

Competere nell'era dell'Intelligenza Artificiale

Federmanager Bologna, Ferrara, Ravenna
ed Ordine degli Ingegneri di Bologna

Castenaso - 18 Marzo 2026



Fabio Ceccarani

AD ed Equity Partner
Consilgroup SRL

Di cosa parleremo

- Dalla Filiera all'ecosistema
- I nuovi Modelli di Business
- Dal modello operativo sequenziale al modello operativo AI Driven
- La nuova leadership : dal pensiero lineare al pensiero sistemico

Case Study
il Food Delivery

Competere nell'era dell'AI

Dalla Filiera all'ecosistema

Come il food delivery ha trasformato 3 filiere in un unico ecosistema

PRIMA

1. Filiera della ristorazione (pizzerie, kebab, sushi, trattorie)

Menù, cucine, personale, gestione tavoli
Nessuna connessione digitale con altri attori
Scarsa visibilità in tempo reale su domanda futura

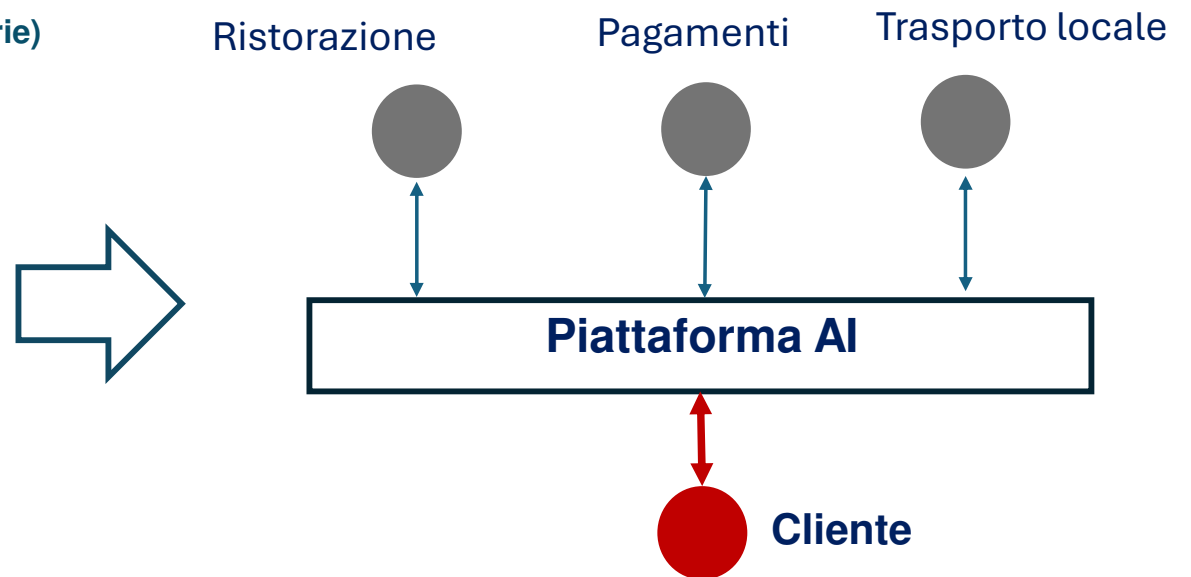
2. Filiera della logistica locale

Rider e corrieri indipendenti
Nessun coordinamento centralizzato
Percorsi ottimizzati manualmente, se ottimizzati

3. Filiera del pagamento

Contante o POS in negozio
Commissioni bancarie
Nessun dato sulle transazioni integrato con ordini e logistica

OGGI



Tre filiere lineari, ognuna chiusa su sé stessa.

un'unica **piattaforma AI** che crea un **ecosistema**

Dalla Filiera all'ecosistema

Come il food delivery ha trasformato 3 filiere in un unico ecosistema

la piattaforma AI svolge 4 funzioni sistemiche

- 1. Orchestra la DOMANDA (cosa voglio mangiare e quando)**
→ *attraverso algoritmi di raccomandazione e previsione dei picchi orari*
- 2. Orchestra l'OFFERTA (chi cucina e cosa è disponibile)**
→ *menù, tempi di preparazione, rating, distanze*
- 3. Orchestra la LOGISTICA in tempo reale**
→ *assegnazione ottimale dei rider, percorsi, priorità, geolocalizzazione*
- 4. Orchestra il PAGAMENTO e la fatturazione**
→ *flussi economici automatizzati tra utenti, rider, ristoranti, istituti di pagamento*

le imprese del food delivery non creano valore al loro interno, ma orchestrando attori esterni.

