



Confcommercio Unione Provinciale Treviso |

# DIGITALIZZAZIONE E IMPATTO DELL'AI SULLE IMPRESE DEL TERZIARIO

Rapporto di ricerca

Treviso, 26/05/2026 (2024-207tx IV trimestre 2025/04)

# Agenda

## **Premessa**

*Considerazioni di sintesi*

*Tessuto delle imprese*

*Fatturato e crescita delle imprese*

*AI ed imprese del terziario*

*Approfondimento AI, innovazione e penetrazione dei mercati geografici*

*Metodo e backup*

## Premessa |

- ➔ Questo documento presenta i risultati dell'indagine «DIGITALIZZAZIONE E IMPATTO DELL'AI SULLE IMPRESE DEL TERZIARIO», effettuata come approfondimento di studio nell'ambito dell'Osservatorio Congiunturale **di Confcommercio, Unione Provinciale di Treviso** sull'andamento congiunturale delle imprese del commercio, del turismo e dei servizi della Provincia di Treviso nel primo trimestre del 2026. L'Osservatorio viene realizzato trimestralmente da Confcommercio, Unione Provinciale di Treviso in collaborazione con Format Research e con il sostegno di Banca Prealpi SanBiagio.
- ➔ L'indagine trimestrale è basata su un campione statisticamente rappresentativo dell'Universo delle imprese del terziario della provincia di Treviso. Numerosità campionaria: 800 casi. L'approfondimento di studio è stato effettuato esclusivamente presso le imprese con almeno due addetti.
- ➔ **Le interviste sono state effettuate nei mesi di gennaio e febbraio 2026.**

# Premessa | Le ragioni dello studio

Il presente contributo nasce da una domanda precisa: guardando ai dati dell'indagine, quale futuro appare più probabile per il terziario della provincia di Treviso?

Per rispondere, si è partiti da tre scenari alternativi.

- ➔ **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.

# Agenda

*Premessa*

## **Considerazioni di sintesi**

*Tessuto delle imprese*

*Fatturato e crescita delle imprese*

*AI ed imprese del terziario*

*Approfondimento AI, innovazione e penetrazione dei mercati geografici*

*Metodo e backup*

# Considerazioni generali di sintesi | AI ED IMPRESE DEL TERZIARIO

Oltre la metà delle imprese (56,4%) investe in innovazione, privilegiando interventi orientati al mercato, in particolare su servizi (32,0%) e prodotti (25,4%). Gli investimenti si sono concentrati soprattutto sullo sviluppo di nuovi prodotti (50,9%) e, in misura minore, sui servizi (35,3%). Anche nelle prospettive future restano prioritari prodotto (23,4%) e servizi (20,4%), sebbene con un'intensità più contenuta.

L'adozione dell'intelligenza artificiale è ancora limitata: solo il 25,4% delle imprese ha investito o intende investire in questo ambito, segnalando come l'AI rappresenti tuttora una frontiera poco diffusa. Il principale ostacolo è la mancanza di interesse o di esigenze strategiche (40,9%), seguita da fattori culturali e organizzativi, quali scetticismo (17,2%) e carenza di tempo e risorse (16,2%).

Le aree di maggiore potenziale utilizzo riguardano analisi dei dati e marketing (51,5%), seguite da gestione documentale (39,6%) e assistenza clienti (36,6%). Gli strumenti più diffusi o previsti sono assistenti virtuali (38,6%) e piattaforme di marketing automation (31,7%), oltre a chatbot e sistemi predittivi (23,8%).

Permane tuttavia un deficit di competenze: il 54,5% delle imprese dichiara di avere capacità interne limitate, mentre solo il 6,9% dispone di competenze elevate. Le principali difficoltà riguardano la mancanza di know-how (38,6%), l'integrazione con i sistemi esistenti (35,6%) e le preoccupazioni per privacy e sicurezza (25,7%). La formazione rappresenta la principale leva di aggiornamento (55,4%).

Nonostante le cautele, il 77,2% delle imprese ritiene che l'AI possa migliorare la qualità del lavoro, soprattutto in termini di efficienza operativa (62,8%). La quasi totalità (94,7%) esclude tuttavia che possa sostituire l'esperienza imprenditoriale. Sul fronte digitale, il 31,4% delle imprese utilizza canali di vendita online, prevalentemente tramite siti proprietari (68,1%). Per chi lo adotta, l'e-commerce contribuisce in modo significativo al fatturato (27% medio). I principali benefici riguardano l'ampliamento della clientela (40,1%) e la continuità operativa (34,3%), mentre le criticità più rilevanti sono i margini ridotti (24,4%) e la necessità di aggiornamento continuo (21,2%).

# Agenda

*Premessa*

*Considerazioni di sintesi*

## **Tessuto delle imprese**

*Fatturato e crescita delle imprese*

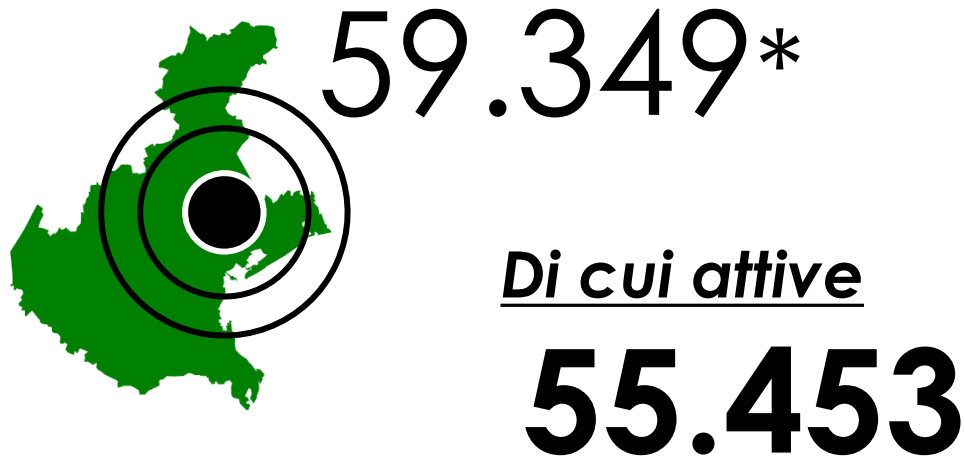
*AI ed imprese del terziario*

*Approfondimento AI, innovazione e penetrazione dei mercati geografici*

*Metodo e backup*

**Universo delle imprese** | Le imprese del terziario (commercio, turismo, servizi) nel territorio della provincia di Treviso al quarto trimestre del 2025 sono 35.467, costituendo circa il 64% dell'intero tessuto imprenditoriale extra agricolo del territorio.

Imprese registrate nella  
**Provincia di Treviso**



Analisi per settore di attività

	Manifattura	9.264
	Costruzioni	10.722
	<b>Commercio</b>	<b>13.467</b>
	Turismo	4.021
	Servizi	17.979

**TERZIARIO**  
**35.467**  
(64% delle imprese extra agricole)

\* Si tratta di tutte le imprese extra agricole «**REGISTRATE**» nel quarto trimestre 2025, **al netto** delle Attività finanziarie e assicurative, delle altre attività di servizi, delle attività di servizi domestici, degli organismi extraterritoriali, delle imprese «non classificate».

Fonte: Elaborazioni Format Research su dati Infocamere (Movimprese aggiornanti al 31/12/2025).

# Universo delle imprese | Il numero delle imprese del terziario della Provincia di Treviso nel quarto trimestre 2025 rispetto al precedente è diminuito

## IMPRESE ATTIVE TREVISO SETTEMBRE 2025

# 56.761

Di cui...

 Manifattura 9.437

 Costruzioni 11.005

 Commercio 13.949

 Turismo 4.200

 Servizi 18.170

**TERZIARIO**

**36.319**

(64% delle imprese extra agricole)

## IMPRESE ATTIVE TREVISO DICEMBRE 2025

# 55.453

Di cui...

 Manifattura 9.264

 Costruzioni 10.722

 Commercio 13.467

 Turismo 4.021

 Servizi 17.979

**TERZIARIO**

**35.467**

(64% delle imprese extra agricole)



\* Si tratta di tutte le imprese extra agricole «attive» nel quarto trimestre 2025, **al netto** delle Attività finanziarie e assicurative, delle altre attività di servizi, delle attività di servizi domestici, degli organismi extraterritoriali, delle imprese «non classificate». La numerosità delle imprese di giugno hanno subito una rettifica.

Fonte: Elaborazioni Format Research su dati Infocamere (Movimprese).

