

I dati in azienda non tornano mai. Ecco perché. E quanto ti costa davvero.

Guida pratica per manager di PMI che vogliono passare dai dati frammentati alle decisioni affidabili con strumenti AI e di Business Intelligence.



Premessa

Il problema non è quasi mai solo Excel

In molte imprese italiane c'è una scena ricorrente.

Lunedì mattina si entra in riunione per decidere cosa fare: aumentare le vendite, ridurre i costi, gestire lo stock, rivedere il budget. Dopo pochi minuti, però, la discussione cambia direzione.

- Il commerciale ha un numero
- L'amministrazione ne ha un altro
- Il magazzino ne mostra un terzo
- Il gestionale dice una cosa, Excel un'altra

A quel punto il focus della riunione passa dalle decisioni alla natura dei dati.

"Da dove arriva questo numero?". "È aggiornato?". "Include anche quel cliente?". "Questa è l'ultima versione del file?"

Il problema viene spesso attribuito agli strumenti: Excel, gestionale, CRM, dashboard incomplete. Ma nella maggior parte dei casi la causa è più profonda.

I dati non tornano perché l'organizzazione non ha definizioni condivise, fonti ufficiali, responsabilità chiare e processi stabili.

Questo tema è ancora più importante oggi, perché l'Intelligenza Artificiale sta diventando un fattore determinante per garantire crescita e competitività.

Secondo una ricerca Accenture, **le organizzazioni con processi operativi guidati dall'AI registrano, rispetto alle aziende meno mature, una crescita dei ricavi 2,5 volte superiore, una produttività 2,4 volte maggiore e una probabilità 3,3 volte più alta** di scalare casi d'uso di Generative AI ad alto valore. Molte aziende la vedono come una leva per ridurre costi, aumentare ricavi, migliorare i processi e ridurre alcuni rischi operativi.

C'è un punto spesso sottovalutato. L'AI funziona bene solo se trova un'azienda pronta ad alimentarla, governarla e usarla correttamente.

Questa guida nasce per aiutare manager e imprenditori a rispondere a una domanda semplice:

"Quanto ci costa oggi non avere numeri affidabili quando dobbiamo decidere?"

E, subito dopo: ***"Possiamo davvero adottare l'AI se non abbiamo ancora ordinato nostri dati?"***

01.

La situazione tipo

La riunione in cui i numeri non quadrano

Ritorniamo alla riunione di lunedì.

Immaginiamo che abbia l'obiettivo di capire come stanno andando le vendite del mese.

Direttore Commerciale File Excel • fatturato progressivo

820.000 €

Amministrazione • Gestionale

790.000 €

Operations • Ordini evasi

765.000 €

Nessuno sta necessariamente sbagliando. Semplicemente, stanno guardando dati diversi: ordini acquisiti, fatture emesse, ordini consegnati.

In più, un report include le note di credito e un altro no.

Un file è aggiornato al venerdì, il gestionale alla sera precedente.

Un'estrazione include un canale commerciale, l'altra lo esclude.

Il risultato è che la riunione non produce una decisione. Produce una nuova attività: riconciliare i dati.

Questo è il sintomo più evidente di una bassa maturità del dato.

Non significa che l'azienda non abbia informazioni. Spesso ne ha moltissime.

Significa che non riesce a trasformarle in una base affidabile per prendere decisioni.

02. Perché succede Avere il governo del dato

Quando i numeri non tornano, la prima reazione è dare la colpa agli strumenti.

- *"Excel è ingestibile."*
- *"Il gestionale è vecchio."*
- *"Il CRM non parla con l'ERP."*
- *"Ci vorrebbe una dashboard fatta meglio."*

Tutte affermazioni possibili. Ma incomplete.

Excel non è il nemico

Excel è uno strumento flessibile, veloce e conosciuto da tutti. Il problema nasce quando diventa il sistema informativo parallelo dell'azienda.

Quando un file contiene dati copiati a mano, formule critiche, versioni diverse e passaggi non documentati, il rischio di errore aumenta.

