

Conf
com



Confcommercio
Unione Provinciale
di Treviso



CAMERA DI COMMERCIO
TREVISO - BELLUNO | DOLOMITI
bellezza e impresa

Progetto candidato al contributo della Camera di commercio
di Treviso - Belluno

IL TERZIARIO DI MERCATO ALLA PROVA DELL'AI

*Impatto, analisi e prospettive
tra business emergenti e nuove visioni*

Verso un nuovo terziario nel paradigma della complessità

Alessandro Minello

Adjunct Professor Università Ca' Foscari Venezia
EconLab Research Network

Treviso, 26 maggio 2026





Dentro la complessità



Definizione di complessità

“La complessità è un tessuto di
costituenti eterogenei associati in
modo inseparabile”

— Edgar Morin



Visione di sistema

Passaggio fondamentale dall'idea di un mondo-orologio (visione meccanicistica) a quella di un sistema vivente interconnesso.

Interdipendenza

Superamento della causalità lineare a favore di sistemi aperti caratterizzati da feedback ricorsivi e interconnessioni globali.



Navigare l'iper-connessione richiede l'abbandono della linearità per abbracciare la ricorsività del reale.

I tre principi della complessità

Principio dialogico: unisce due logiche o principi opposti che si completano a vicenda (ad esempio, l'ordine e il disordine). Entrambi sono necessari per comprendere i fenomeni e non possono essere ridotti l'uno all'altro

Principio di ricorsione: supera l'idea lineare di «causa ed effetto». In un sistema complesso, i prodotti e gli effetti sono a loro volta cause e produttori di ciò che li ha generati (es. la società produce gli individui, ma gli individui formano la società)

Principio ologrammatico: sostiene che non solo la parte è nel tutto, ma il tutto è iscritto nella parte. Come in un ologramma, ogni singola cellula del nostro corpo contiene l'intero patrimonio genetico

Sistemi complessi: VUCA* e interconnessi



Nel paradigma della complessità, il terziario non opera più in isolamento. Ogni nodo della rete è interdipendente, creando un ecosistema dove:



Non-linearità: piccole variazioni possono produrre impatti sistemici massivi



Emergenze interagenti: nuove forme di valore nascono dall'interazione tra attori diversi



Vulnerabilità: la rete richiede strategie di antifragitilità, non solo resilienza

*L'acronimo VUCA descrive un ambiente caratterizzato da Volatilità, Incertezza, Complessità e Ambiguità. Nato in ambito militare, è oggi ampiamente utilizzato nel management strategico per guidare le organizzazioni nell'affrontare le sfide di un mercato globale in costante e rapido cambiamento

Le tre forze della metamorfosi



Iper-digitalizzazione

L'integrazione di AI e cloud rende i servizi predittivi e costantemente adattivi al contesto



Sostenibilità sistemica

La transizione ESG impone una circolarità del servizio che riduca l'impronta materiale



Ibridazione umano-tech

Il valore si sposta sull'empatia e sulla gestione etica della complessità algoritmica

Potenzialità nel paradigma della complessità

A

Antifragilità

Il terziario non solo resiste agli shock, ma impara dal disordine, trasformando l'incertezza in vantaggio competitivo attraverso l'adattabilità continua

B

Orchestrazione

Capacità di governare sistemi aperti e ricorsivi, coordinando attori eterogenei in ecosistemi di valore integrati e dematerializzati

C

Ibridazione

Fusione tra competenza tecnica (Asta verticale) e visione sistemica (Barra orizzontale) per connettere discipline diverse

D

Empatia

Gestione della complessità algoritmica attraverso il tocco umano, fondando il servizio sul significato e sulla fiducia reciproca

Il terziario evolve da settore “residual” a sistema nervoso centrale dell'economia adattiva



Come osservare il futuro



Osservare il futuro: foreseen vs foresight

01

Foreseen (previsione)

Approccio deterministico basato sull'extrapolazione di dati passati. Tenta di indovinare "cosa accadrà" trattando il futuro come una linea retta e prevedibile

02

Foresight (preveggenza)

Processo partecipativo e multidisciplinare volto a esplorare futuri alternativi. È orientato all'azione e alla gestione dell'incertezza strategica

Mentre la previsione cerca di ridurre l'incertezza, il foresight la usa per aprire nuovi percorsi di sviluppo

Sviluppare un approccio foresight

Scansione d'orizzonte

Monitorare i segnali deboli e le tendenze emergenti (sociali, tecnologiche, economiche) per anticipare i cambiamenti prima che diventino mainstream

Scenario planning

Utilizzare metodi come Delphi e scenari per immaginare una varietà di futuri possibili, superando il “wishful thinking” strategico

Cultura partecipativa

Coinvolgere esperti e stakeholder in discussioni e brainstorming per creare una visione condivisa e multidisciplinare del futuro

Il foresight non è indovinare il futuro, ma prepararsi a governarne la complessità attraverso l'azione informata



Verso il terziario del futuro



Lo scenario futuro: la relazione con la tecnologia

Se può farlo un algoritmo, deve farlo un algoritmo:
libera il tempo umano per ciò che solo gli umani
sanno fare