# Agenda

*Premessa*

*Considerazioni di sintesi*

*Tessuto delle imprese*

## **Fatturato e crescita delle imprese**

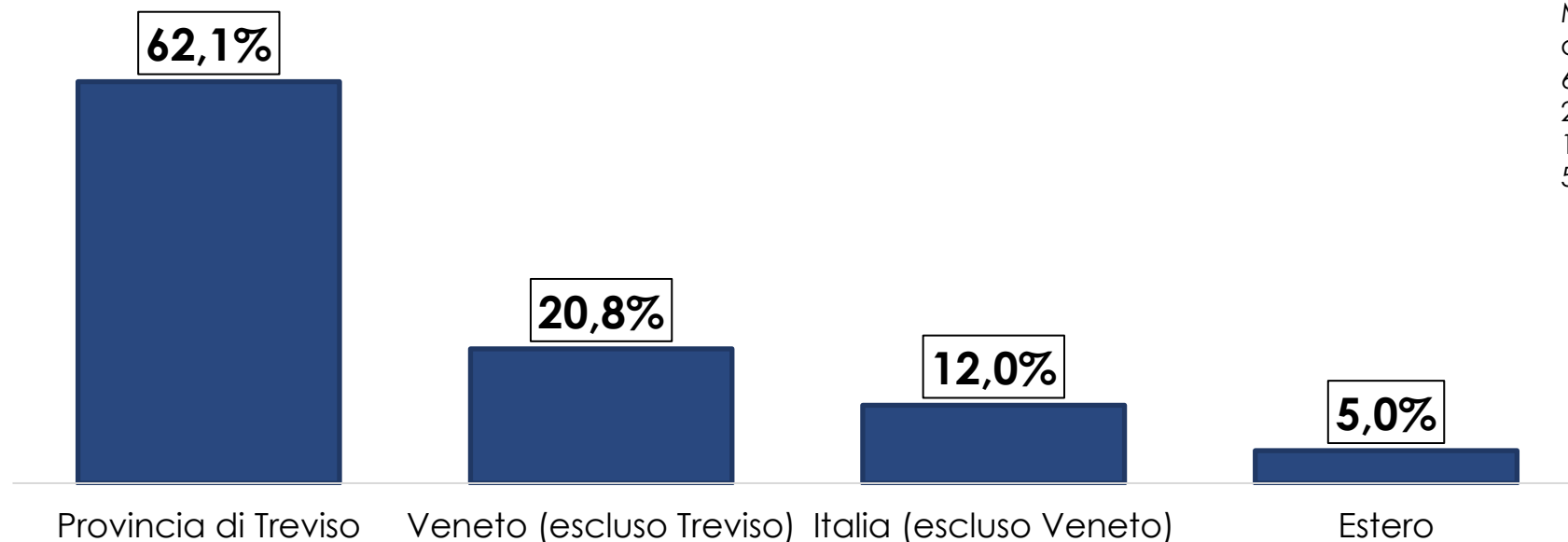
*AI ed imprese del terziario*

*Approfondimento AI, innovazione e penetrazione dei mercati geografici*

*Metodo e backup*

**Ricavi delle imprese del terziario della Provincia di Treviso segmentati per mercati geografici | Il fatturato delle imprese è fortemente concentrato nella Provincia di Treviso, che rappresenta in media il 62% del totale. Un ulteriore 21% proviene dal resto del Veneto. Il contributo extra Veneto si attesta al 17% (12% la quota generata sui mercati Italia e 5% quella dall'estero).**

Fatto 100 il fatturato della sua impresa, potrebbe indicarmi in che percentuale proviene dai seguenti mercati geografici?



Mediamente il fatturato di una impresa del terziario di Treviso è determinato da, 62% dal territorio della provincia 21% dal resto della regione 12% dall'Italia escluso il Veneto 5% dall'estero

# Agenda

*Premessa*

*Considerazioni di sintesi*

*Tessuto delle imprese*

*Fatturato e crescita delle imprese*

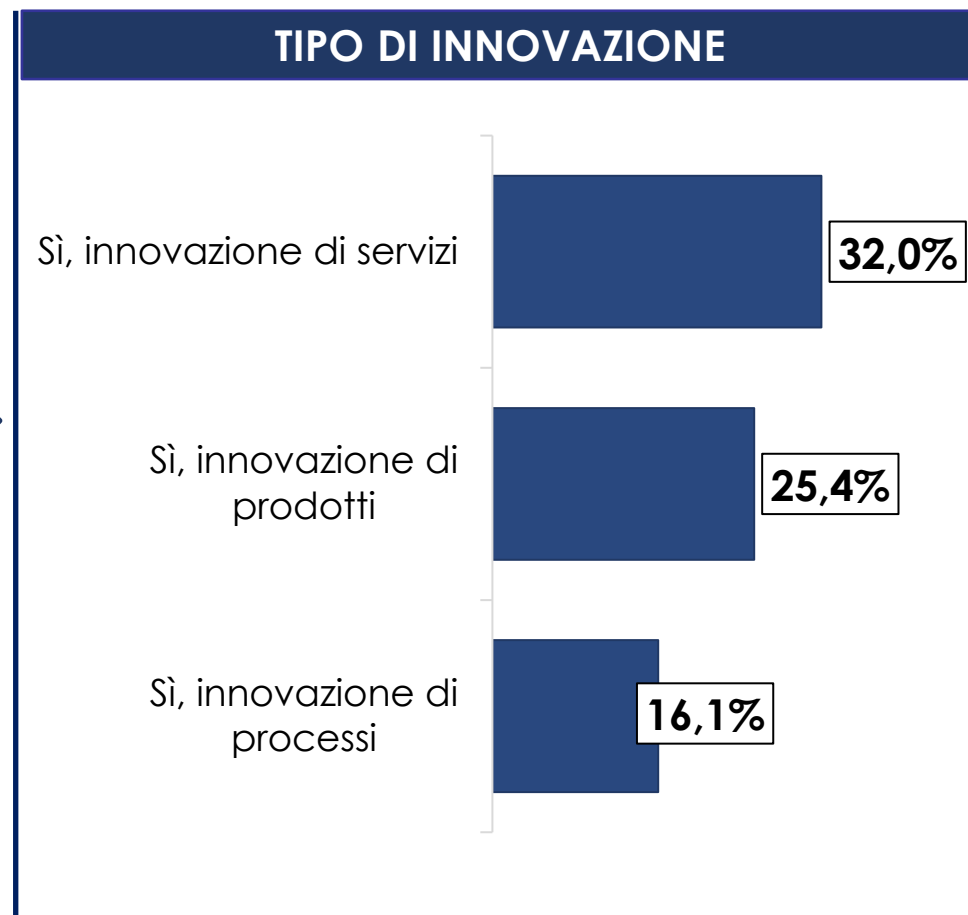
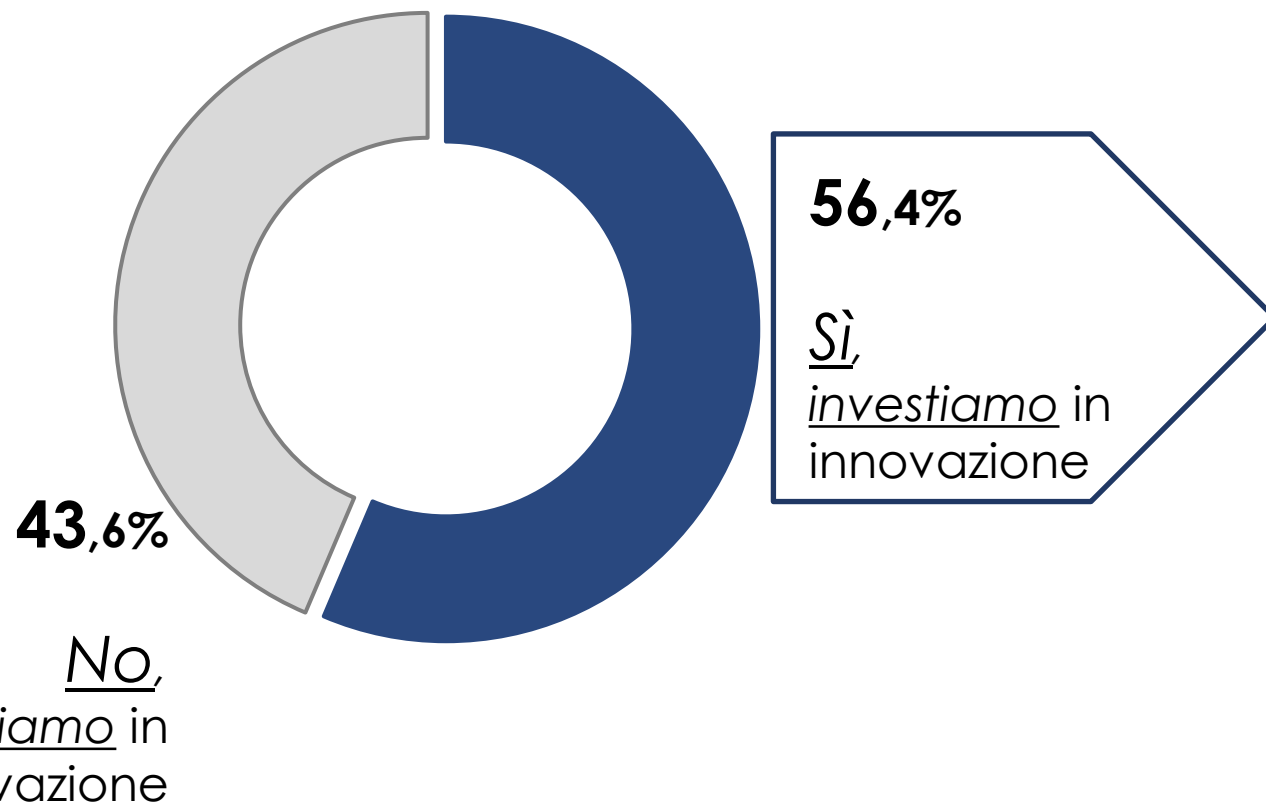
## **AI ed imprese del terziario**

*Approfondimento AI, innovazione e penetrazione dei mercati geografici*

*Metodo e backup*

# Investimenti in innovazione | Oltre la metà delle imprese (56,4%) dichiara di investire in innovazione. Tra le forme di innovazione prevalgono quelle legate ai servizi (32,0%) e ai prodotti (25,4%), segnalando un orientamento soprattutto verso il mercato

In generale, direbbe che la Sua impresa investe in innovazione?



Base campione: 773 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti. I dati sono riportati all'universo. (D17)

# Ambiti di investimento | Gli investimenti in innovazione si sono concentrati soprattutto sullo sviluppo di nuovi prodotti (50,9%) e, in misura minore, su servizi (35,3%). Guardando al futuro, si conferma la priorità per prodotto (23,4%) e servizi (20,4%), ma con livelli di intensità complessivamente più contenuti.

