruito il proprio successo su intuizioni e relazioni personali, può spesso entrare in conflitto con le nuove generazioni, che prediligono un approccio basato sui dati e sull'analisi. Questo scontro tra approcci può portare a tensioni interne, rallentare i processi decisionali e, in alcuni casi, creare divisioni all'interno dell'organizzazione.

DIFFERENZE DI MENTALITÀ E APPROCCIO AL RISCHIO

La generazione fondatrice, abituata a prendere decisioni rapide basate sull'intuizione e l'esperienza personale, può vedere i dati come un ostacolo alla velocità e alla flessibilità. La loro avversione per un eccessivo affidamento ai numeri può essere legata al fatto che, nel loro tempo, le informazioni erano scarse e

meno dettagliate, e quindi le decisioni erano spesso basate su giudizi personali.

Dall'altra parte, le nuove generazioni tendono ad adottare un approccio più strutturato e metodico, cercando di minimizzare i rischi attraverso analisi dettagliate e scenari simulati. Questa differenza di mentalità può generare incomprensioni: ciò che una generazione vede come "prudenza basata sui dati," l'altra può interpretarlo come "paralisi dell'analisi."

CONFLITTI NEL PROCESSO DECISIONALE: VELOCITÀ VS. PRECISIONE

La generazione precedente potrebbe essere frustrata dalla percezione che le nuove metodologie rallentino i processi decisionali. Questa percezione può essere aggravata dalla paura di perdere il controllo e dall'ansia di vedere il proprio approccio messo in discussione.

Al contrario, la nuova generazione può vedere la mancanza di dati e analisi come un rischio inutile e un modo antiquato di gestire l'azienda. L'uso dell'intuizione senza supporto di dati può essere visto come una mancanza di rigore e trasparenza, e questo può creare attriti tra le parti.

LA SFIDA DELLA COMUNICAZIONE E DELLA FIDUCIA

Uno dei problemi principali nella convivenza generazionale è la mancanza di una comunicazione efficace. Le differenze generazionali spesso portano a linguaggi diversi: mentre una generazione può parlare di "visione" e "istinto," l'altra si concentra su "metriche" e "analisi predittive."

La mancanza di fiducia reciproca può diventare un problema significativo. La generazione fondatrice può sentirsi minacciata dalle nuove metodologie, percependo un'implicita critica al proprio operato passato. Le nuove generazioni, invece, possono sentirsi intrappolate da decisioni prese in modo poco trasparente e senza un supporto razionale.

L'IMPORTANZA DELLA MEDIAZIONE E DELLA FORMAZIONE

Per evitare che queste differenze di approccio si trasformino in conflitti aperti, è cruciale investire in programmi di mediazione e formazione continua. La formazione intergenerazionale può aiutare a costruire ponti tra i diversi modi di pensare, permettendo a ciascun gruppo di comprendere meglio il valore dell'altro.

I workshop e le sessioni di team building possono essere utili per sviluppare una cultura aziendale più coesa, dove l'esperienza della generazione fondatrice viene combinata con l'analisi rigorosa dei dati delle nuove generazioni. Inoltre, l'uso di piattaforme collaborative per la condivisione delle informazioni può favorire la trasparenza e la fiducia.

CREARE UNA LEADERSHIP INCLUSIVA E COLLABORATIVA

Una leadership inclusiva che valorizzi sia l'intuizione che i dati è essenziale per garantire una convivenza generazionale armoniosa. I leader aziendali devono essere in grado di bilanciare le esigenze di rapidità e flessibilità con la necessità di precisione e approfondimento.

Promuovere una cultura di decision-making inclusiva significa coinvolgere rappresentanti di tutte le generazioni nei processi decisionali, riconoscendo l'importanza sia dell'esperienza che dei dati. Questo approccio favorisce il dialogo e permette di sfruttare appieno le potenzialità di entrambi gli approcci.

VERSO UNA CULTURA DELL'INNOVAZIONE COLLABORATIVA

La convivenza generazionale, se ben gestita, può trasformarsi in un potente motore di innovazione. Mentre l'intuizione può stimolare nuove idee e creatività, i dati possono fornire la base per valutare la fattibilità e l'impatto di queste idee.