Dalla Filiera all'ecosistema

Come il food delivery ha trasformato 3 filiere in un unico ecosistema

Valore per l'Ecosistema

- Sistema più efficiente di ciascuna filiera isolata
- Nuovi servizi (tracking, pre-ordine, offerte dinamiche)
- I ristoranti dipendono dalla piattaforma per la visibilità
- I rider dipendono dalla piattaforma per lavorare
- I clienti dipendono dalla piattaforma per la scelta

Questa trasformazione del business da filiera ad ecosistema non interessa solo il mondo dei servizi, ma anche il mondo industriale

Competere nell'era dell'AI

Dalla Filiera all'ecosistema

Azienda di coffee equipments

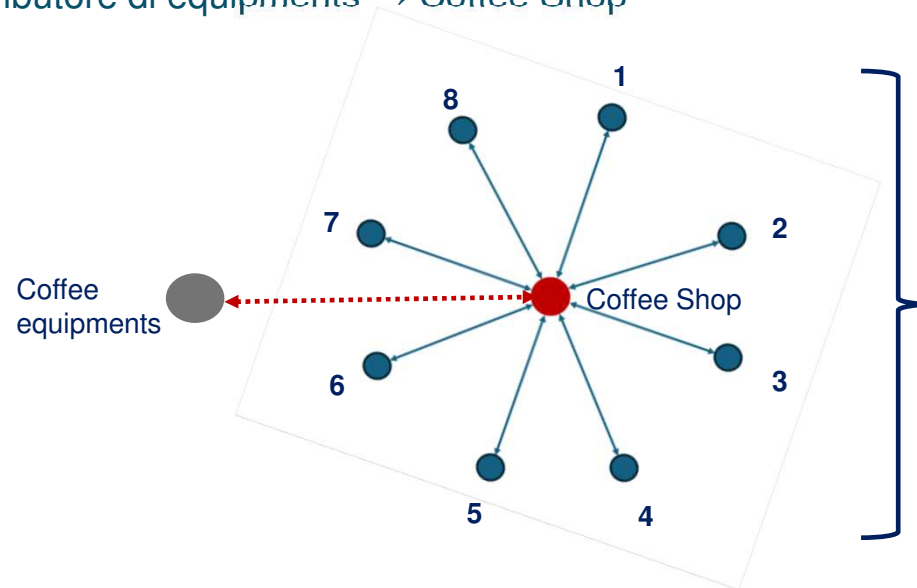
Value proposition : **produrre** macchine altamente performanti **nei tempi richiesti** dal mercato, a **costi competitivi**, differenziandosi con **innovazione** e **branding**

Filiera di settore

fornitori di componenti → azienda → distributore di equipments → Coffee Shop

Gli altri stakeholders

1. la community della cultura del caffè
2. i trainer
3. i consumatori
4. I baristi
5. i social
6. i centri assistenza
7. i torrefattori
8. gli owner dei locali



L'AI interconnette
potenzialmente **tutti gli**
stakeholders in un
unico ecosistema

Ed allora la domanda chiave diventa

“Se la filiera non è più una sequenza, ma un ecosistema, come si crea valore in questo nuovo mondo?”

I nuovi modelli di business

La filiera fino ad oggi ha rappresentato il modello tipico di creazione del valore in ogni settore industriale