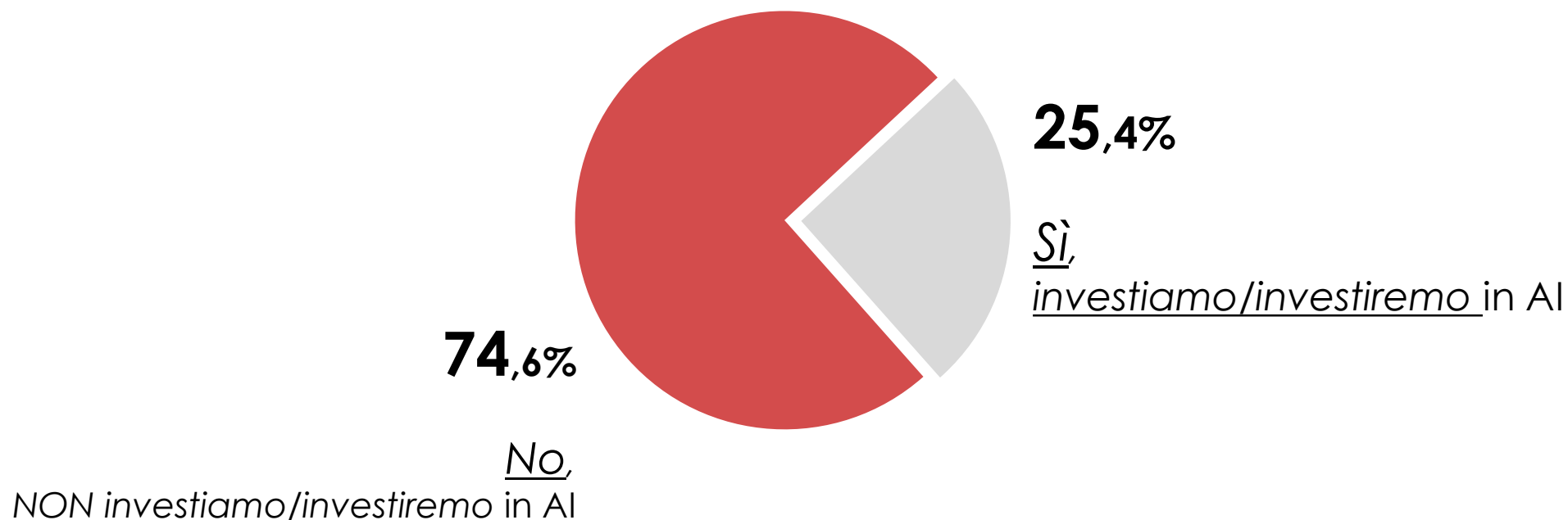
In quali ambiti si sono concentrati gli investimenti in innovazione della sua azienda? In futuro, la sua azienda in quali ambiti concentrerà gli investimenti in innovazione?



Base campione: 773 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti. I dati sono riportati all'universo. (D17)

# Investimenti in AI | L'adozione dell'intelligenza artificiale risulta ancora limitata: solo un quarto delle imprese (25,4%) ha investito o prevede di investire in questo ambito. Il dato evidenzia come, nel contesto delle imprese in Italia, l'AI rappresenti ancora una frontiera di innovazione poco diffusa

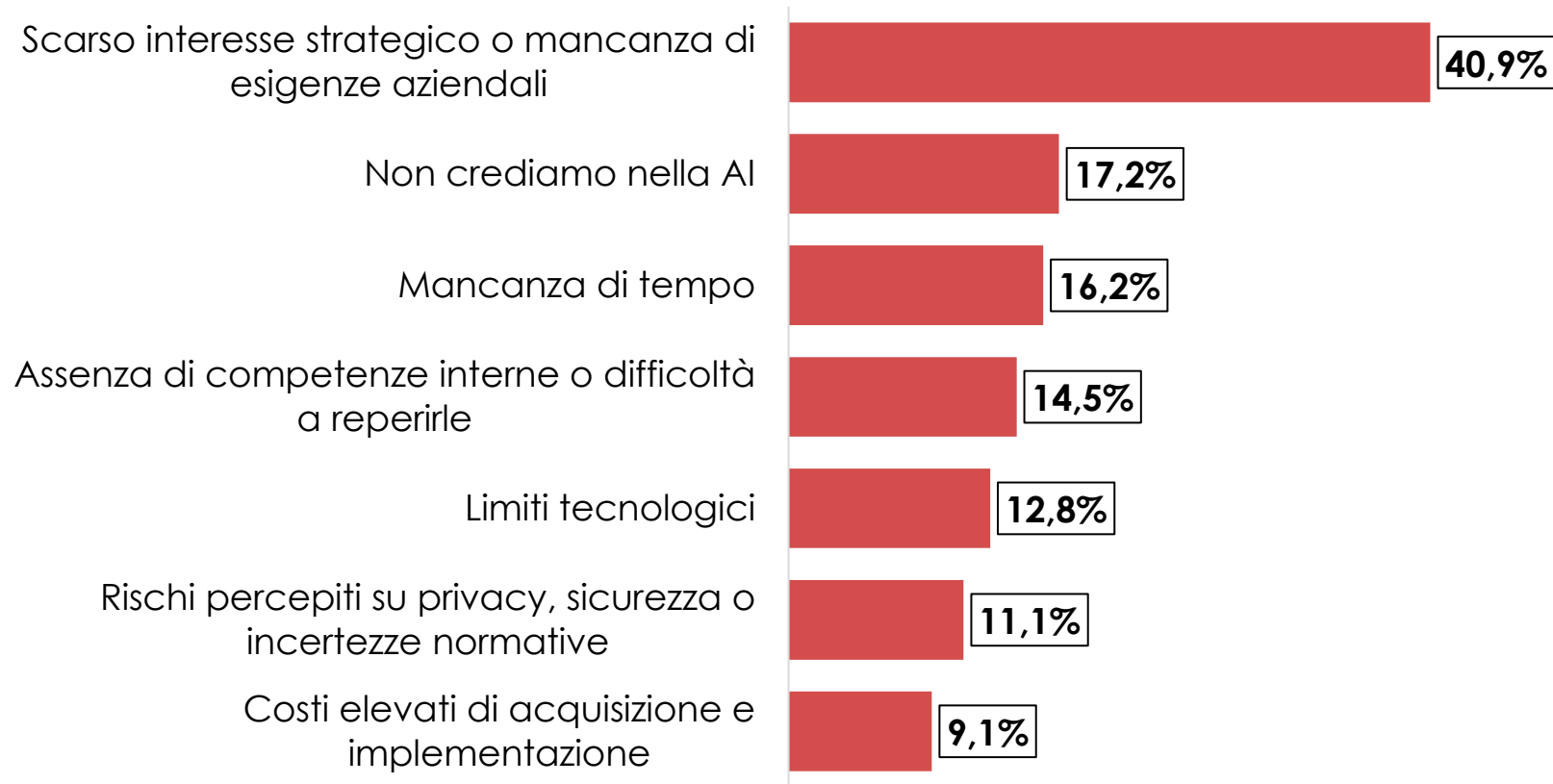
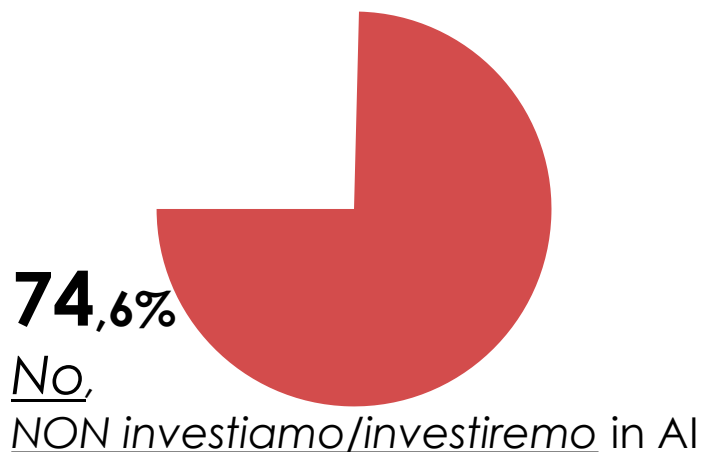
La sua impresa ha investito o intenderà investire nei prossimi anni nella AI?



Base campione: 773 casi. I dati sono riportati all'universo. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti. (D19bis)

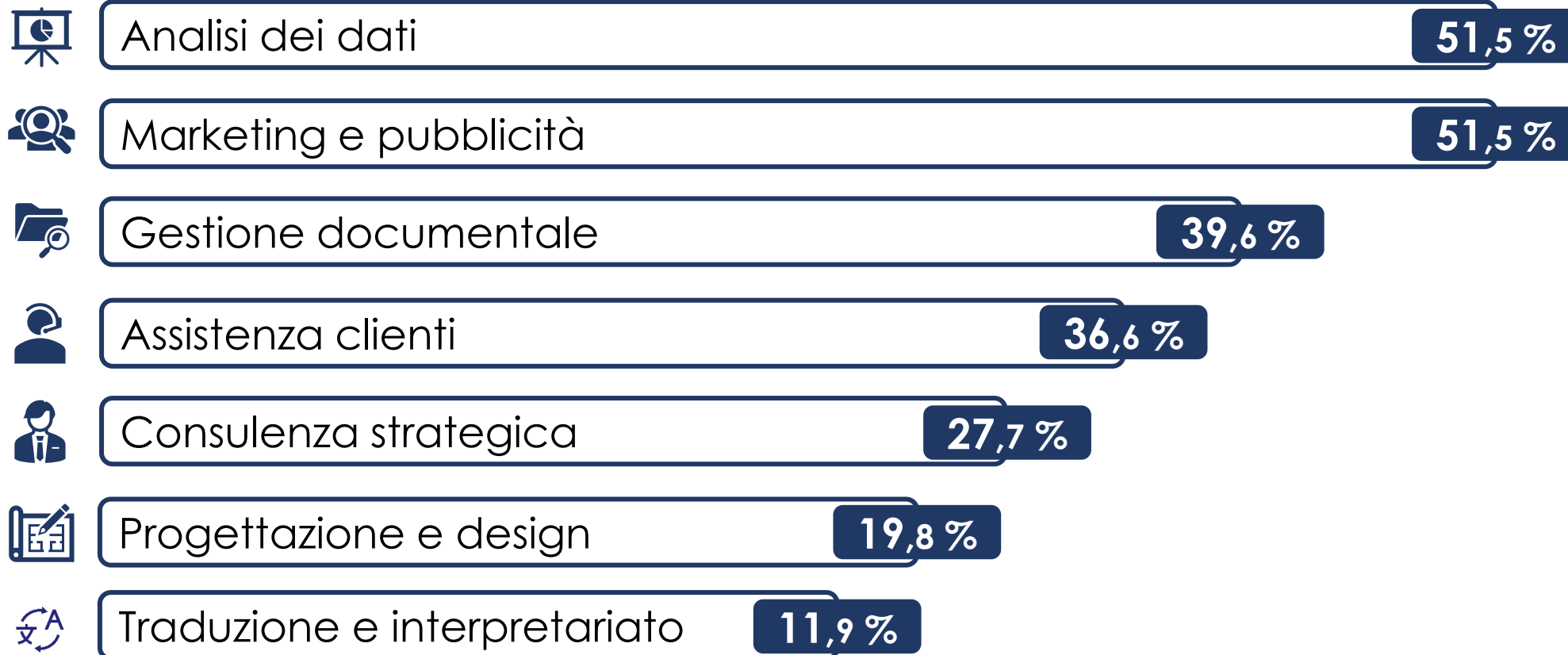
# Ostacoli per l'AI | Il principale ostacolo per l'impiego dell'AI è rappresentato dalla mancanza di interesse strategico o di esigenze aziendali (40,9%). Seguono fattori più culturali e organizzativi, come lo scetticismo verso l'AI (17,2%) e la carenza di tempo e risorse interne (16,2%)

Quali di questi fattori ostacolano l'impiego dell'Intelligenza Artificiale?