Non perché Excel sia sbagliato, ma perché viene usato per gestire processi che richiederebbero controllo, tracciabilità e responsabilità.

Il gestionale non basta

Molte aziende pensano: *"Abbiamo già un gestionale, quindi abbiamo già i dati"*.

In realtà, un gestionale registra eventi: ordini, fatture, movimenti, anagrafiche, scadenze.

Ma registrare dati non significa renderli immediatamente utili per il management.

Il gestionale può contenere l'informazione corretta, ma non sempre risponde alle domande che servono per decidere.

Le dashboard aiutano, ma hanno un limite

Le dashboard sono utili perché standardizzano alcuni indicatori e riducono il lavoro manuale.

Ma rispondono bene soprattutto alle domande già previste.

Se durante una riunione emerge una domanda nuova, spesso serve tornare dal controller, dall'IT o dal consulente.

La dashboard mostra ciò che è stato progettato. Ma il management ha spesso bisogno di esplorare ciò che emerge in quel momento.

03. Il costo nascosto dei dati che non tornano

Il costo dei dati disordinati raramente appare a bilancio.

Eppure questo costo esiste e si distribuisce in molte attività quotidiane:

- Tempo perso a cercare dati
- Report rifatti più volte
- Riunioni improduttive
- Decisioni rimandate
- Errori su stock, margini, acquisti o pricing
- Dipendenza continua da poche persone che “sanno dove trovare il numero giusto”

A livello internazionale, le ricerche sulla qualità dei dati stimano costi molto rilevanti.

Gartner ha indicato un **costo medio della scarsa qualità dei dati pari ad almeno 12,9 milioni di dollari all'anno per organizzazione**. Forrester ha rilevato che **oltre un quarto delle organizzazioni stima perdite superiori a 5 milioni di dollari all'anno** per problemi di data quality.

Questi numeri non vanno applicati meccanicamente a una PMI italiana. Ma chiariscono un punto: il problema non è marginale.

Una PMI può stimare il costo per assicurare qualità dei propri dati con una formula semplice:

Costo annuo = persone coinvolte × ore impiegate a settimana × settimane lavorate × costo orario medio

Un esempio pratico

Assicurare la qualità del dato richiede:

- 12 persone coinvolte
- 2 ore a settimana impiegate per cercare o riconciliare dati
- 46 settimane lavorative
- 40 euro di costo orario medio

Il costo annuo è

$12 \times 2 \times 46 \times 40 = 44.160$ euro

03. Il costo nascosto dei dati che non tornano

L'esempio pratico riportato considera solo il tempo diretto.

- Non include il costo delle decisioni prese tardi
- Non include il costo degli errori
- Non include il costo delle opportunità perse.

Il vero problema, infatti, non è solo perdere tempo. **È perdere fiducia nei numeri.**

**Quando i dati non sono credibili, le persone smettono di usarli davvero.
Decidono a sensazione, rimandano o chiedono nuove verifiche.
E ogni verifica aggiunge lentezza.**

04. Cosa è cambiato

AI e BI conversazionale

L'Intelligenza Artificiale sta entrando progressivamente nelle imprese.

Secondo ISTAT, nel 2025 il 16,4% delle imprese italiane con almeno 10 addetti utilizza almeno una tecnologia AI, contro l'8,2% nel 2024.

A livello europeo, Eurostat indica che nel 2025 circa il 20% delle imprese con almeno 10 addetti utilizza tecnologie AI.

Il mercato cresce rapidamente. Secondo l'Osservatorio Artificial Intelligence del Politecnico di Milano, il mercato italiano dell'AI ha raggiunto nel 2025 circa 1,8 miliardi di euro, in crescita del 50% rispetto all'anno precedente. Eppure, l'adozione dell'AI rimane disomogenea. In Italia, le grandi imprese hanno accelerato molto più delle PMI. Secondo ISTAT, nel 2025 usa AI il 53,1% delle grandi imprese, contro il 15,7% delle PMI. Il dato è in crescita, ma mostra una distanza ancora ampia.

Per una PMI la domanda vera non è:

"Dobbiamo usare l'AI?"