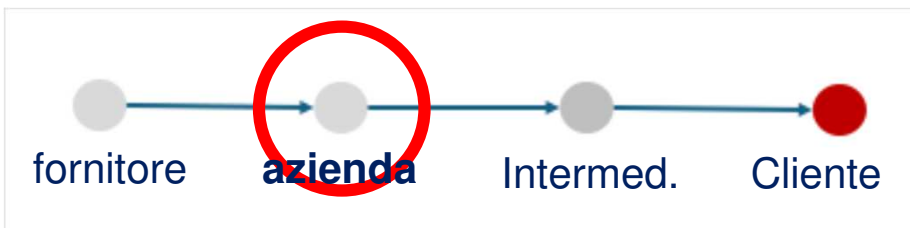
- arena competitiva ben nota e stabile
- Ruoli fissi: ogni attore creava valore nel proprio perimetro
- Il valore scorreva in un flusso sequenziale, da monte a valle
- Il modello prosperava quando l'incertezza era bassa
- La competizione era una battaglia di posizione,
- Concorrenti riconoscibili e ben individuati
- Domanda relativamente prevedibile

Lineare, prevedibile, gestibile

La Strategia di filiera

Le **strategie** delle imprese che competono dentro **filiera lineari** sono «**relativamente**» **semplici**:

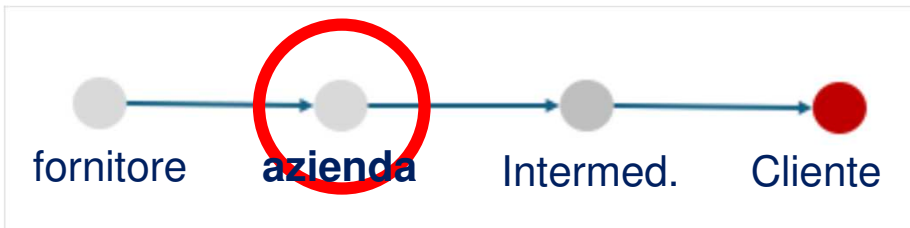
- scegli **una posizione** nella filiera
- **definisci una strategia competitiva** (*Product leadership, Operational Excellence, Customer Intimacy*)
- **ottimizza** quella posizione con un **modello operativo** efficiente ed efficace
- **Difendila**



Competere nell'era dell'AI

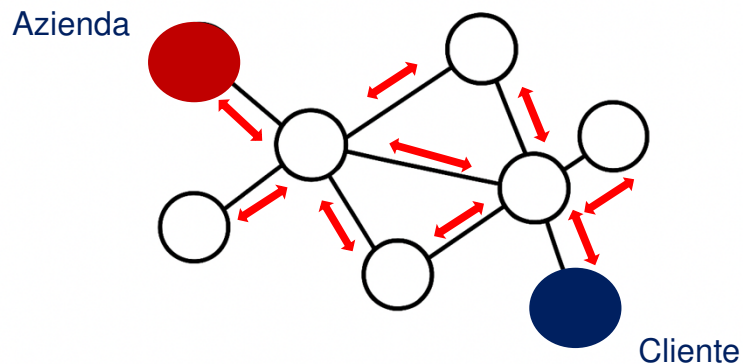
I nuovi modelli di business

La Strategia di filiera



Sistema lineare dove il **valore** si genera **in sequenza** nei nodi

La strategia ecosistemica



Ogni attore **non “segue” l’altro ma lo influenza.**

Il **valore generato** in ciascun nodo **dipende** da quello degli **altri nodi**

Il valore viene **creato in flussi** interconnessi

Il **vantaggio competitivo** nasce dall’**orchestrazione** dei flussi

Le strategie cambiano completamente

Competere nell'era dell'AI

I nuovi modelli di business

Azienda di coffee equipments

La value proposition si «allarga»

Non è più

“vendiamo una macchina professionale ad alte prestazioni e free standing”.

Diventa

“Ti aiutiamo ad offrire la migliore esperienza in tazza possibile, costante, replicabile”

I nuovi modelli di business

Azienda di coffee equipments

La **Value Creation** è nel sistema :

- raccolta dati di utilizzo
- analisi continua delle estrazioni
- ricette dinamiche
- insight per owner (mix bevande, orari, margini)
- supporto tecnico predittivo
- coaching barista basato su errori reali
- integrazione con torrefattori
- community di professionisti
- formazione continua

Il valore non è solo nella macchina ma nel flusso continuo di apprendimento.