## Previsioni di utilizzo dell'AI | Le principali aree di potenziale utilizzo dell'IA riguardano le funzioni a maggiore intensità informativa, come l'analisi dei dati e il marketing (entrambe al 51,5%). Seguono ambiti operativi e di supporto, in particolare la gestione documentale (39,6%) e l'assistenza clienti (36,6%)

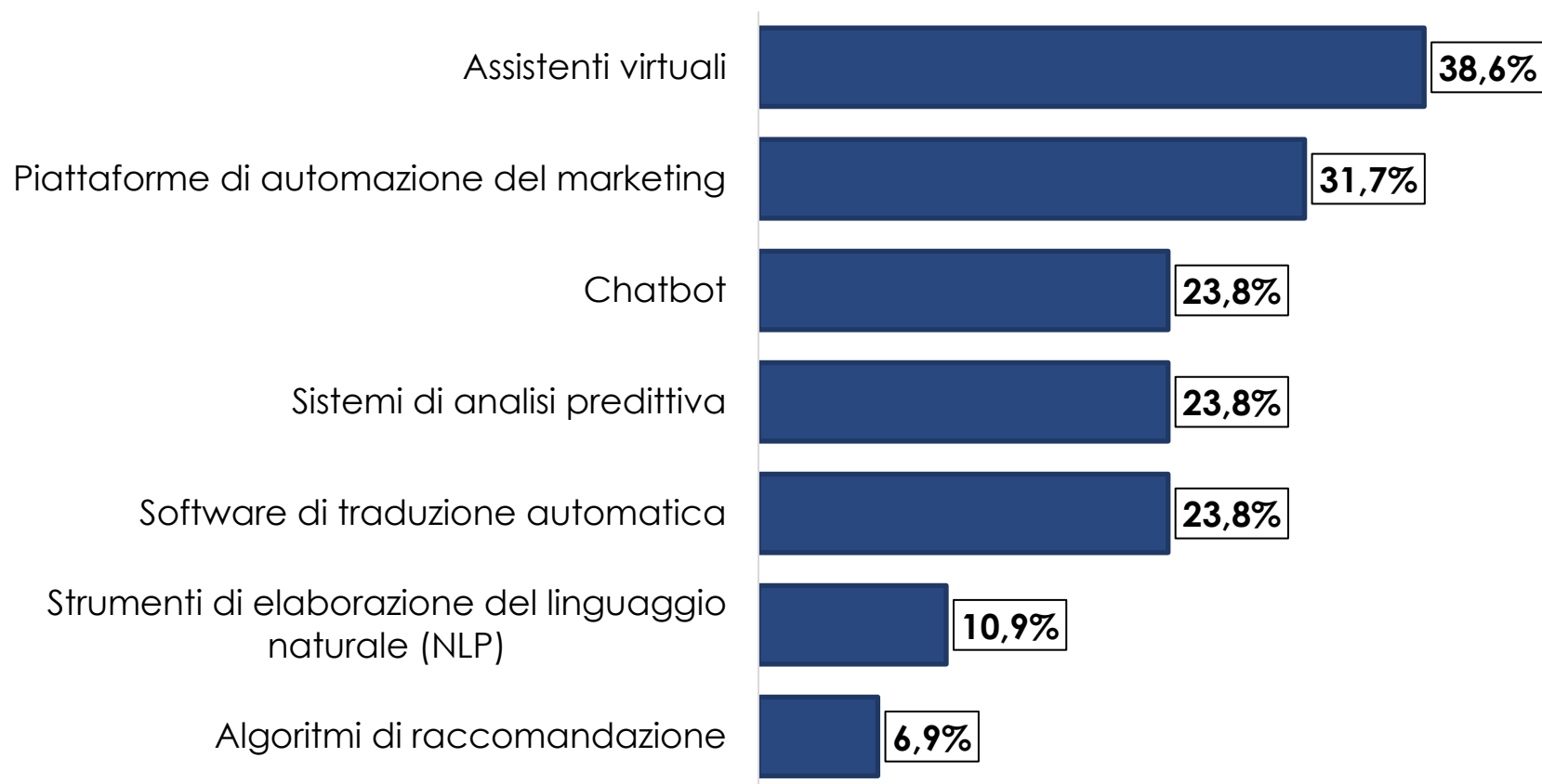
In quali attività della sua impresa prevede di utilizzare l'IA nei prossimi anni?



Base campione: 197 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti che investono in AI. I dati sono riportati all'universo. (D21)

## Strumenti di AI utilizzati | Gli strumenti di AI più diffusi o previsti riguardano soprattutto il supporto operativo e relazionale, come assistenti virtuali (38,6%) e piattaforme di automazione del marketing (31,7%). Seguono soluzioni legate all'interazione e all'analisi, tra cui chatbot, sistemi predittivi e software di traduzione (tutti al 23,8%)

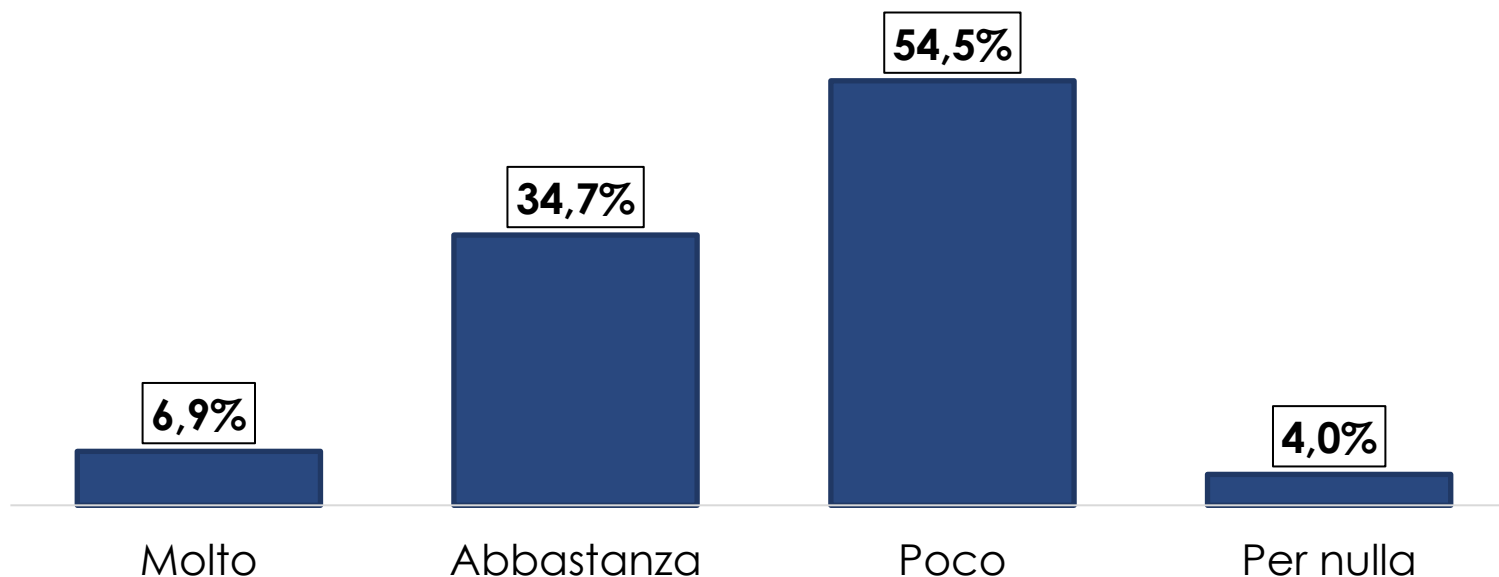
Quali sono gli strumenti di IA che utilizzate o utilizzerete nella vostra impresa?



