

Terziario in transizione

Digitalizzazione, intelligenza artificiale e scenari futuri per le imprese della provincia di Treviso

Premessa

Il presente contributo nasce da una domanda precisa: "quale futuro appare più probabile per il terziario della provincia di Treviso?"

Guardando i dati dell'indagine "Terziario in transizione Digitalizzazione, intelligenza artificiale e scenari futuri per le imprese della provincia di Treviso", abbiamo definito tre possibili scenari alternativi, che potrebbero riguardare le imprese, riassunti in:

Il primo — definito di evoluzione incrementale — ipotizza una trasformazione lenta ma costante: le imprese integrano gradualmente le tecnologie digitali, il tessuto produttivo si assottiglia nelle sue componenti più fragili ma non si spezza, e i servizi avanzati crescono di peso rispetto al commercio tradizionale. Il secondo scenario, di segno ottimistico, immagina un'accelerazione tecnologica guidata dalle associazioni di categoria, capace di coinvolgere anche le microimprese e di rendere la Provincia di Treviso un modello replicabile a livello nazionale. Il terzo scenario, quello critico, prefigura invece una polarizzazione: poche imprese innovative catturano i benefici della trasformazione digitale, mentre la maggioranza resta esclusa, con ricadute negative sull'occupazione e sulla coesione del territorio.

Una ulteriore analisi sui dati dell'indagine è stata utile per verificare quale dei tre percorsi trovi maggiore riscontro nell'evidenza empirica.

Innovazione e investimenti in AI: il punto di partenza

Il focus dell'indagine ha approfondito in modo specifico il rapporto tra le imprese del terziario e la trasformazione digitale, con particolare attenzione all'intelligenza artificiale e alla digitalizzazione. Emerge una quota minoritaria ma dinamica di imprese che ha già intrapreso o sta pianificando un percorso di adozione dell'AI; dall'altro, una maggioranza ancora ferma all'attesa, per ragioni che vanno dalla mancanza di interesse strategico alla carenza di competenze interne.

Il 56,4% delle imprese con almeno due addetti dichiara di investire in innovazione. È una quota superiore alla metà, ma che non deve ingannare: le forme prevalenti di innovazione riguardano i servizi (32,0%) e i prodotti (25,4%), vale a dire innovazioni orientate al mercato ma non necessariamente connesse alla trasformazione digitale o all'AI. Gli investimenti si sono concentrati soprattutto sullo sviluppo di nuovi prodotti (50,9%) e in misura minore sui servizi (35,3%). Guardando alle prospettive, prodotto e servizi restano prioritari anche nelle intenzioni future, seppur con intensità più contenuta.

Format Research s.r.l.

Sede Legale
Via Ugo Balzani 77
00162 Roma, Italia - REA 747042/rm

Tel +39.06.86.32.86.81,
fax +39.06.86.38.49.96

CF / P.IVA / REG.IMP.ROMA: 04268451004
Cap. Soc. € 25.850,00 i.v.

Unità locale
Via Sebastiano Caboto 22A
33170 Pordenone, Italia

www.formatresearch.com
info@formatresearch.com
format@pec.formatresearch.com



L'adozione dell'intelligenza artificiale è, per ora, un fenomeno minoritario: solo il 25,4% delle imprese ha investito o intende investire in AI. Tre quarti del campione (74,6%) ne rimane al di fuori. Il dato è in linea con il contesto nazionale — l'AI è ancora una frontiera poco diffusa nel tessuto delle PMI italiane — ma acquista un significato specifico se letto in combinazione con i risultati dell'analisi cross-section, come si vedrà nel paragrafo successivo.

Le ragioni del non investimento sono rivelatrici: il principale ostacolo dichiarato è la mancanza di interesse o di esigenze strategiche (40,9%), seguita da scetticismo culturale (17,2%) e da carenza di tempo e risorse (16,2%). Non si tratta dunque, in prevalenza, di un problema economico o tecnologico, ma di un deficit di consapevolezza strategica: le imprese non percepiscono ancora l'AI come una leva competitiva che le riguarda.

Tra chi invece ha intrapreso o prevede di intraprendere un percorso di adozione, le aree di maggiore interesse riguardano l'analisi dei dati e il marketing (entrambi citati dal 51,5% delle imprese orientate all'AI), la gestione documentale (39,6%) e l'assistenza clienti (36,6%). Gli strumenti più diffusi o previsti sono gli assistenti virtuali (38,6%), le piattaforme di marketing automation (31,7%) e i chatbot e sistemi predittivi (23,8%).

Rimane critico il tema delle competenze: il 54,5% delle imprese che investono in AI dichiara di avere competenze interne limitate, e solo il 6,9% si ritiene adeguatamente attrezzato. Le principali difficoltà sono la mancanza di know-how specifico (38,6%), i problemi di integrazione con i sistemi esistenti (35,6%) e le preoccupazioni per la privacy e la sicurezza dei dati (25,7%). La principale leva di aggiornamento identificata dalle imprese è la formazione (55,4%), seguita dalla partecipazione a conferenze (26,7%) e dal networking (23,8%).

Un dato che controbilancia il quadro di cautela è il giudizio sui benefici attesi: il 77,2% delle imprese che hanno adottato o prevedono di adottare l'AI ritiene che essa migliorerà la qualità del lavoro, principalmente in termini di efficienza operativa (62,8%). Al tempo stesso, la quasi totalità del campione (94,7%) esclude che l'AI possa sostituire la conoscenza acquisita con l'esperienza imprenditoriale. È un segnale culturale rilevante: le imprese del terziario della Provincia di Treviso percepiscono l'AI come uno strumento di supporto, non come un agente sostitutivo del capitale umano e relazionale su cui il terziario di prossimità si fonda.

