

13

KPI: quando misurare diventa inutile.

Il vero valore non si trova in ogni numero.

VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Introduzione

In un'epoca aziendale ossessionata dai dati, sembra che qualsiasi cosa esista solo se può essere misurata. Il proliferare di dashboard piene di grafici, numeri e indici ha creato una cultura in cui il "misurabile" ha spesso preso il sopravvento sull'"utile".

Ma siamo davvero sicuri che tutto ciò che possiamo misurare serva davvero alla gestione? O peggio, che non sia controproducente? In molte imprese si imposta un KPI non tanto perché sia strategicamente rilevante, ma solo perché... si può. Una metrica facile da estrarre dal sistema informativo, una variabile che "sta bene" nel cruscotto, una misura che dà l'illusione di controllo.

In realtà, questa impostazione genera una distrazione pericolosa: l'attenzione si disperde su dettagli irrilevanti, si rincorrono obiettivi di scarso valore, e si perde il focus su ciò che davvero guida i risultati aziendali.

In questo articolo esploreremo perché misurare senza una chiara utilità strategica è un errore, come **riconoscere i KPI "finti" dai KPI "vitali"**, e come riportare la misurazione al suo ruolo originario: supportare decisioni che contano davvero.

La maledizione del KPI facile

L'evoluzione tecnologica ha reso la raccolta dei dati aziendali non solo accessibile, ma persino banale. Un clic, ed ecco decine di report automatici. Un altro clic, ed eccoci sommersi da grafici colorati, tabelle pivot, diagrammi a torta più belli che utili. Il problema è che questa disponibilità di informazioni ha ribaltato il paradigma: non si misura più per necessità gestionale, ma per mera disponibilità tecnica. Se il sistema lo propone, perché non usarlo? Se possiamo calcolarlo, deve essere importante. Ma, come sappiamo, la disponibilità non equivale all'utilità.

Il risultato? KPI impostati senza una reale domanda di business alla base. Misure nate non da un bisogno di governo dell'impresa, ma dall'ansia di "riempire" dashboard che altrimenti sembrerebbero troppo scarse. Una logica che trasforma il controllo di gestione in un catalogo Ikea: bello da vedere, poco utile per decidere.

IL FASCINO PERICOLOSO DELLA QUANTITÀ

Un altro elemento che alimenta questa maledizione è la fascinazione per la quantità. "Più KPI abbiamo, più il nostro sistema di controllo sarà solido", si pensa. Peccato che l'effetto sia opposto. Troppi indicatori, specie se superficiali o scollegati fra loro, creano rumore di fondo. I manager si trovano costretti a distinguere il segnale dal rumore, perdendo tempo, lucidità e, in molti casi, anche pazienza.

Inoltre, un sovraccarico di indicatori produce inevitabilmente un abbassamento della soglia di attenzione: se tutto è importante, allora niente lo è davvero. La misurazione perde la sua funzione strategica per diventare una pratica rituale, svuotata di significato.

PERCHÉ IL KPI FACILE È COSÌ DIFFICILE DA ELIMINARE

Nonostante sia evidente che molti KPI sono inutili, eliminarli è tutt'altro che semplice. Il KPI facile ha tre potenti scudi protettivi:

- **È già disponibile:** nessuno deve fare sforzi per raccogliarlo, quindi nessuno si prende la responsabilità di eliminarlo.
- **Dà un senso di completezza:** più numeri abbiamo, più possiamo raccontare che stiamo controllando tutto. Anche se, in realtà, stiamo solo raccontandoci una favola.
- **Permette di nascondere le vere criticità:** riempire i report di dati irrilevanti aiuta a distogliere l'attenzione dagli indicatori veramente scomodi.

In breve, il KPI facile è comodo. Ma, come spesso accade, la comodità immediata si paga con inefficienze di lungo termine.

LA TRAPPOLA DELLA "KPI COMPLIANCE"

C'è infine un aspetto culturale da non sottovalutare: in molte aziende si sta diffondendo una sorta di "KPI compliance", per cui ogni funzione sente l'obbligo di proporre i propri indicatori, indipendentemente dal loro reale valore. Il ragionamento è semplice e devastante: "Se non ho KPI, sembra che il mio lavoro non sia misurabile; se non è misurabile, sembra che non abbia valore". Ed ecco che ogni funzione, ogni progetto, ogni task, genera i propri numeretti autocelebrativi, con buona pace della coerenza strategica.