L'AI è un amplificatore, non un sostituto del
giudizio: usala per espandere ciò che produci
nell'unità di tempo

L'automazione cambia quale lavoro ha valore, non
elimina il lavoro: investi nelle competenze
difficilmente automatizzabili

Credit: Luciano Floridi, *Lavorare nel XXI secolo*

Cosa deve fare il nuovo terziario



RETE

Connettere i nodi, orchestrare il valore

Non più semplici servizi, ma un sistema nervoso che abilita l'intelligenza collettiva

ADATTIVO

Navigare l'imprevedibile con metodo

Trasformare la volatilità in opportunità attraverso la servitizzazione ricorsiva e l'antifragilità

UMANO

La fiducia oltre l'automazione

Dove l'algoritmo calcola l'efficienza, l'essere umano genera la fiducia

“Nel paradigma della complessità, il servizio è l'arte di rendere semplice l'impossibile”

Danzare sul caos: la genesi creativa



Bisogna avere ancora un caos dentro di sé per partorire una stella danzante.

— Friedrich Nietzsche

Il concetto di "**stella danzante**" in Friedrich Nietzsche è una celebre metafora, tratta dal prologo di *Così parlò Zarathustra*, che rappresenta la **creatività**, la **rinascita** e la **capacità di affermare la vita**. Essa simboleggia l'individuo capace di creare nuova luce e significato partendo dalle proprie contraddizioni interiori.

L'orlo del caos

L'innovazione prospera nella zona di transizione tra ordine e disordine, dove la "disorganizzazione creativa" genera nuove forme

“La creatività non è l'attesa dell'ordine, ma l'ingegnerizzazione del disordine per far emergere il valore”

Lo scenario futuro



Dalla “distruzione creativa” al disordine creativo fino alla discontinuità creativa, per una condizione di antifragilità ed empatia (individuale e sistemica) nel nuovo paradigma della complessità



Esplorando l'empatia: per evitare un
terziario “non luogo”



L'empatia come adattamento alla complessità

Ogni sistema ha una quota di complessità intrinseca che non può essere eliminata, ma solo spostata

Se il servizio la scarica sull'utente: il servizio appare freddo, frustrante e incomprensibile (pensa a certi portali della pubblica amministrazione o a software aziendali legacy)

Se il servizio la assume su di sé: il backend diventa complicato, ma l'interfaccia per l'utente finale diventa lineare, intuitiva e "umana"

Credit: Legge di Tesler (o legge della conservazione della complessità)

La matrice complessità – empatia nei servizi



Complessità

Rappresenta il carico cognitivo, il numero di step e la densità tecnica richiesta per completare un task



Empatia

La capacità del servizio di riconoscere lo stato emotivo dell'utente e rispondere con calore e chiarezza



Equilibrio

L'integrazione strategica che trasforma un sistema ostile in un'esperienza memorabile

La matrice complessità – empatia nei servizi



Evitiamo che il terziario diventi un «non luogo»

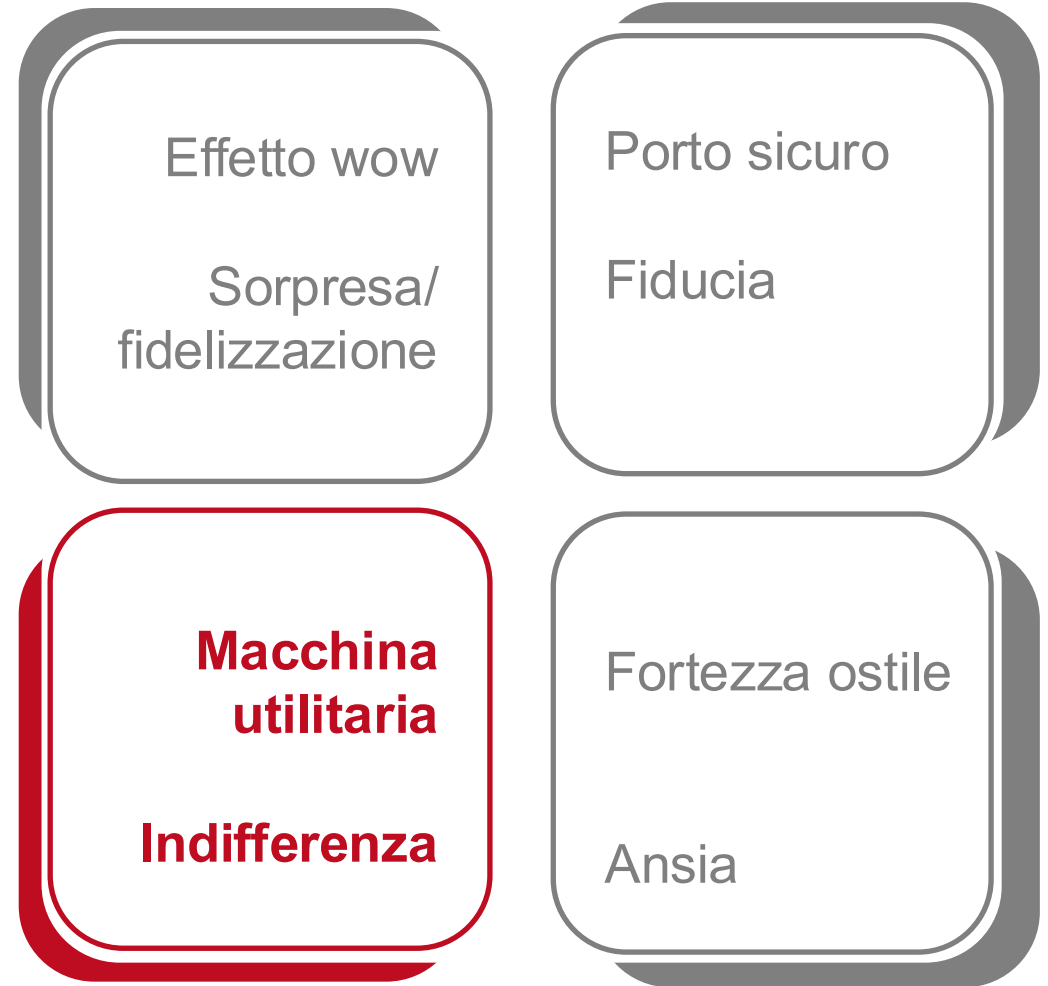
La matrice complessità – empatia nei servizi