Sviluppare una cultura dell'innovazione che si basi sull'integrazione di intuizione e dati può permettere all'azienda di adattarsi rapidamente ai cambiamenti di mercato, identificare nuove opportunità e mantenere un vantaggio competitivo.

Costruire un ponte

La coesistenza di diverse generazioni all'interno della stessa azienda offre sia sfide che opportunità. Le tensioni derivanti dalle diverse filosofie di gestione, basate rispettivamente sull'intuizione e sui dati, possono essere trasformate in un vantaggio competitivo se si riesce a costruire un ponte tra i due approcci. L'obiettivo è creare una cultura aziendale che valorizzi entrambi gli approcci, riconoscendo l'importanza dell'intuizione maturata dall'esperienza, ma anche l'efficacia di un processo decisionale basato sui dati.

1. RICONOSCERE E VALORIZZARE I PUNTI DI FORZA DI ENTRAMBI GLI APPROCCI

Il primo passo per costruire un ponte tra intuizione e dati è riconoscere i punti di forza di entrambi. L'intuizione, alimentata da anni di esperienza e conoscenza del mercato, permette di prendere decisioni rapide e di adattarsi in modo flessibile a situazioni impreviste. È particolarmente utile in contesti in cui i dati possono essere scarsi o ambigui.

D'altra parte, un approccio basato sui dati offre un livello di rigore e trasparenza che può ridurre i rischi e migliorare l'accuratezza delle decisioni. Utilizzare dati oggettivi per supportare le decisioni strategiche aiuta a minimizzare i pregiudizi e a fornire una base solida per la pianificazione a lungo termine.

2. PROMUOVERE LA FORMAZIONE CONTINUA E L'ADOZIONE DI NUOVE TECNOLOGIE

Un elemento chiave per integrare intuizione e dati è l'educazione continua. Offrire programmi di formazione mirati per tutte le generazioni all'interno dell'azienda può aiutare a colmare il divario tra i diversi approcci. I leader della generazione fondatrice possono essere formati sui vantaggi delle nuove tecnologie e metodologie basate sui dati, mentre i giovani manager possono imparare dal bagaglio di esperienze e intuizioni dei loro predecessori.

L'adozione di nuove tecnologie per la raccolta, l'analisi e la visualizzazione dei dati deve essere incentivata. Le piattaforme di Business Intelligence, ad esempio, possono rendere i dati più accessibili e comprensibili, favorendo una cultura di decision-making basata sia sui dati che sull'esperienza.

3. CREARE UNA CULTURA AZIENDALE CHE INCORAGGI IL DIALOGO INTERGENERAZIONALE

Una cultura aziendale forte e coesa è fondamentale per integrare l'intuizione con i dati. Questa cultura dovrebbe incoraggiare il dialogo e il confronto aperto tra le generazioni, promuovendo un ambiente in cui le idee possono essere discusse senza pregiudizi. Strumenti come workshop, gruppi di lavoro misti e sessioni di brainstorming possono facilitare questo scambio di idee.

È importante che i leader aziendali incoraggino la collaborazione intergenerazionale, creando spazi per il dialogo e il confronto. Questo potrebbe includere programmi di mentoring inverso, dove i giovani possono insegnare ai più anziani come utilizzare nuovi strumenti tecnologici, e viceversa, imparare dall'esperienza.

4. IMPLEMENTARE UN PROCESSO DECISIONALE IBRIDO

Un approccio pratico per combinare intuizione e dati è implementare un processo decisionale ibrido. Questo modello prevede che le decisioni importanti siano prese attraverso un approccio iterativo che inizia con l'intuizione, che viene poi testata e validata attraverso l'analisi dei dati.

Per esempio, una decisione iniziale basata sull'intuizione di un leader esperto potrebbe essere affinata attraverso l'analisi dei dati per valutare l'impatto e i rischi associati. Questo approccio non solo migliora la qualità delle decisioni, ma permette anche di ottenere il consenso di tutte le parti coinvolte.