IL CORAGGIO DELLA SEMPLIFICAZIONE

Uscire dalla maledizione del KPI facile richiede un atto di coraggio: semplificare. Significa scegliere pochi indicatori davvero strategici e ignorare il resto. Significa avere la forza di dire "no" ai dati che non aiutano a decidere. Significa rifiutare l'estetica della dashboard piena in favore della sostanza della dashboard utile.

Non è una battaglia tecnica, ma culturale. E, come tutte le battaglie culturali, richiede tempo, disciplina e leadership forte. Ma il premio è grande: un sistema di gestione finalmente centrato su ciò che conta, non su ciò che è semplicemente... disponibile.

Misurare non è controllare

Nel mondo aziendale moderno sembra esserci una convinzione radicata: se qualcosa è misurato, allora è anche sotto controllo. Una convinzione comoda, rassicurante, ma tremendamente fuorviante. **La misurazione, da sola, non genera controllo; al massimo genera consapevolezza, che è cosa ben diversa.** Avere sotto gli occhi il valore di un indicatore non significa averlo governato. Significa, semplicemente, sapere che esiste. Il controllo vero nasce dalla capacità di influenzare quel valore attraverso decisioni e azioni mirate. Tutto il resto è una forma elegante di autoillusione.

LA DIFFERENZA TRA SAPERE E GESTIRE

Sapere che il tasso di turnover dei clienti è aumentato del 10% può farci sentire informati. Ma, se non abbiamo strumenti per intervenire efficacemente sulle cause, rimaniamo spettatori passivi di un fenomeno che continuerà a evolversi.

indipendentemente dalla nostra consapevolezza. Questo è il cuore del problema: un dato che non si traduce in azione è puro intrattenimento numerico.

Un buon KPI, invece, è come un segnale stradale chiaro: ci avverte di un pericolo imminente o ci indica un cambio di direzione necessario. Un KPI inutile, invece, è come una cartina turistica distribuita in aeroporto: bella, colorata, ma perfettamente inutile per chi non sa dove sta andando.

IL RISCHIO DI VIVERE IN UN MUSEO DEI NUMERI

Molte aziende, inconsapevolmente, hanno trasformato i propri sistemi di reporting in musei: esposizioni permanenti di numeri e grafici che nessuno sa davvero come utilizzare. Ogni mese si aggiornano le tabelle, si presentano i dati in riunioni spesso soporifere, si commentano variazioni percentuali senza mai chiedersi: "E adesso, cosa facciamo?".

Il rischio è evidente: l'azienda si abitua a contemplare la realtà senza modificarla, come un visitatore che ammira un quadro senza poterlo toccare. L'informazione diventa fine a se stessa, il controllo resta una promessa mai mantenuta.

CONTROLLARE SIGNIFICA AGIRE

Controllare davvero significa molto di più che osservare: significa agire, intervenire tempestivamente, modificare comportamenti e risorse per orientare l'andamento dei fenomeni misurati. Un KPI ha valore solo se:

- Consente di capire perché si sta verificando una certa situazione.
- Suggerisce come si può intervenire.
- Stimola azioni concrete e tempestive.

Se un indicatore si limita a raccontare una storia già scritta, senza possibilità di incidere sul finale, allora non stiamo controllando nulla: stiamo solo prendendo atto.

LA PIGRIZIA DECISIONALE MASCHERATA DA MONITORAGGIO

C'è un aspetto ancora più insidioso: il proliferare dei KPI spesso maschera una profonda pigrizia decisionale. Quando i numeri abbondano, il management può sempre trovare una scusa per rinviare le decisioni: "Aspettiamo i dati del prossimo mese", "Facciamo un'analisi più dettagliata", "Verifichiamo se il trend si consolida". E così, mentre si misura e si rimisura, il tempo passa e le opportunità svaniscono.