Base campione: 197 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti che investono in AI. I dati sono riportati all'universo. (D22)

**Competenze per l'utilizzo dell'AI | La maggioranza delle imprese (54,5%) ritiene di avere poche competenze interne per sfruttare al meglio i sistemi di IA, mentre solo una minoranza dispone di competenze elevate (6,9%). Una quota significativa (34,7%) giudica le proprie capacità come sufficienti, evidenziando una certa preparazione di base. Il dato mostra come, nelle imprese in Italia, la carenza di competenze rappresenti ancora un limite importante all'adozione dell'IA**

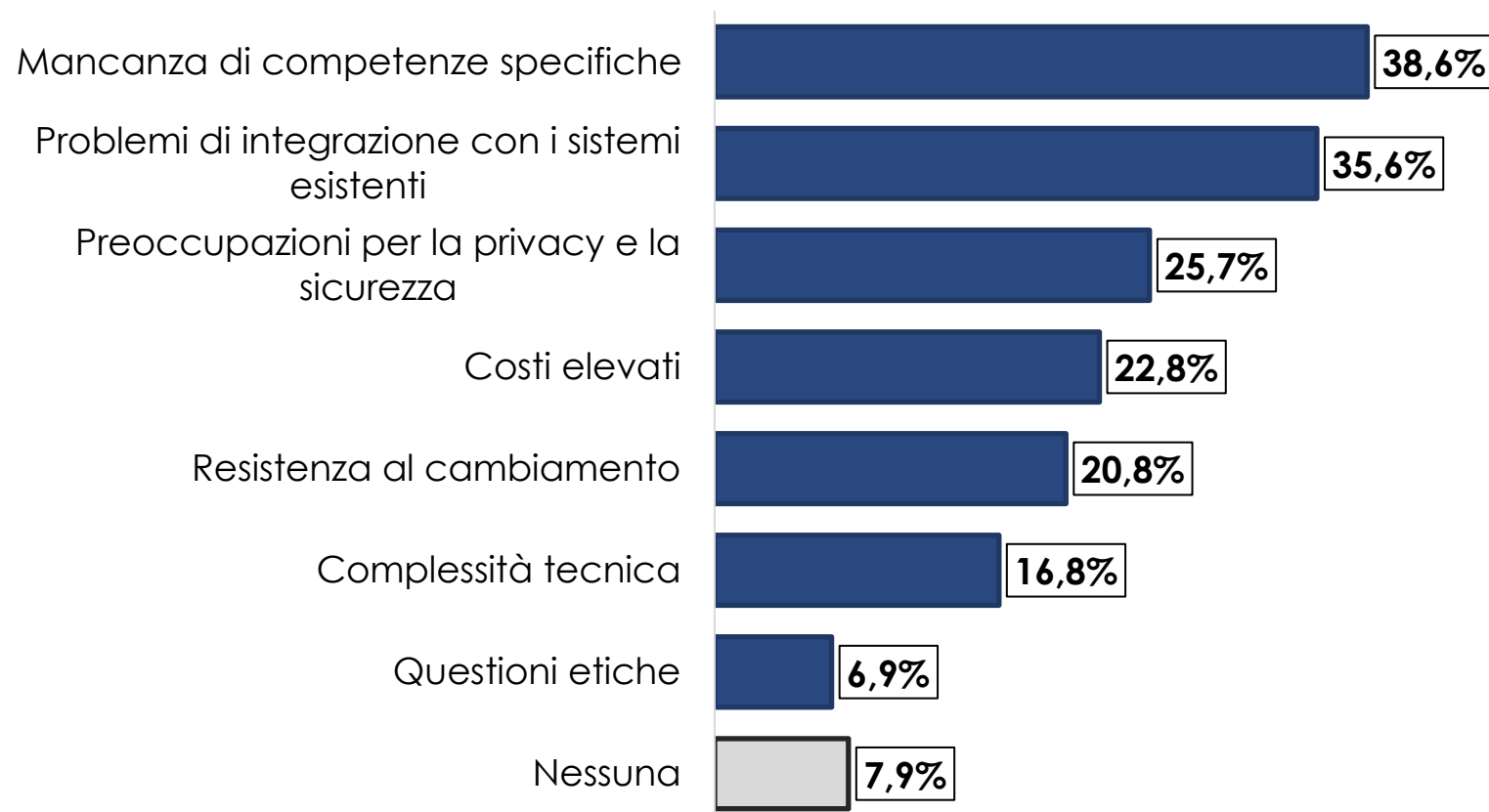
Quanto ritiene che nella vostra azienda ci siano le competenze necessarie per utilizzare al meglio i sistemi di IA?



Base campione: 197 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti che investono in AI. I dati sono riportati all'universo. (D23)

# Competenze per l'utilizzo dell'AI | Le principali difficoltà segnalate dalle imprese riguardano la mancanza di competenze specifiche (38,6%) e i problemi di integrazione con i sistemi esistenti (35,6%). Seguono preoccupazioni per la privacy e la sicurezza (25,7%). Solo una minima parte (7,9%) ritiene di non riscontrare difficoltà

Quali sono le principali difficoltà incontrate nell'utilizzo della IA nella Sua azienda?



Base campione: 197 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti che investono in AI. I dati sono riportati all'universo. (D24)

## Strategie di aggiornamento | La strategia principale adottata dalle imprese per aggiornare i dipendenti sull'AI è la partecipazione a corsi di formazione, scelta dal 55,4% delle aziende. Seguono attività di partecipazione a conferenze o seminari (26,7%) e le attività di networking con i colleghi (23,8%)

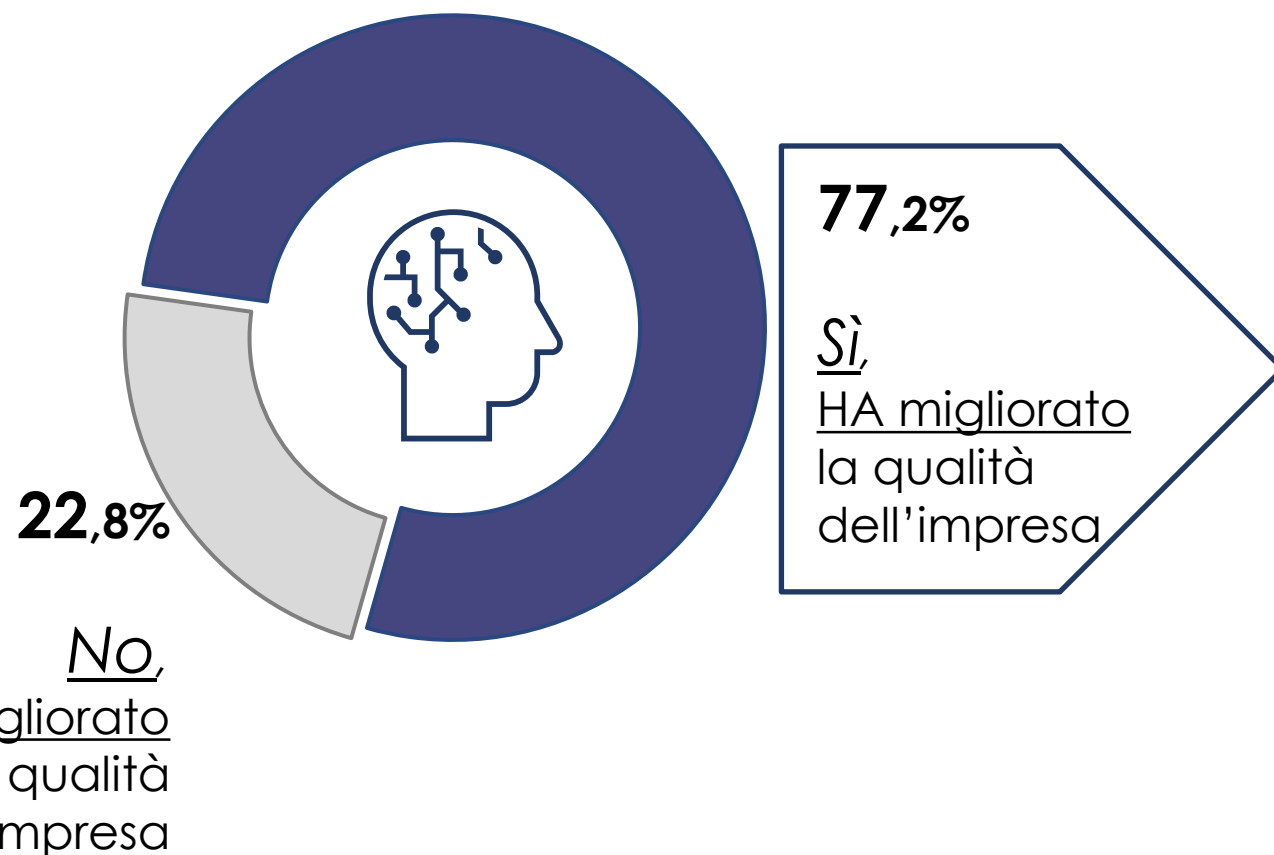
Quali strategie adotta/adotterà la sua impresa per tenere aggiornati i dipendenti sulle novità e gli sviluppi nel campo della IA?



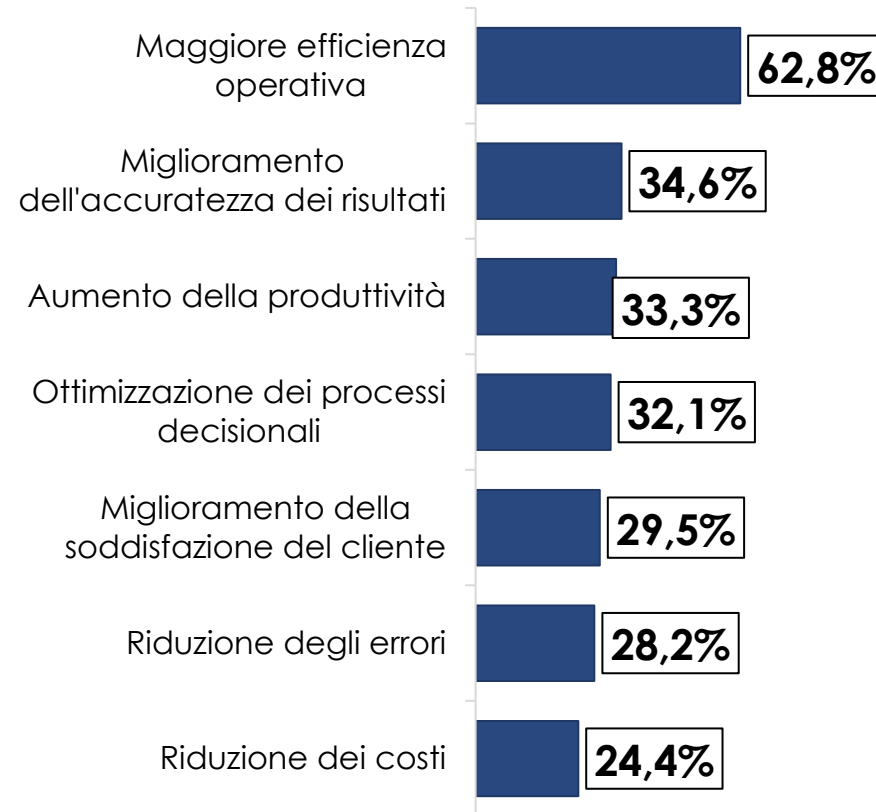
Base campione: 197 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti che investono in AI. I dati sono riportati all'universo. (D25)

# Miglioramenti dell'AI | La grande maggioranza delle imprese (77,2%) ritiene che l'introduzione dell'AI abbia migliorato o migliorerà la qualità del lavoro. I principali benefici segnalati riguardano una maggiore efficienza operativa (62,8%)

Ritiene che l'introduzione dell'IA abbia migliorato/migliorerà la qualità del lavoro nella sua impresa?