5. MISURARE E COMUNICARE I RISULTATI

Per dimostrare il valore di un approccio integrato tra intuizione e dati, è fondamentale non solo misurare i risultati ottenuti, ma anche comunicarli in modo efficace a tutte le parti interessate dell'azienda. Questo processo inizia con l'implementazione di strumenti di monitoraggio come dashboard interattivi e report dettagliati che permettono di visualizzare l'impatto concreto delle decisioni prese utilizzando un approccio misto. Le dashboard possono includere metriche chiave di performance (KPI) che coprono diverse aree aziendali, come vendite, efficienza operativa, soddisfazione del cliente e redditività,

offrendo una visione completa e trasparente dell'andamento aziendale.

La condivisione regolare di questi report durante riunioni strategiche, workshop e aggiornamenti aziendali aiuta a mantenere alta la consapevolezza dei risultati ottenuti e a rafforzare la fiducia nel processo decisionale integrato. Una comunicazione chiara e coerente dei successi conseguiti grazie all'integrazione di intuizione ed evidenze basate sui dati consolida l'idea che questo sia il percorso giusto per l'azienda. Inoltre, presentare casi di studio interni e storie di successo di

progetti in cui la combinazione di intuizione e analisi ha portato a risultati tangibili può essere particolarmente efficace.

Questi strumenti di comunicazione e misurazione non solo dimostrano il valore di un approccio equilibrato, ma aiutano anche a incoraggiare una maggiore collaborazione tra le generazioni, a ridurre le resistenze al cambiamento e a favorire l'adozione di questa mentalità in tutta l'organizzazione. L'obiettivo è creare una cultura aziendale in cui l'apprendimento continuo e l'adattamento siano considerati parte integrante del successo, incentivando tutti i membri del team a partecipare attivamente al miglioramento e all'innovazione.

Dal passato al futuro: la sinergia generazionale che fa la differenza.

La convivenza generazionale nelle aziende familiari italiane può rappresentare una sfida, ma anche una straordinaria opportunità di crescita. L'incontro tra l'intuizione e l'esperienza della prima generazione e l'approccio analitico e *data-driven* dei giovani manager può portare a un equilibrio vincente, capace di valorizzare il passato mentre si costruisce il futuro. Ogni generazione ha qualcosa di unico da offrire: un profondo legame con la storia e i valori aziendali da un lato, e un'attenzione all'innovazione e alla modernizzazione dall'altro.

Se gestite con apertura mentale e spirito collaborativo, queste differenze possono diventare una fonte inesauribile di idee e strategie per affrontare un mercato sempre più complesso e dinamico. È come se un'azienda familiare fosse una staffetta, in cui la generazione più anziana passa il testimone, ma resta al fianco dei nuovi corridori per guidarli e motivarli. La vera forza risiede nella capacità di correre insieme, combinando velocità, esperienza e adattabilità.

Il futuro di queste aziende non è una scelta tra intuizione o dati, tra esperienza o innovazione, ma un percorso che li integra. E se il viaggio richiede un po' di mediazione, pazienza e qualche compromesso, beh, è proprio questo che rende l'avventura imprenditoriale così affascinante e promettente!

Come possiamo aiutarti

- **Sviluppo di sistemi di controllo di gestione**
Implementazione di sistemi che monitorano e analizzano le performance aziendali tramite KPI e dashboard, rendendo accessibili dati critici per decision-making
- **Business Intelligence e Big Data**
Progettazione e implementazione di soluzioni di BI che permettano la raccolta, l'analisi e la visualizzazione dei dati, migliorando la comprensione del mercato e del comportamento dei clienti.
- **Mediazione generazionale**
Supporto per facilitare il passaggio tra le diverse generazioni all'interno delle aziende familiari, combinando l'intuizione dei fondatori con l'approccio analitico delle nuove generazioni.



VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Questa pubblicazione fornisce informazioni di carattere generale e non rappresenta una consulenza professionale fornita da VALORA S.r.l. Prima di prendere decisioni o intraprendere azioni che potrebbero influenzare i risultati della propria azienda, è consigliabile consultare un professionista qualificato. VALORA S.r.l. non sarà responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o si basi su queste informazioni.

Questo documento è stato redatto con il supporto di un assistente AI per facilitare la ricerca e la stesura dei contenuti. Il contenuto è stato rivisto e adattato per riflettere la nostra esperienza ed il nostro punto di vista.