Il monitoraggio diventa un alibi perfetto: sembriamo impegnati, sembriamo consapevoli, sembriamo padroni della situazione. In realtà, siamo paralizzati da un eccesso di osservazione sterile.

USCIRE DALL'ILLUSIONE: KPI CHE CHIEDONO DECISIONI

Come si esce da questo inganno? Con KPI progettati fin dall'inizio per essere decision-driven. Ogni indicatore dovrebbe porre implicitamente una domanda al management: **"Di fronte a questo valore, cosa sei disposto a cambiare?".** Se

la risposta è "niente", allora l'indicatore è superfluo. Se invece induce un cambio di strategia, di risorse o di azioni operative, allora siamo sulla strada giusta.

Solo così si passa dal misurare al controllare: trasformando i numeri da oggetti di osservazione in strumenti di trasformazione.

Il costo nascosto dei KPI inutili

Quando si parla di costi aziendali, l'attenzione va subito alle grandi voci di bilancio: personale, materie prime, investimenti. Raramente ci si sofferma su un costo silenzioso ma pervasivo: quello generato dai KPI inutili. Misurare ciò che non serve sembra un peccato veniale, poco rilevante rispetto ai grandi numeri. In realtà, si tratta di una dispersione di risorse che, sommandosi nel tempo, può diventare estremamente pesante per l'efficienza dell'intera organizzazione.

Ogni indicatore inutile ha un prezzo: non tanto nel momento in cui nasce, quanto nel suo mantenimento, aggiornamento, discussione e – spesso – nella difesa della sua stessa esistenza.

IL COSTO DI ELABORAZIONE: QUANDO IL DATO SI MANGIA IL TEMPO

Il primo livello di costo è quello operativo. Ogni KPI, anche il più insignificante, richiede tempo per essere elaborato: raccolta dati, pulizia, normalizzazione, aggiornamento, validazione. Che si tratti di processi automatizzati o manuali, dietro ogni numero c'è comunque del lavoro.

I sistemi informativi devono essere mantenuti, i flussi di dati controllati, gli errori corretti. Ogni ora spesa per gestire dati inutili è un'ora sottratta alla gestione di dati strategici. In molte aziende, analisti e controller dedicano una parte significativa del loro tempo a far girare meccanismi informativi che, a conti fatti, servono a poco. Uno spreco di competenze e di energia che raramente viene messo a bilancio, ma che incide profondamente sulla produttività.

IL COSTO DI ATTENZIONE: LA RISORSA PIÙ SCARSA

Ancora più subdolo è il costo di attenzione. Ogni volta che in una riunione si discute di un KPI irrilevante, si consuma il bene più prezioso che un'organizzazione possiede: l'attenzione dei suoi leader.

L'attenzione manageriale non è infinita. Deve essere allocata con la stessa cura con cui si allocano risorse finanziarie. Ogni minuto speso a commentare la variazione dello 0,5% di un indicatore irrilevante è un minuto sottratto all'analisi di una criticità vera. Così, mentre i manager si perdono in discussioni su dati marginali, i problemi reali crescono indisturbati.

In un'azienda, l'attenzione è la luce che illumina i problemi: ciò che resta nell'ombra tende a marcire. Disperdere la luce su dettagli insignificanti equivale ad accettare che le questioni davvero importanti restino al buio.

IL COSTO CULTURALE: LA BANALIZZAZIONE DEL CONTROLLO

Infine, c'è un costo ancora più pericoloso: quello culturale. L'abitudine a gestire una moltitudine di KPI inutili genera una cultura aziendale superficiale, in cui la quantità di dati viene scambiata per qualità della gestione. I numeri diventano un fine in sé, invece che un mezzo per migliorare.

Questa deriva culturale porta all'assuefazione: i manager si abituano a convivere con report pieni di informazioni inutili senza più chiedersi "pourquoi" e "per cosa". Si accetta che il controllo di gestione sia una routine formale, non uno strumento per orientare il cambiamento.

Nel tempo, questo atteggiamento mina la reattività e l'agilità dell'organizzazione. L'azienda diventa come una nave che aggiorna ogni ora il suo inventario di bordo, ma che ha smarrito la rotta.