## TIPI DI MIGLIORAMENTI

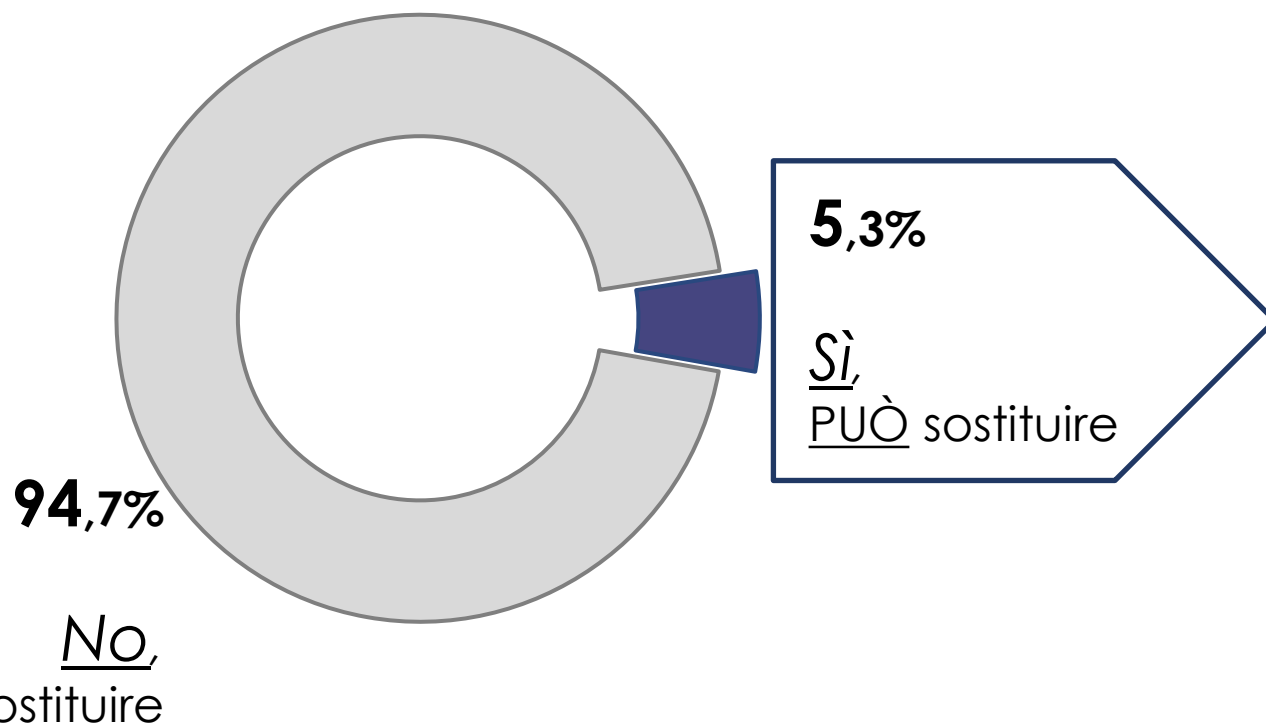


**Base campione:** 152 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti che ritengono che l'AI abbia apportato miglioramenti all'azienda. I dati sono riportati all'universo. (D27)

**Base campione:** 197 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti che investono in AI. I dati sono riportati all'universo. (D26)

# Ambiti di sostituzione dell'AI | Quasi tutte le imprese (94,7%) ritengono che l'AI non possa sostituire la conoscenza acquisita con l'esperienza imprenditoriale. Gli ambiti in cui l'AI viene percepita come potenzialmente sostitutiva riguardano soprattutto analisi dei dati e marketing (52,4%) e, in misura minore, gestione documentale (42,9%)

Ritiene che l'IA possa sostituire la conoscenza acquisita con l'esperienza nella sua attività imprenditoriale?



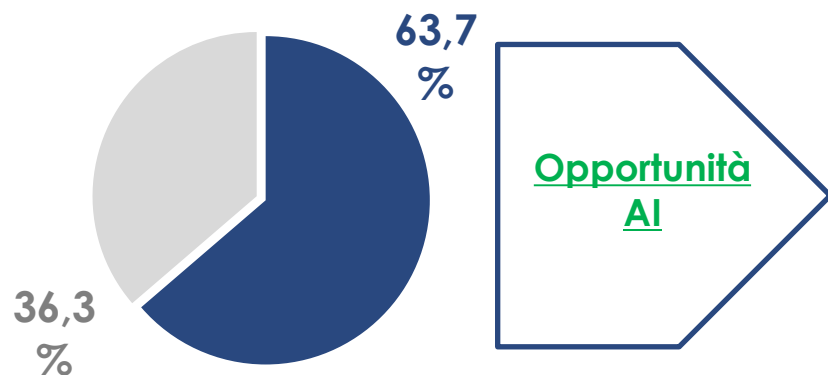
## AMBITI DI SOSTITUZIONE



**Base campione:** 41 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti e che sostengono che l'AI sostituisca la conoscenza acquisita. I dati sono riportati all'universo. (D29)

# Opportunità dell'AI | Le imprese percepiscono come principali opportunità offerte dall'AI l'accesso a nuove informazioni e analisi (30,7%) e l'aumento dell'efficienza operativa (20,4%). Tuttavia, una quota significativa (36,3%) non individua alcuna opportunità immediata, evidenziando un certo scetticismo o prudenza nell'adozione di queste tecnologie

Quali ritiene siano le principali opportunità offerte dall'IA per la Sua azienda?



Base campione: 773 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti. I dati sono riportati all'universo. (D30)

# Preoccupazioni per l'AI | Le principali preoccupazioni delle imprese riguardano la privacy e la sicurezza dei dati (25,9%) e l'affidabilità delle risposte dell'IA (22,2%). Una quota significativa di imprese in Italia non manifesta particolari preoccupazioni (36,0%)

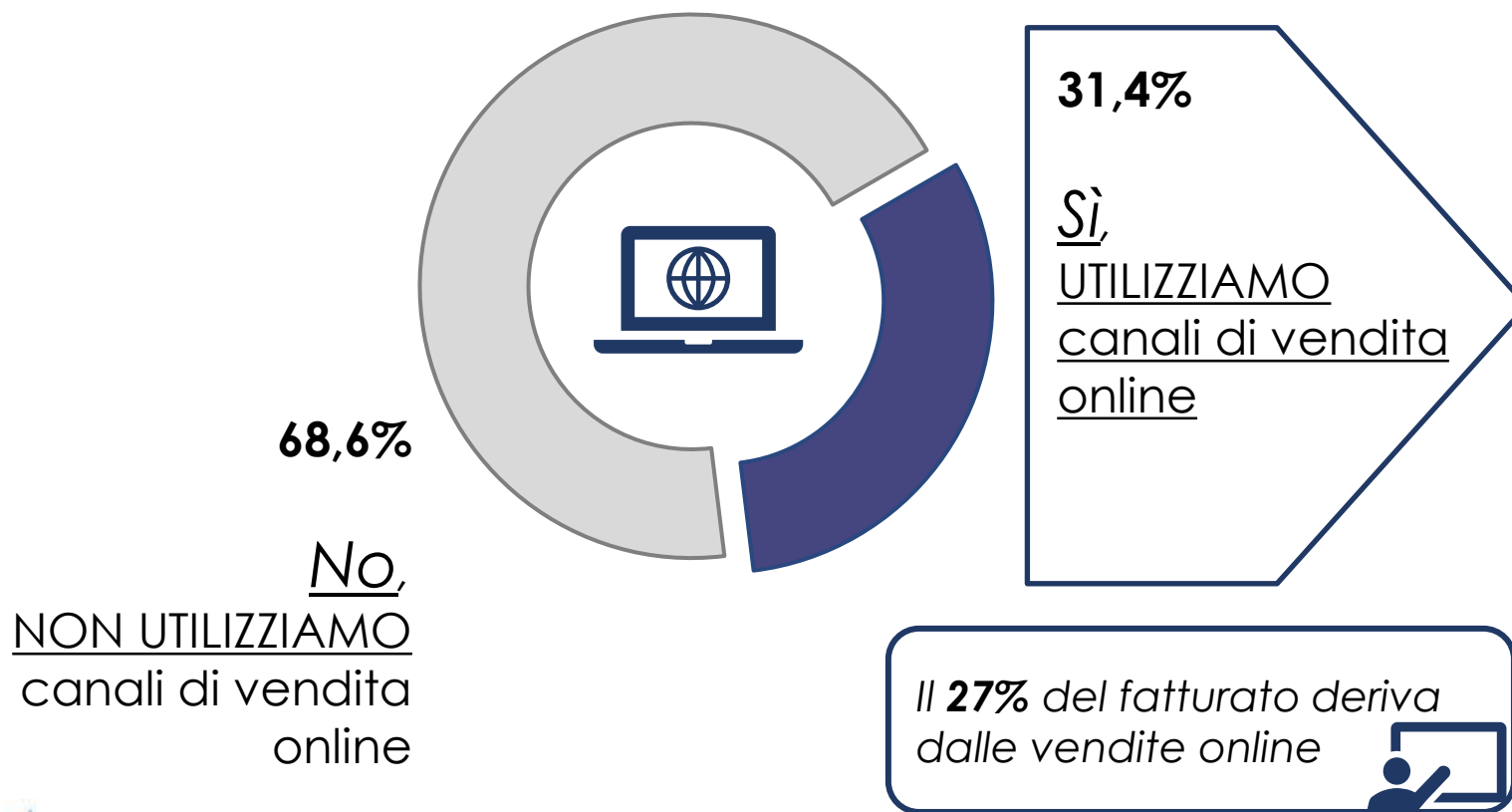
Quali sono le principali preoccupazioni che ha riguardo l'adozione dell'IA nella sua impresa?