Macchina utilitaria

Bassa complessità / Bassa empatia

Servizi transazionali rapidi (es. pagamenti online).

L'obiettivo è l'invisibilità funzionale.



La matrice complessità – empatia nei servizi

L'effetto wow

Bassa complessità / Alta empatia

Servizi semplici arricchiti da cura estrema del dettaglio.

Genera sorpresa e advocacy.



La matrice complessità – empatia nei servizi

Il porto sicuro

Alta complessità / Alta empatia

Qui la complessità è gestita. Il servizio guida l'utente attraverso territori difficili con rassicurazione.

È il quadrante della fidelizzazione estrema: l'utente si sente protetto nonostante la difficoltà del processo.



La matrice complessità – empatia nei servizi

La fortezza ostile

Alta complessità / Bassa empatia

In questo quadrante l'utente si sente alienato.

Il sistema è difficile e non offre supporto relazionale.

Il risultato è frustrazione, abbandono e una percezione di “ostilità” istituzionale che distrugge la fiducia nel brand.



Il valore dell'empatia nei servizi

Il deficit empatico nei servizi



70%

Operatori con difficoltà empatica

Un gap da colmare

Nonostante l'importanza critica, la maggior parte dei servizi fallisce nell'integrare l'empatia a causa di carichi di lavoro eccessivi e mancanza di design strategico

L'empatia nei servizi: un confronto tra settori

Settore	Stato attuale	Target quadrante	Leva empatica
Banking	Fortezza ostile	Porto sicuro	UX writing rassicurante
Healthcare	Alta complessità	Porto sicuro	Contatto umano prioritario
E-commerce	Macchina utilitaria	Effetto wow	Personalizzazione

Infine per affrontare la complessità...

❖ **Pensiero complesso sistemico e utopico**

Il terziario del futuro dovrà essere in grado di sviluppare il pensiero complesso e sistemico, ma anche utopico per affrontare la complessità del mondo.

❖ **Pensiero che unisce**

Un “pensiero che unisce” e si oppone alla separazione delle discipline, promuovendo un approccio transdisciplinare che unisce le scienze naturali a quelle umane. Calvino direbbe che “unisce gli opposti”.

❖ **Pensare l'impossibile**

Infine sarà importante tornare a pensare l'impossibile, perché quest'ultimo lo è solo finché qualcuno non lo pensa...

❖ **«Pensiero dinamico»**

[Fedele al vangelo] Ascoltare, discernere, interpretare per restituire all'umanità la verità rivelata per «disarmare l'Al» e per mettere al centro l'uomo (Magnifica Humanitas)

La tecnologia nell'Enciclica Magnifica Humanitas

❖ Principio di non rifiuto/integrazione

[La tecnologia non è una «forza antagonista rispetto alla persona» , né «di per sé un male».]

[essa è radicata nella nostra storia fin dal principio, in quanto «fatto profondamente umano, legato all'autonomia e alla libertà dell'uomo»] Benedetto XVI, Lett. enc. *Caritas in veritate*

❖ Principio di non neutralità

[essa «non è neutrale, perché assume il volto di chi la pensa, la finanzia, la regola, la usa»].

❖ Principio dell'etica condivisa

[E poi «non serve un'IA più morale se questa morale è decisa da pochi».]

❖ Principio del primato dell'uomo

[L'IA può imitare e simulare l'uomo, ma non possiede coscienza morale, empatia, capacità affettiva, relazionale e spirituale.]

GRAZIE PER L'ATTENZIONE



EconLab Research Network s.r.l.

Piazza Filodrammatici, 3
31100 Treviso (IT)
tel. +39 0422 591544
fax +39 0422 411830

e-mail: info@econ-lab.eu
www.econ-lab.eu