FERMarsi A RIFLETTERE: UN INVESTIMENTO CHE PAGA

Interrompere questa spirale non è facile. Richiede il coraggio di fermarsi, di mettere in discussione ogni singolo KPI, di chiedersi senza pietà: "Questo indicatore serve davvero? Se scompare, qualcuno se ne accorge?". È un lavoro ingrato, che non porta gloria immediata, ma che libera risorse preziose.

Semplificare, eliminare, focalizzare: tre azioni che permettono di restituire valore al sistema informativo, di ridare forza all'attenzione manageriale e di ricostruire una cultura del controllo basata sulla sostanza, non sulla burocrazia del numero.

Il costo nascosto dei KPI inutili è reale. Continuare a ignorarlo è, paradossalmente, uno dei KPI più preoccupanti che un'azienda possa avere.

Il vero scopo di un KPI

In un'epoca aziendale in cui il dato è diventato una divinità moderna, è facile dimenticare perché esistano i KPI. Troppo spesso si tende a pensare che un indicatore sia utile solo perché esiste, come se la sua presenza fosse giustificata di per sé. In realtà, i KPI non sono medaglie da appuntarsi sul petto né trofei da esibire in riunione. Sono strumenti, e come tutti gli strumenti hanno valore solo se servono a raggiungere uno scopo preciso.

Un KPI che non orienta le decisioni è come una bussola rotta: può anche essere elegante, ma non ti porterà da nessuna parte. Misurare deve servire a gestire, e gestire significa prendere decisioni migliori, più rapide e più consapevoli.

IL KPI DEVE GUIDARE L'AZIONE

Il vero scopo di un KPI non è fotografare il passato, ma stimolare l'azione futura. Un buon indicatore non si limita a dirti com'è andata, ti suggerisce se devi accelerare, cambiare direzione, correggere la rotta o mantenere la traiettoria.

Se un KPI migliora e non cambia nulla nelle tue decisioni, allora è superfluo. Se peggiora e non induce nessuna reazione, è inutile. Un buon KPI è come un termostato: se la temperatura si abbassa troppo, scatta il riscaldamento. Se un dato non provoca nessuna azione concreta, allora è solo un esercizio estetico.

Ogni azienda dovrebbe chiedersi: "Quando monitoriamo questo indicatore, siamo pronti a modificare qualcosa se il trend si discosta dalle attese?" Se la risposta è no, forse è il momento di ripensare a quello che stiamo misurando.

AZIONABILITÀ PRIMA DI TUTTO

La caratteristica fondamentale di un KPI vero è l'azionabilità. Questo concetto spesso viene sottovalutato o, peggio, ignorato. Un indicatore è azionabile se il suo valore può essere influenzato da decisioni e azioni operative.

Un tasso di conversione clienti è azionabile: possiamo intervenire sulla formazione dei venditori, sui processi di vendita, sulle offerte commerciali. Il numero di mail scambiate in azienda, invece, difficilmente lo è: aumentarlo o ridurlo non porta automaticamente a un miglioramento del business.

Senza azionabilità, un KPI è un quadro appeso al muro: interessante da osservare, ma totalmente inerte rispetto ai nostri obiettivi.

IL KPI DEVE ESSERE SCOMODO (A VOLTE)

Un altro elemento chiave spesso dimenticato: un buon KPI deve avere il coraggio di essere scomodo. Deve mettere in evidenza anche ciò che non funziona, deve accendere la luce negli angoli bui dell'organizzazione.

Un sistema di misurazione che evidenzia solo successi non è uno strumento di gestione: è uno strumento di propaganda interna. L'obiettivo dei KPI non è farci sentire bravi, ma farci essere migliori. Ed essere migliori passa inevitabilmente dal riconoscere i propri margini di miglioramento.

Se un indicatore ti fa venire voglia di agire, migliorare, correggere, allora è un buon KPI. Se ti fa solo sorridere compiaciuto, probabilmente è solo una coccola numerica.

LA BUSSOLA STRATEGICA: LEGARE I KPI AGLI OBIETTIVI

Infine, il KPI deve essere strettamente collegato agli obiettivi strategici dell'azienda. Misurare qualcosa che non ha relazione con le priorità di business è uno spreco di energie.