I nuovi modelli di business

Azienda di coffee equipments

Value Capture

Anche se *formalmente* catturi valore solo :

- nella vendita della macchina
- nei ricambi
- nell'assistenza

in realtà **quello che il cliente sta pagando** e che lo fidelizza
è un insieme molto più grande di flussi:

Flussi che *non monetizzi direttamente*, ma che creano valore:



qualità costante in tazza
riduzione errori barista
un **locale più efficiente**
minor manutenzione
formazione migliore
community più forte
dialogo tra tecnologia e cultura del caffè
insight che nessun altro può dare
benchmark tra coffee shop differenti
Relazioni più forti con torrefattori
identità professionale del **barista** elevata
brand equity per il locale

I nuovi modelli di business

L'orchestrazione conta più della posizione

Non è più :

“Come difendo il mio pezzo della filiera?”

È:

“Quali flussi posso orchestrare dentro l'ecosistema?”

Questa trasformazione strategica impone un cambiamento radicale nei modelli operativi.

Dal Modello Operativo sequenziale al modello AI-Driven

DAL MODELLO OPERATIVO SEQUENZIALE AL MODELLO OPERATIVO AI-DRIVEN

Il modello operativo classico, organizzato per funzioni, non regge più in un mondo di ecosistemi :

- funzioni verticali (R&D, Marketing, Operations, Finance, HR...)
- ciascuna ottimizzata per i propri processi
- decisioni sequenziali e lente
- coordinamento affidato alla gerarchia
- metriche locali, non sistemiche

Questo modello funzionava bene quando :

- i **mercati** erano **stabili**,
- il **product life cycle** era relativamente **lungo**
- il **valore** era confinato **nella filiera**
- la **filiera** era «**chiusa**»

DAL MODELLO OPERATIVO SEQUENZIALE AL MODELLO OPERATIVO AI-DRIVEN

Il modello operativo funzionale è **troppo lento, rigido e miope** rispetto all'ecosistema.

Nel modello operativo ecosistemico, il valore nasce **nell'interazione** di più attori, dati e processi.
Il lavoro non scorre più **dall'alto verso il basso** (silos),
ma **attraverso l'organizzazione** (progetti).

L'organizzazione da funzionale diventa **project driven**

DAL MODELLO OPERATIVO SEQUENZIALE AL MODELLO OPERATIVO AI-DRIVEN

Organizzazione Project-driven

- il valore viene creato **attraverso progetti trasversali**
- **team interfunzionali** dedicati
- **risorse** allocate in **modo dinamico**
- governance leggera, **decisioni rapide**

È il risultato naturale del fatto che **il valore non si trova più dentro le funzioni, ma nei flussi.**

Sono i **progetti** ad **attivare il valore nei flussi** dell'ecosistema.

DAL MODELLO OPERATIVO SEQUENZIALE AL MODELLO OPERATIVO AI-DRIVEN

Azienda di coffee equipments

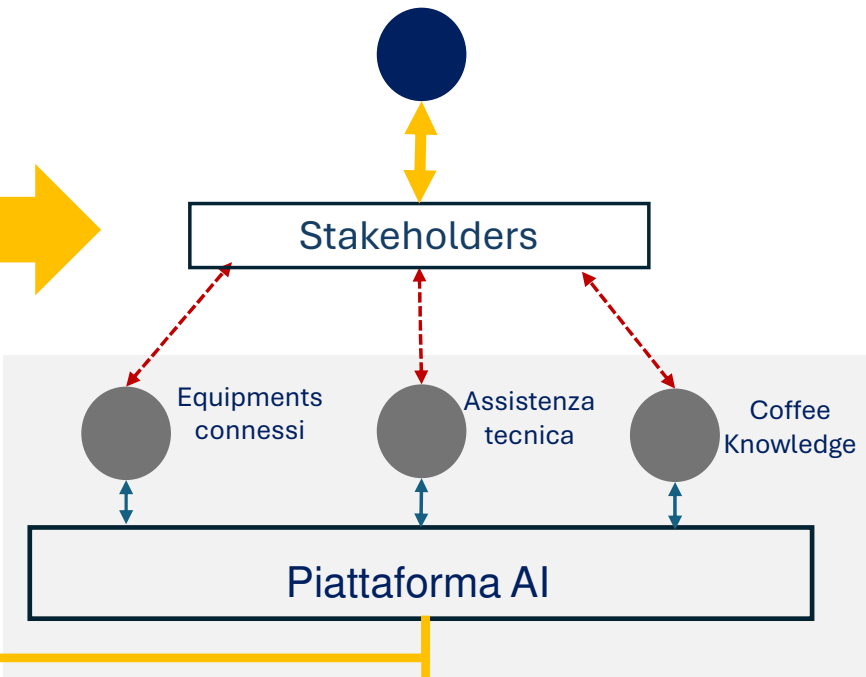
Progetti (team interfunzionali)