La domanda più utile è:

"Quali condizioni dobbiamo creare perché l'AI produca valore sui nostri processi e sui nostri dati?"

Una possibile risposta, nel campo delle decisioni manageriali, è la **BI conversazionale**.

La BI conversazionale permette ai manager di interrogare i dati aziendali in linguaggio naturale, facendo domande come:

- *"Quali clienti hanno ridotto gli ordini negli ultimi tre mesi?"*
- *"Quali prodotti hanno margine sotto il 20%?"*
- *"Dove abbiamo più stock fermo?"*
- *"Quali aree commerciali sono sotto budget?"*
- *"Qual è la differenza tra ordinato e fatturato questo mese?"*

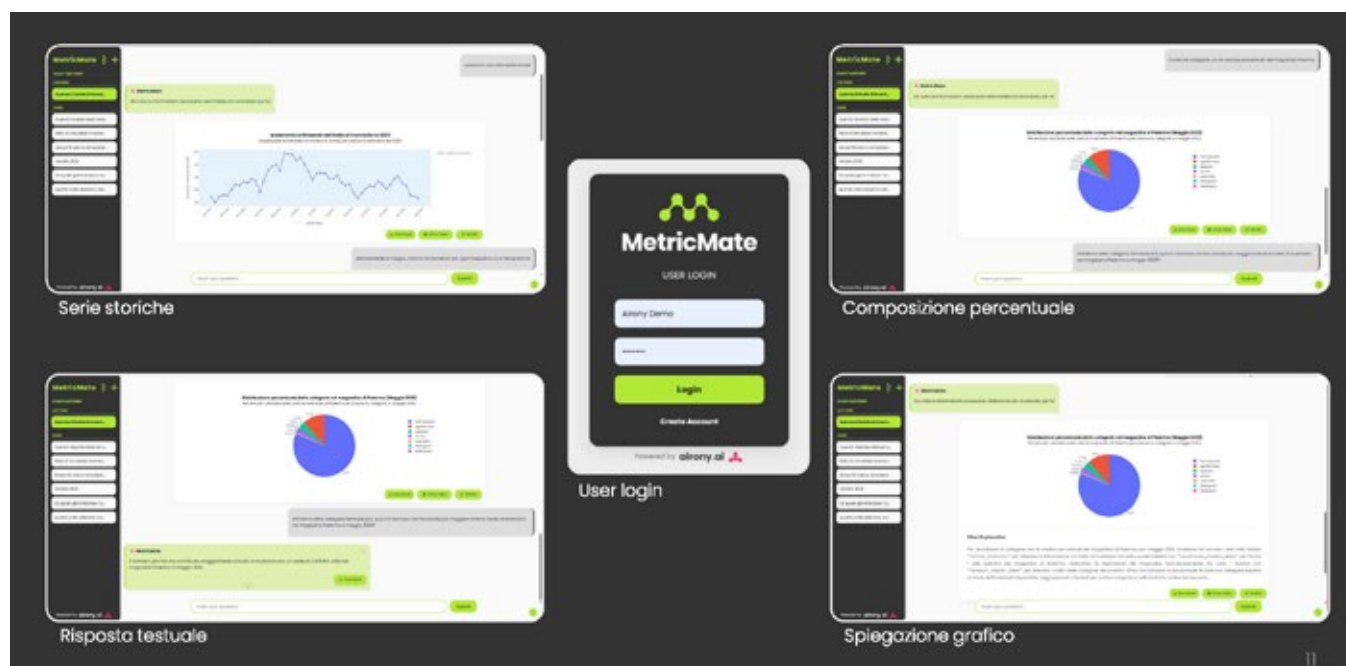
Il sistema interpreta la domanda, recupera i dati disponibili e restituisce una risposta, spesso accompagnata da tabelle o grafici.

La differenza rispetto a una dashboard tradizionale è semplice: la dashboard mostra risposte predefinite; la BI conversazionale permette di esplorare nuove domande.