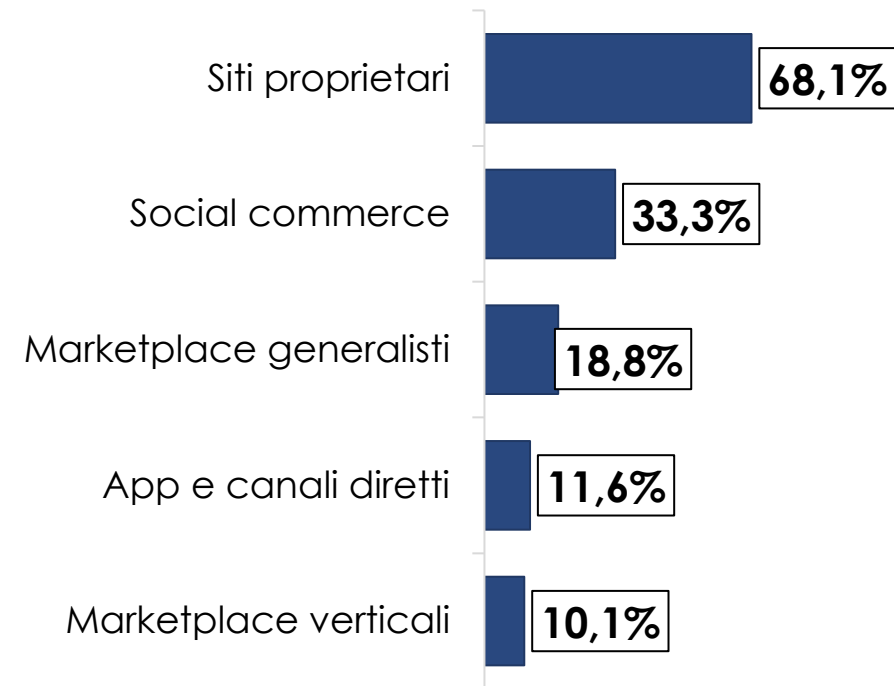
Base campione: 773 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti. I dati sono riportati all'universo. (D31)

**Canali di vendita online | L'utilizzo di canali di vendita online si attesta al 31,4% delle imprese li adotta. Tra chi vende online, prevalgono i siti proprietari (68,1%). Nonostante la bassa diffusione, l'online contribuisce mediamente per il 27% al fatturato delle imprese che lo utilizzano, evidenziando un peso significativo per chi ha adottato la vendita digitale.**

La sua impresa utilizza canali di vendita online?



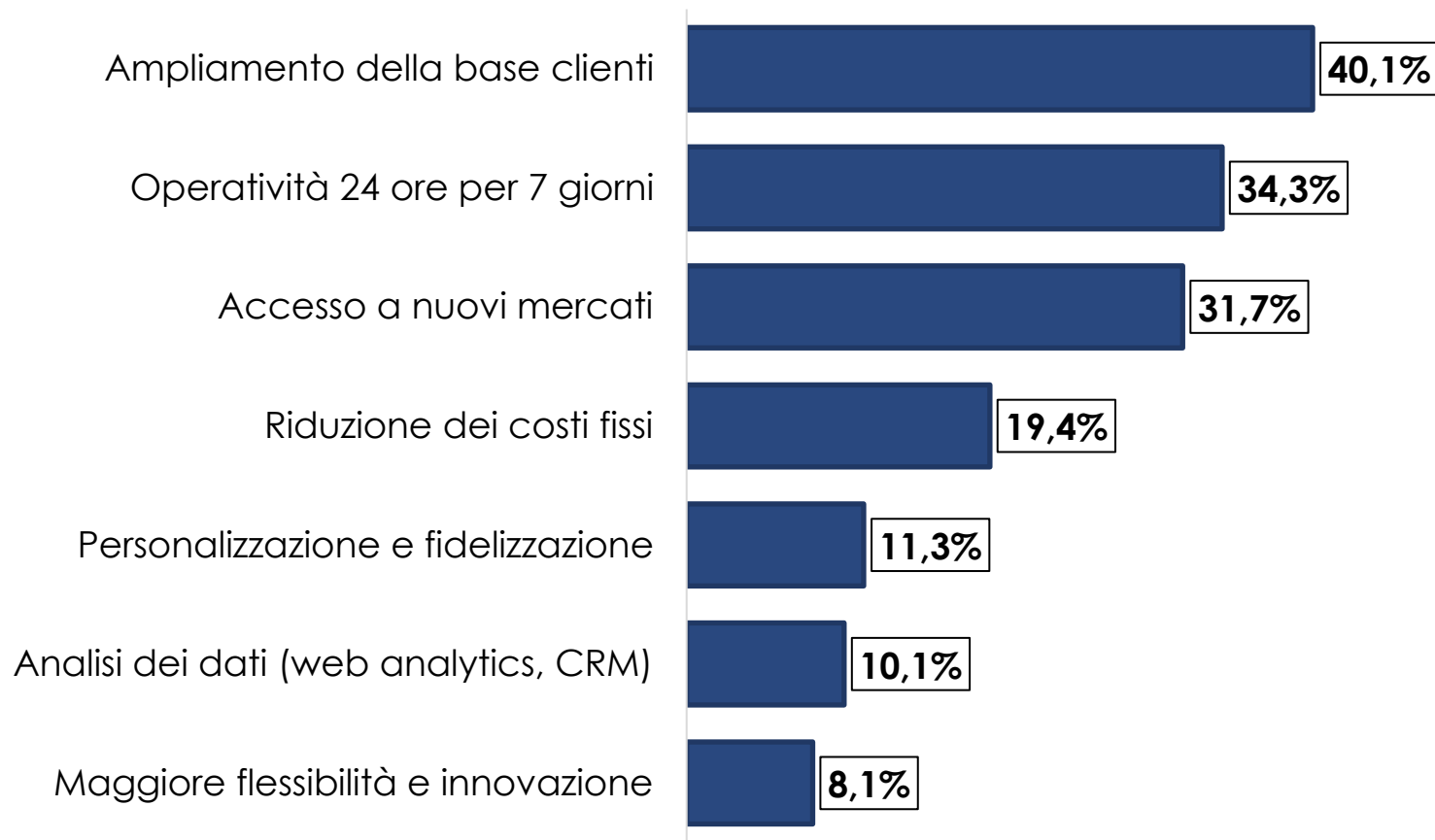
**CANALI ONLINE UTILIZZATI**



**Base campione:** 243 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti e che utilizzano canali di vendita online. **I dati sono riportati all'universo.** (D32)

# Benefici dell'e-commerce | I principali benefici dell'e-commerce per le imprese riguardano l'ampliamento della base clienti (40,1%) e la possibilità di operare 24 ore su 24 (34,3%), garantendo maggiore visibilità e continuità commerciale

Quali sono i principali benefici del e-commerce per le imprese?



Base campione: 773 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti. I dati sono riportati all'universo. (D35)

# Criticità dell'e-commerce | Le principali criticità dell'e-commerce riguardano i margini ridotti (24,4%) e l'aggiornamento continuo, ovvero la rapida evoluzione delle piattaforme e delle strategie digitali (21,2%)

Quali sono le principali criticità che si incontrano con e-commerce?

	%
<b>Margini ridotti</b> (forte concorrenza, guerra dei prezzi e commissioni elevate sui marketplace)	<b>24,4</b>
<b>Aggiornamento continuo</b> rapidissima evoluzione delle piattaforme e delle strategie digitali.	<b>21,2</b>
<b>Dipendenza da piattaforme terze</b> Amazon, Zalando o altri impongono condizioni, algoritmi e costi che limitano la libertà imprenditoriale.	<b>20,2</b>
<b>Assistenza clienti</b> aspettative elevate di immediatezza (chatbot, supporto h24)	<b>18,1</b>
<b>Investimenti iniziali e costi di gestione</b> sviluppo e manutenzione di sito/app, marketing digitale, logistica integrata.	<b>17,6</b>
<b>Spedizioni e consegne</b> costi elevati, ritardi, problemi di affidabilità dei corrieri	<b>17,4</b>
<b>Fiducia e sicurezza</b> timori dei consumatori su pagamenti, frodi e protezione dei dati	<b>15,6</b>

	%
<b>Gestione dei resi</b> processi onerosi che impattano sui margini e sull'organizzazione interna.	<b>14,4</b>
<b>Customer experience</b> difficile replicare online il valore aggiunto del contatto diretto tipico del negozio fisico.	<b>13,1</b>
<b>Gestione magazzino e scorte</b> difficoltà nel bilanciare domanda e disponibilità.	<b>11,1</b>
<b>Tutela del consumatore</b> obblighi legali su diritto di recesso, privacy, garanzie	<b>10,3</b>
<b>Normative fiscali e doganali</b> per chi esporta	<b>9,6</b>
<b>Criticità tecnologiche e mancanza di competenze digitali interne</b> interne (marketing, SEO, social commerce, analisi dati)	<b>9,1</b>
<b>Sostenibilità</b> crescente pressione ambientale legata a imballaggi e trasporti	<b>7,6</b>
<b>Integrazione dei sistemi</b> difficoltà a collegare e-commerce con CRM, ERP o sistemi di cassa fisici	<b>5,3</b>

Base campione: 773 casi. Rispondono solo le imprese che hanno almeno 2 addetti. I dati sono riportati all'universo. (D36)

# Agenda

*Premessa*

*Considerazioni di sintesi*

*Tessuto delle imprese*

*Fatturato e crescita delle imprese*

*AI ed imprese del terziario*

**Approfondimento AI, innovazione e penetrazione dei mercati geografici**

*Metodo e backup*

# Obiettivi, disegno dell'approfondimento e variabili utilizzate

L'analisi verifica se le imprese più dinamiche — quelle che innovano, investono in AI e guardano oltre i confini provinciali — dichiarino anche un andamento economico migliore rispetto alle imprese più statiche

**Domanda di ricerca: innovazione, investimento in AI e apertura geografica sono associati a un sentiment sull'andamento economico della propria impresa migliore? La fiducia sull'andamento dell'impresa è la variabile di esito; i comportamenti aziendali sono i predittori.**

## Campione e universo

N=773 imprese con  $\geq 2$  addetti, provincia di Treviso

Settori: Commercio (n=328), Servizi (n=336), Turismo (n=107)

## Variabile dipendente (esito)

Fiducia sull'andamento: come giudica l'andamento economico degli ultimi 3 mesi?