- Tecnologia dell'equipments
- Design Industriale (estetica, UX, CMF, HMI)
- Cup Quality
- Training & Community
- Data Management
- Coffee Knowledge Integration

Flussi

- Prestazioni dell'equipments
- Cup Experience
- Barista
- Assistenza Tecnica
- Business Performance
- Torrefattori & Coffee knowledge

Cliente
(owner, barista, tecnico, coffee expert)



DAL MODELLO OPERATIVO SEQUENZIALE AL MODELLO OPERATIVO AI-DRIVEN

Piattaforma AI

Digital Core (la base)

- integra i dati (macchine, POS, training, community, service)
- crea un'unica fonte di verità
- abbatte i silos informativi
- rende disponibili i dati a tutti i team
- garantisce qualità e interoperabilità

AI Factory (la mente)

- produce insight
- fa previsioni
- rileva drift
- ottimizza processi
- anticipa guasti (predictive maintenance)
- supporta decisioni in tempo reale

La Piattaforma accorcia i cicli decisionali e crea le condizioni per una governance responsive

DAL MODELLO OPERATIVO SEQUENZIALE AL MODELLO OPERATIVO AI-DRIVEN

La piattaforma AI è ciò che **trasforma l'organizzazione** :

- da lenta → a rapida
- da gerarchica → a orizzontale
- da reattiva → a predittiva
- da silos → a flussi
- da decisioni episodiche → a decisioni continue

**Un'impresa AI-driven richiede un nuovo modo di pensare,
non solo un nuovo modo di lavorare.**

La nuova leadership : dal pensiero lineare al pensiero sistemico

La nuova leadership : dal pensiero lineare al pensiero sistemico

La leadership tradizionale: pensiero lineare

- previsionale
- gerarchica
- sequenziale
- basata sul controllo
- centrata sul proprio perimetro
- ottimizzata per funzioni, non per flussi

E' una leadership con il “**cono della visione**”: guarda molto lontano, ma **in una sola direzione**.

Competere nell'era dell'AI

La nuova leadership : dal pensiero lineare al pensiero sistemico

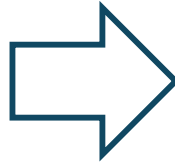
Questo modello funziona per le **filiera**.
Non funziona per gli **ecosistemi**.

Competere nell'era dell'AI

La nuova leadership : dal pensiero lineare al pensiero sistemico

Leadership “telescopica” (pensiero lineare)

- guarda **lontano**
- **controlla**
- **ottimizza** funzioni
- **difende** posizioni
- ragiona per **catene sequenziali**
- decide episodicamente
- misura **efficienza**



Leadership “grandangolo” (pensiero sistemico)

- **osserva** l'ecosistema
- vede **attori laterali**
- legge **segnali deboli**
- Comprende le **interdipendenze fra i nodi**
- Guida i **progetti trasversali**
- governa i grandi **flussi dell'ecosistema**
- abbraccia la **sperimentazione**
- Focus sull'**impatto**, non sulle attività
- costruisce capacità di **apprendimento continuo**

La **strategia** diventa un **processo continuo**.

Competere nell'era dell'AI

La nuova leadership : dal pensiero lineare al pensiero sistemico

È un cambio di **paradigma mentale**.

La domanda non è solo “**dove stiamo andando?**”

Ma anche :

- Chi si sta muovendo **ai lati?**
- Quali **nuove connessioni** stanno nascendo?
- Quali **flussi** posso **orchestrare?**
- **Cosa mi sta dicendo il sistema?**

Per concludere

Competere nell'era dell'AI significa pensare in **ecosistemi**, costruire **modelli di business** basati sui **flussi e piattaforme AI**, acquisire una **leadership sistemica** capace di **orchestrare** i flussi

Grazie!