04. Cosa è cambiato

AI e BI conversazionale

MetricMate: un esempio di BI conversazionale



MetricMate è una soluzione di AI applicata alla Business Intelligence che consente di interrogare i dati aziendali in linguaggio naturale, rendendo più semplice l'accesso alle informazioni anche per chi non ha competenze tecniche di BI, SQL o modellazione dati.

Invece di cercare il report corretto, applicare filtri complessi o chiedere una nuova estrazione, l'utente può porre domande come:

- “Quali clienti hanno ridotto gli ordini negli ultimi tre mesi?”
- “Quali prodotti hanno margine sotto il 20%?”
- “Dove abbiamo più stock fermo?”
- “Quali aree commerciali sono sotto budget?”

MetricMate interpreta l'intento della domanda, applica le metriche e le regole definite dall'azienda e restituisce risposte leggibili, in forma testuale, tabellare o grafica. In questo modo, i dati diventano più accessibili e utilizzabili nei momenti in cui servono davvero: riunioni, analisi operative, controllo delle performance, decisioni commerciali o gestionali.

04. Cosa è cambiato

AI e BI conversazionale

La soluzione può integrarsi con le basi dati e le strutture informative già presenti in azienda, valorizzando ciò che esiste senza richiedere necessariamente una revisione dei sistemi.

Può inoltre collegare più sorgenti dati — ad esempio ERP, CRM, database gestionali o viste di reporting — per offrire un punto di accesso unico e coerente alle informazioni rilevanti.

Il valore non sta solo nella velocità della risposta, ma anche nella possibilità di rendere più esplicite le definizioni dei KPI, ridurre il lavoro manuale di ricerca e riconciliazione dei dati, e aumentare l'autonomia dei manager nell'esplorazione delle informazioni.

Come ogni soluzione AI, MetricMate funziona meglio quando trova dati ordinati, metriche condivise e responsabilità chiare. Per questo **non sostituisce il lavoro di governance del dato, ma può diventare un acceleratore concreto per renderlo più utile, accessibile e misurabile.**

L'accesso alle informazioni resta governato attraverso regole di sicurezza, permessi e controlli sui dati, così che ogni utente possa visualizzare solo le informazioni coerenti con il proprio ruolo.

MetricMate mostra quindi cosa può significare, in pratica, passare da una BI fatta solo di dashboard predefinite a una BI conversazionale: meno tempo speso a cercare numeri, più tempo dedicato a interpretarli e prendere decisioni.

Attenzione: l'AI non corregge automaticamente un'organizzazione disordinata.

Se il "fatturato" ha tre definizioni diverse, l'AI non può decidere da sola quale sia quella ufficiale. Se le anagrafiche clienti sono duplicate, può aiutare a individuarle, ma qualcuno deve correggerle. Se il magazzino è aggiornato in ritardo, l'AI non può renderlo magicamente aggiornato in tempo reale.

La vera opportunità è usare l'AI non per coprire il caos, ma per mettere ordine e rendere i dati più accessibili.

05. Le precondizioni dell'AI

Dati, infrastrutture e organizzazione

Per molte aziende i vantaggi dell'AI sono ormai intuitivi. Meno chiaro è cosa serva davvero per adottarla con successo.

Le precondizioni si possono dividere in tre categorie.

1. Dati. il “cibo” dell'AI

I dati sono il modo in cui l'AI entra in contatto con l'azienda.

Servono per addestrare i modelli, validarli, alimentarli in produzione e controllarne i risultati. Quello che per una persona sono i sensi – vedere, ascoltare, leggere, osservare – per un sistema AI sono i dati.

Per questo un'azienda che produce, raccoglie e organizza dati in modo ordinato ha un vantaggio enorme.

Non servono necessariamente milioni di dati per iniziare.

Serve però che i dati più importanti siano:

- Accessibili
- Aggiornati
- Coerenti
- Documentati
- Collegati ai processi reali
- Governati da responsabilità chiare

Se i dati sono frammentati, duplicati o poco affidabili, l'AI rischia di amplificare il problema invece di risolverlo.

2. Infrastrutture informatiche. Il sistema nervoso dell'azienda

Le infrastrutture informatiche servono a due cose.