L'investimento in AI: il predittore più forte

Il risultato più nitido dell'intera analisi riguarda l'intelligenza artificiale. Tra le imprese che investono — o prevedono di investire — in AI, il 21,2% dichiara un miglioramento del proprio andamento economico. Tra quelle che non investono, la percentuale scende al 9,0%. La differenza è di +12,2 punti percentuali: il sentiment positivo è più che doppio tra le imprese orientate all'AI. È l'associazione più forte e robusta tra tutti i predittori analizzati.

Il profilo più virtuoso emerge quando innovazione di prodotto/servizio e investimento in AI si combinano: in questo caso, la quota di imprese che dichiara un miglioramento raggiunge il 29,0%, il valore più alto dell'intera analisi — tre volte la baseline delle

imprese che non innovano e non investono in AI (9,1%). L'interazione tra le due leve sembra quindi moltiplicativa, non semplicemente additiva.

L'innovazione di processo, al contrario, non mostra alcuna associazione con l'andamento positivo: solo il 9,8% delle imprese che innovano i processi dichiara un miglioramento, sostanzialmente identico alla baseline. Questo risultato non è trascurabile: suggerisce che l'innovazione di processo sia spesso una risposta difensiva a difficoltà operative — una riorganizzazione per fronteggiare problemi — e non una leva di crescita (si tenga anche presente a questo riguardo la tipologia delle imprese osservate: micro, piccole e medie imprese del commercio, del turismo e dei servizi). L'innovazione che conta, nella percezione delle imprese, è quella orientata al mercato (prodotti, servizi) e quella abilitata dall'AI.

Scenari di foresight per il terziario di Treviso

Sulla scorta dei dati illustrati nei capitoli precedenti, è possibile definire i tre scenari alternativi, accennati in premessa:

Lo scenario più probabile: l'evoluzione incrementale

Scenario "Evoluzione incrementale" – Lo scenario più supportato dai dati

Integrazione progressiva di AI ed e-commerce, con trasformazione lenta ma costante. La selezione naturale riduce le micro-imprese meno strutturate (soprattutto nel commercio), mentre crescono i servizi avanzati. L'occupazione nel commercio tradizionale si riduce; non si produce però una crisi occupazionale generalizzata ma una ridefinizione dei profili. Il tessuto resta diffuso ma più selezionato.

Segnali confermant dai dati: contrazione delle imprese attive (-852 nel IV trim. 2025), adozione AI al 25,4%, fatturato concentrato provincialmente (62%), irrigidimento del credito (25% esiti restrittivi), sentiment positivo associato all'innovazione di prodotto/servizio combinata con AI (29,0%).

Lo Scenario Ottimistico: elementi che lo rendono non impossibile

Scenario "Accelerazione tecnologica inclusiva" – Possibile, non ancora probabile

Le associazioni di categoria guidano un processo di innovazione collettiva: formazione capillare, AI accessibile anche alle microimprese, ecosistema territoriale che valorizza qualità e prossimità. Treviso diventa un modello replicabile.

Condizioni necessarie: attivazione sistematica dei programmi formativi (55,4% indica già la formazione come leva), riduzione delle barriere culturali (oggi barriera principale al 40,9%), accesso facilitato ai fondi per la transizione digitale, riduzione della frizione con la P.A. (oggi al 64,1% la percepisce come freno).

Lo Scenario Critico: i segnali di rischio che non vanno sottovalutati

Scenario "Polarizzazione e declino" – Non il più probabile, ma i segnali precoci sono visibili

Solo poche imprese riescono a digitalizzarsi. La maggioranza resta esclusa, aumenta la dipendenza dai grandi player globali, cala l'occupazione nel commercio e nel turismo senza crescita compensativa nei servizi avanzati.

Segnali precoci già rilevabili: gap di sentiment tra imprese AI (21,2% migliora) e non-AI (9,0%); contrazione delle micro-imprese (-852 nel solo IV trim. 2025); irrigidimento del credito (+10 pp di esiti restrittivi in un trimestre); dipendenza da piattaforme terze tra le principali criticità dell'e-commerce (20,2%); 64,1% che percepisce la P.A. come freno alla crescita.

Conclusioni: conferme, sfumature e implicazioni strategiche

L'analisi conferma come scenario più probabile quello dell' "**Evoluzione incrementale**": il terziario trevigiano non appare attraversato da una crisi sistemica, ma da una trasformazione lenta e selettiva, che premia le imprese più innovative e penalizza quelle statiche.

L'**intelligenza artificiale** è il principale fattore associato alla crescita percepita, soprattutto quando si combina con innovazione di prodotto e servizio. Tuttavia, la trasformazione non riguarda tutti i settori allo stesso modo: commercio, servizi e turismo presentano dinamiche differenti e richiedono strategie mirate.

Le priorità strategiche sono quindi tre:

1. favorire l'adozione dell'AI attraverso formazione e riduzione delle barriere culturali,
2. costruire interventi differenziati per settore
3. monitorare il rischio di polarizzazione tra imprese dinamiche e imprese escluse dai processi di innovazione.

In questo quadro, le Associazioni di Categoria possono assumere un ruolo decisivo come **acceleratori del cambiamento**, trasformando la disponibilità delle imprese ad aggiornarsi in percorsi concreti, accessibili e sostenibili.

Nota metodologica. Indagine sull'andamento delle imprese del terziario della Provincia di Treviso effettuata su un campione statisticamente rappresentativo dell'universo delle imprese del commercio, del turismo e dei servizi della provincia di Treviso (800 interviste). Intervallo di confidenza 95%, Errore: $\pm 3,5\%$. L'indagine è stata effettuata dall'Istituto di ricerca Format Research, tramite interviste Cati/Cawi, nei mesi di gennaio e febbraio 2026.