Ogni indicatore dovrebbe rispondere a una domanda strategica chiara: "Questo dato mi aiuta a capire se sto raggiungendo i miei obiettivi?". Se la connessione non è immediata e diretta, è meglio lasciarlo perdere.

I KPI non devono nascere dalla disponibilità dei dati, ma dalla necessità di governare il percorso verso la meta. Sono la bussola che ci dice se stiamo andando verso nord o se stiamo vagando senza meta.

Come scegliere KPI che contano davvero

Selezionare i KPI giusti non è un esercizio meccanico. Non basta prendere una lista precompilata da internet o copiare quelli usati da aziende più grandi e pensare di essere a posto. La scelta dei KPI è un'arte raffinata, che richiede visione strategica, comprensione profonda del business e, soprattutto, la capacità di scegliere cosa ignorare.

Ogni azienda è un organismo unico, con obiettivi, mercati e dinamiche proprie. Pretendere che una batteria standard di indicatori possa funzionare universalmente è come pretendere che una stessa dieta vada bene sia per un maratoneta che per un sollevatore di pesi.

POCHI, MA BUONI: LA LEGGE DELLA FOCALIZZAZIONE

La prima regola nella scelta dei KPI è la focalizzazione. Non serve avere dieci, venti o trenta indicatori. Anzi, più KPI inseriamo, più rischiamo di disperdere attenzione e capacità d'azione.

Idealmente, un'azienda dovrebbe gestire un numero molto limitato di KPI strategici, quelli che davvero fanno la differenza. Alcuni esempi?

- Un KPI di crescita (es. aumento del fatturato su clienti strategici).
- Un KPI di redditività (es. margine operativo netto).
- Un KPI di efficienza (es. lead time produttivo).
- Un KPI di soddisfazione cliente (es. Net Promoter Score).

Pochi, ben scelti, collegati direttamente alla strategia e capaci di generare reazioni operative immediate.

AZIONABILITÀ, STRATEGICITÀ, SEMPLICITÀ

Ogni KPI dovrebbe superare tre filtri fondamentali:

- **Azionabilità:** Possiamo fare qualcosa di concreto per influenzare questo dato? Se no, scartiamolo senza pietà.
- **Strategicità:** Il KPI misura qualcosa che incide davvero sugli obiettivi prioritari dell'azienda? Se no, è un passatempo numerico.

- **Semplicità:** Il KPI deve essere comprensibile senza bisogno di una laurea in astrofisica. Se i manager devono dedicare dieci minuti solo a interpretarlo, non funziona.

Tre filtri semplici, ma potentissimi, che aiutano a mantenere la barra dritta nella scelta.

EVITARE LA TRAPPOLA DELL'AUTOMAZIONE CIECA

I sistemi moderni di Business Intelligence offrono dashboard meravigliose, piene di widget interattivi, drill-down infiniti, grafici da capogiro. Ma attenzione: la bellezza grafica non garantisce la rilevanza strategica.

Troppo spesso si finisce per misurare ciò che è facile estrarre dai sistemi, non ciò che è davvero utile decidere. La tecnologia è un mezzo, non un fine. Se ci lasciamo guidare dalla disponibilità dei dati invece che dalla loro utilità, torniamo dritti nella trappola dei KPI inutili.

Prima si definiscono le domande strategiche, poi si cercano i dati per rispondere. Mai il contrario.

IL CORAGGIO DI CAMBIARE (E DI TOGLIERE)

Un buon sistema di KPI non è statico. Cresce, evolve, si adatta al cambiare delle strategie aziendali. E ogni tanto richiede potature coraggiose.

Non dobbiamo aver paura di eliminare indicatori che hanno perso rilevanza. Anzi, dovremmo farlo regolarmente. Un KPI che non genera più azioni concrete è un peso morto che rallenta la gestione.

Ogni sei mesi, ogni anno, bisognerebbe fermarsi e chiedersi: "Questo KPI serve ancora? Ha ancora un valore decisionale?" Se la risposta è incerta o negativa, è ora di lasciarlo andare.

Scegliere KPI che contano davvero è un esercizio continuo di disciplina, intelligenza e coraggio. Ma è anche uno dei migliori investimenti che un'azienda possa fare per il proprio futuro.