La prima è produrre dati in modo sistematico. Un ERP, un CRM, un sistema di ticketing, un e-commerce, un software di produzione o un sistema di magazzino generano continuamente informazioni preziose.

La seconda è permettere all'AI di interagire con le persone e con gli altri sistemi. Un assistente AI integrato in Office, un copilota collegato al CRM o un sistema di BI conversazionale che dialoga con il

05. Le precondizioni dell'AI

Dati, infrastrutture e organizzazione

database aziendale funzionano solo se l'ambiente IT è sufficientemente integrato.

Più i sistemi sono isolati, più l'AI fatica a essere utile. Più i sistemi sono connessi, più l'AI può diventare uno strumento operativo e decisionale.

3. Organizzazione. Il fattore spesso dimenticato

Dati e infrastrutture sono fondamentali, ma non bastano.

Molti progetti tecnologici falliscono non perché il software non funzioni, ma perché l'organizzazione non è coerente con i sistemi implementati.

Le ricerche sulle trasformazioni digitali mostrano che la probabilità di successo aumenta quando il management è coinvolto, quando le persone vengono formate, quando i ruoli sono chiari, quando si costruisce fiducia nei nuovi strumenti e quando il cambiamento viene spiegato a tutta l'organizzazione.

Nel caso dell'AI, questo significa:

- Spiegare perché si introduce la tecnologia
- Chiarire cosa cambia nel lavoro quotidiano
- Formare le persone che useranno i nuovi strumenti
- Definire chi è responsabile dei dati e dei risultati
- Misurare l'impatto con KPI concreti
- Costruire fiducia attraverso trasparenza, controllo e risultati verificabili

L'AI non è solo un progetto tecnico. È anche un progetto organizzativo.

Self-assessment.

5 domande per capire dove siete

Attribuisci un punteggio da 1 a 5 a ciascuna domanda:

1 = per niente vero

5 = completamente vero

1. Abbiamo una definizione condivisa dei KPI principali?

Fatturato, margine, ordini, clienti attivi, stock disponibile: tutti usano la stessa definizione?

2. Sappiamo qual è la fonte ufficiale di ogni dato?

Per ogni indicatore importante è chiaro quale sia la fonte: ERP, CRM, gestionale, Excel, e-commerce o altro sistema?

3. I report critici non dipendono da copia-incolla manuali?

I report decisionali vengono prodotti in modo stabile o richiedono ogni volta estrazioni, modifiche e controlli manuali?

4. I manager possono ottenere risposte senza dipendere sempre da qualcuno?

Ogni nuova domanda richiede l'intervento di IT, controller o consulenti?

5. Abbiamo le condizioni minime per usare l'AI sui nostri dati?

I dati sono sufficientemente ordinati, i sistemi sono accessibili e le persone sanno come usare le nuove soluzioni?

Interpretazione

5-10 punti

Area critica. I dati esistono, ma non sono governati.
Prima dell'AI serve mettere ordine.

11-17 punti

Maturità intermedia. Ci sono buone pratiche, ma anche dipendenze manuali e definizioni non sempre condivise.

18-25 punti

Buona base. L'azienda può valutare soluzioni più avanzate, inclusa BI conversazionale e AI applicata ai dati.

06. BI conversazionale

Quando ha senso valutarla

Una PMI può valutare una soluzione di BI conversazionale quando ha almeno tre condizioni:

- Domande manageriali frequenti e ad alto valore
- Dati già disponibili, anche se distribuiti tra più sistemi
- Disponibilità a chiarire le definizioni dei KPI

Il primo progetto dovrebbe partire da un perimetro limitato:

- Vendite
- Margini
- Magazzino
- Acquisti
- Customer care
- Controllo di gestione.

L'obiettivo deve essere concreto e misurabile.

Un esempio di obiettivi

- Ridurre del 50% il tempo di preparazione dei report
- Eliminare una riconciliazione manuale ricorrente
- Dare ai manager accesso autonomo ai KPI principali
- Ridurre le richieste ripetitive verso controller o IT
- Creare una vista unica su vendite, margini o stock

A questo va aggiunto un obiettivo organizzativo: **costruire fiducia.**

Le persone adottano davvero un nuovo strumento quando capiscono perché serve, quando vedono che semplifica il lavoro e quando possono verificarne i risultati.