Misurare meno per decidere meglio.

In un mondo che corre dietro all'ultima metrica, alla dashboard più aggiornata o al report più completo, fermarsi a riflettere su cosa davvero valga la pena misurare è un atto rivoluzionario. Non parliamo di tecnicismi o di scelte stilistiche. Parliamo di strategia pura, di disciplina intellettuale, di capacità di governare la complessità senza esserne travolti. La vera sfida non è quindi raccogliere più dati o avere KPI più sofisticati. La vera sfida è scegliere di ignorare tutto ciò che non sposta le decisioni, che non influenza le priorità, che non produce valore concreto. Perché il vero lusso, oggi, non è sapere tutto. È sapere solo quello che serve.

In questa prospettiva, il management più evoluto non è quello che mostra la dashboard più ricca o i report più estesi. È quello che riesce a sintetizzare la realtà complessa in poche, essenziali domande a cui dare risposte rapide e concrete. Domande che guidano azioni, non contemplazioni. Misurare meno significa anche accettare una dose sana di imperfezione. **Non possiamo conoscere ogni dettaglio di ogni fenomeno. E va bene così.** Cercare l'illusione del controllo totale attraverso l'accumulo di KPI inutili non solo è inefficace, ma è dannoso: genera ansia, rallenta le decisioni, fa perdere di vista ciò che conta davvero.

Significa anche ridare dignità all'intuito manageriale, troppo spesso svilito in nome del "dato oggettivo". Non che l'intuito debba sostituirsi ai numeri: deve convivere con essi, usarli come strumenti, non come stampelle. I KPI devono essere un supporto al pensiero critico, non un alibi per rinunciarvi.

Un'organizzazione che riesce a misurare poco, ma bene, sviluppa una cultura interna più forte. Una cultura in cui i numeri non sono decorazioni, ma strumenti di verità. Una cultura in cui il management si concentra sull'impatto e non sull'apparenza, sull'essenziale e non sul superfluo. Ma per arrivare a questo serve coraggio. Coraggio di fare scelte. **Coraggio di togliere anziché aggiungere.** Coraggio di sostenere che, in una realtà aziendale sempre più complessa, la semplicità non è banalizzazione, è padronanza.

Serve anche una nuova forma di leadership. Una leadership che non si nasconde dietro KPI rassicuranti, ma che affronta le criticità senza paura. Che sa premiare chi porta numeri scomodi, ma veri. Che sa riconoscere che il valore di un indicatore non sta nella sua disponibilità, ma nella sua capacità di guidare il cambiamento. **Infine, serve un cambio di mentalità anche da parte di chi produce dati. Controller, analisti, CFO: non siete lì per riempire pagine di numeri, siete lì per aiutare l'azienda a vedere chiaro e a muoversi veloce.** La vostra vera forza non sta nella quantità di dati che gestite, ma nella qualità delle decisioni che riuscite a illuminare.

In un'epoca dominata dalla bulimia informativa, chi saprà costruire sistemi di misurazione sobri, mirati ed essenziali avrà un vantaggio competitivo enorme. Perché saprà decidere meglio. Saprà agire prima. Saprà cambiare quando gli altri saranno ancora lì a riempire report.

Misurare meno per decidere meglio non è solo un consiglio. È, sempre più, una necessità vitale per chi vuole costruire organizzazioni sane, agili e vincenti nel lungo termine.

Come possiamo aiutarti

- **Valutazione critica dei KPI esistenti**
Analizziamo i tuoi indicatori attuali per identificare quelli realmente utili e quelli che generano solo rumore informativo.
- **Progettazione di sistemi KPI su misura**
Costruiamo insieme un set di indicatori strategici, semplici e azionabili, perfettamente allineati agli obiettivi aziendali.
- **Formazione su gestione e lettura dei KPI**
Formiamo il tuo team a utilizzare i KPI come strumenti di decisione, non come meri esercizi di raccolta dati.
- **Affiancamento continuo nella revisione KPI**
Ti supportiamo nel tempo per aggiornare e ottimizzare i tuoi sistemi di misurazione in funzione dell'evoluzione del business.



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.