Per questo ogni progetto AI dovrebbe prevedere formazione, comunicazione interna e misurazione degli impatti.

Conclusioni

Non servono più dati. Servono dati più utili.

Molte PMI non hanno bisogno di altri report, altre dashboard o altri file.

Hanno bisogno di numeri più chiari, più accessibili e più condivisi.

L'AI sta cambiando il modo di competere, produrre e decidere. Ma per stare al passo non basta acquistare una licenza o installare un nuovo strumento. Servono precondizioni materiali — dati e infrastrutture — e precondizioni culturali — competenze, fiducia, responsabilità e leadership.

Un'azienda decide meglio quando conosce le proprie metriche, sa da dove arrivano i dati, riduce il lavoro manuale e rende le informazioni disponibili alle persone giuste.

L'AI può essere un acceleratore. La BI conversazionale può rendere più semplice interrogare i dati aziendali. Ma il primo passo resta organizzativo: smettere di trattare i dati come file sparsi e iniziare a trattarli come asset decisionali.

La domanda da cui partire non è:

"Quale tecnologia dobbiamo comprare?"

La domanda migliore è:

"Quali decisioni oggi prendiamo lentamente, male o troppo tardi perché i numeri non tornano?"

Se in azienda i numeri non tornano, il primo passo non è scegliere un nuovo software. È capire dove nasce il disordine e quanto questo disordine stia limitando la capacità dell'azienda di competere. Mentre alcune aziende continuano a perdere tempo tra report manuali, KPI incoerenti e dati difficili da interpretare, altre stanno già usando AI, BI conversazionale e sistemi decisionali più evoluti per leggere meglio il mercato, rispondere più velocemente ai clienti, ottimizzare costi e individuare nuove opportunità.

Per questo è utile porsi alcune domande:

- Quali dati vengono discussi più spesso?
- Quali KPI hanno definizioni diverse tra reparti?
- Quali report richiedono ancora lavoro manuale?
- Quali decisioni vengono rallentate perché manca una fonte unica e affidabile?
- Quali casi d'uso AI sarebbero davvero utili, ma oggi non avrebbero dati abbastanza solidi su cui lavorare?
- Ma anche quanto siamo vicini o lontani rispetto ad aziende comparabili per dimensione, settore e livello di maturità digitale?

Per questo il punto di partenza non è un progetto AI completo, ma una verifica mirata della maturità dei dati e dei processi decisionali.

Un percorso efficace può iniziare da tre attività semplici:

- Identificare le decisioni aziendali che oggi vengono prese con più fatica
- Mappare i dati e i sistemi necessari per supportarle
- Valutare quali casi d'uso AI o BI conversazionale possono generare valore reale nel breve periodo.

L'obiettivo non è "fare AI" a tutti i costi.

È capire dove l'AI può aiutare davvero, quali prerequisiti mancano e quali interventi conviene affrontare per primi.

Se vuoi capire quanto la tua azienda è pronta a usare l'AI per prendere decisioni più consapevoli e data driven, **parti da un Data & AI Readiness Check**: una prima consulenza pensata per individuare rapidamente criticità, priorità e opportunità concrete.

Con la consulenza puoi ottenere una prima risposta a quattro domande fondamentali:

- Dove perdiamo tempo perché i dati non tornano?
- Quali dati dobbiamo mettere in ordine prima di introdurre l'AI?
- Da quale caso d'uso conviene partire per generare valore misurabile?
- Quanto siamo maturi rispetto ad aziende comparabili in Italia e in Europa?

Il percorso verso l'AI non inizia dalla tecnologia. Inizia dai numeri che servono per decidere e dalla consapevolezza di quanto l'azienda sia pronta, rispetto ai propri obiettivi e rispetto al mercato in cui compete.

Chiedi il tuo Data & AI Readiness Check



MetricMate

www.metricmate.ai