Tre livelli: Migliora (n=93, 12%) / Invariata (n=533, 69%) / Peggiora (n=147, 19%)

Rileva il sentiment soggettivo dell'imprenditore sul ciclo corrente

## Variabili predittore

Innovazione: 3 livelli (Non innova / Innova prod.-serv. / Innova anche processi)

AI: investimento attuale o previsto in AI

Penetrazione dei mercati geografici: 3 livelli (Locale / Regionale-naz. / Con presenza estera)

Indice apertura continuo:  $(\text{Veneto} \times 1) + (\text{Italia} \times 2) + (\text{Estero} \times 3)$ , range 0–300

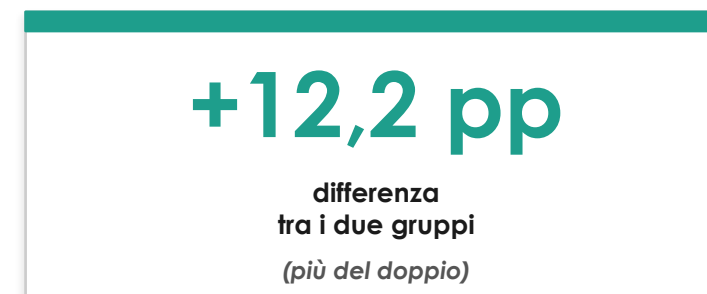
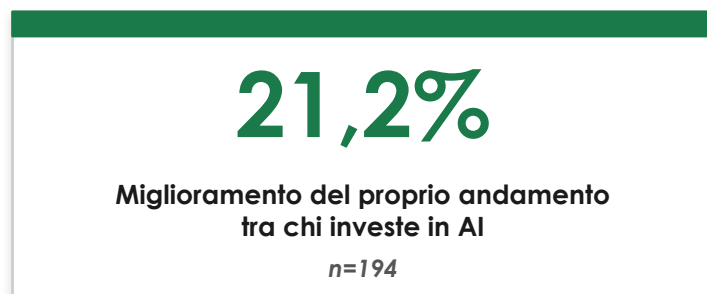
## Metodo e limiti

Analisi bivariata cross-sezionale: misura associazione statistica, non causalità

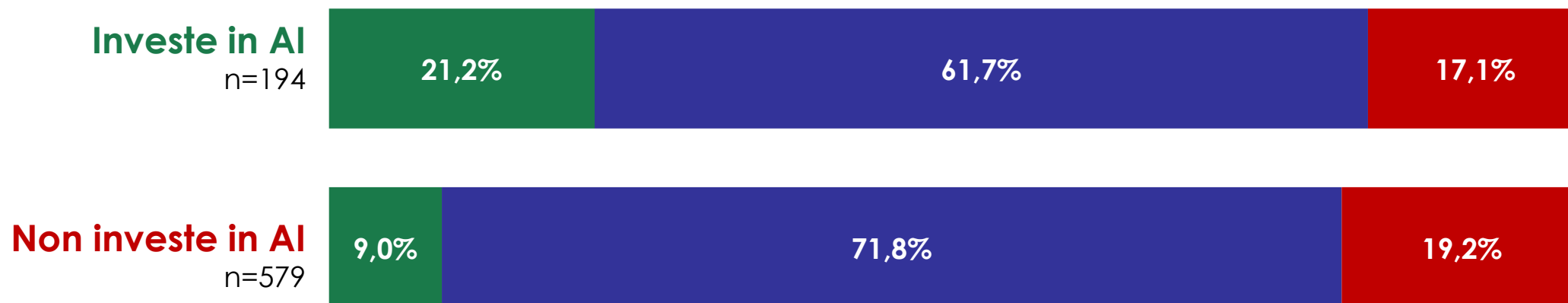
Limite principale: n=45 per gruppo "con presenza estera" — risultati geografici da interpretare con cautela

Il dato sul sentiment riflette una fase di incertezza congiunturale nazionale

**Miglioramenti dell'AI** | Il 21,2% delle imprese che investono o investiranno in AI dichiara un miglioramento del proprio andamento nell'ultimo trimestre, contro il 9,0% di quelle che non investono. È l'associazione più netta e robusta tra tutti i predittori analizzati: +12,2 punti a favore di chi innova



Distribuzione completa della fiducia per investimento AI (%)



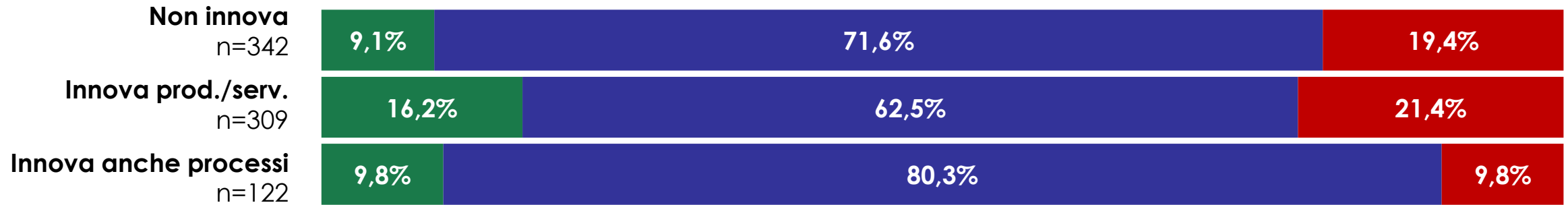
■ Migliorata ■ Invariata ■ Peggiorata

Base campione: 773 casi. Analisi cross-sezionale: associazione, non causalità.

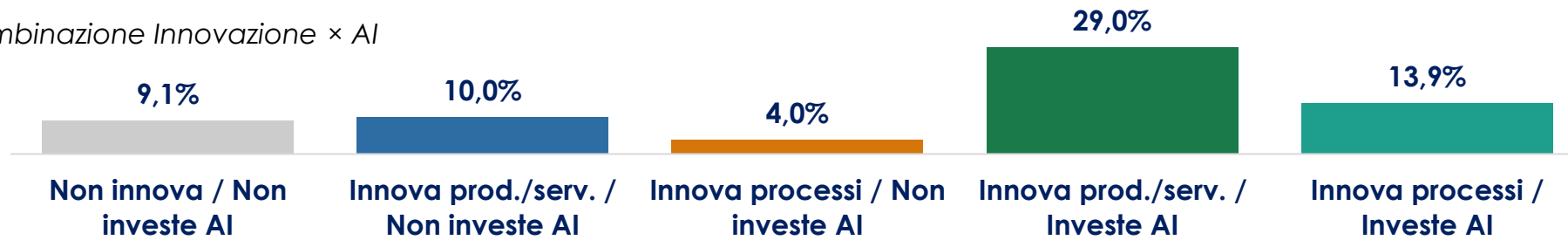
# Associazione tra innovazione e fiducia | L'associazione tra innovazione e fiducia nella propria impresa non è lineare. Il profilo più virtuoso è chi combina innovazione di prodotto/servizio con investimento in AI: raggiunge il 29,0% di sentiment positivo, tre volte la baseline

Distribuzione della fiducia per livello di innovazione (%)

■ Migliorata ■ Invariata ■ Peggiorata



% Migliora per combinazione Innovazione × AI



⚠ L'innovazione di processo (80,3% Invariata, solo 9,8% Migliora) appare più associata a situazioni di stabilità o riorganizzazione difensiva, non a crescita. Potrebbe indicare imprese che innovano i processi per rispondere a difficoltà, non per espandersi.

✓ Il profilo più virtuoso: chi innova su prodotto/servizio e investe in AI dichiara di migliorare per il 29,0% — tre volte la baseline (9,1%) e il valore più alto dell'intera analisi.

**Cambiamento per settore** | Nel commercio e nei servizi l'associazione tra innovazione di prodotto/servizio e andamento positivo è confermata. Nel turismo il pattern si inverte: le imprese che non innovano dichiarano più frequentemente un miglioramento. Un segnale di innovazione reattiva, non espansiva.

% di Migliora e Peggiora (relativamente all'andamento della propria impresa) per settore economico e livello di innovazione

	Non innova	Innova prod./serv.	Innova anche processi
Commercio	Migliora: 8,6%	Migliora: 19,0%	Migliora: 11,5%
	Peggiora: 25,2%	Peggiora: 26,2%	Peggiora: 15,4%
Servizi	Migliora: 5,8%	Migliora: 15,0%	Migliora: 7,8%
	Peggiora: 13,0%	Peggiora: 21,1%	Peggiora: 7,8%
Turismo	Migliora: 19,2%	Migliora: 11,1%	Migliora: 10,5%
	Peggiora: 19,2%	Peggiora: 5,6%	Peggiora: 0,0%

**Commercio — pattern chiaro**

Innova prod./serv.: 19,0% Migliora vs 8,6% non innovatori (+10,4 pp). Relazione più netta e coerente tra i tre settori.

**Servizi — stessa direzione, intensità minore**

Innova prod./serv.: 15,0% vs 5,8% (+9,2 pp). Innovazione di processo senza benefici aggiuntivi: 7,8%, pari alla baseline.

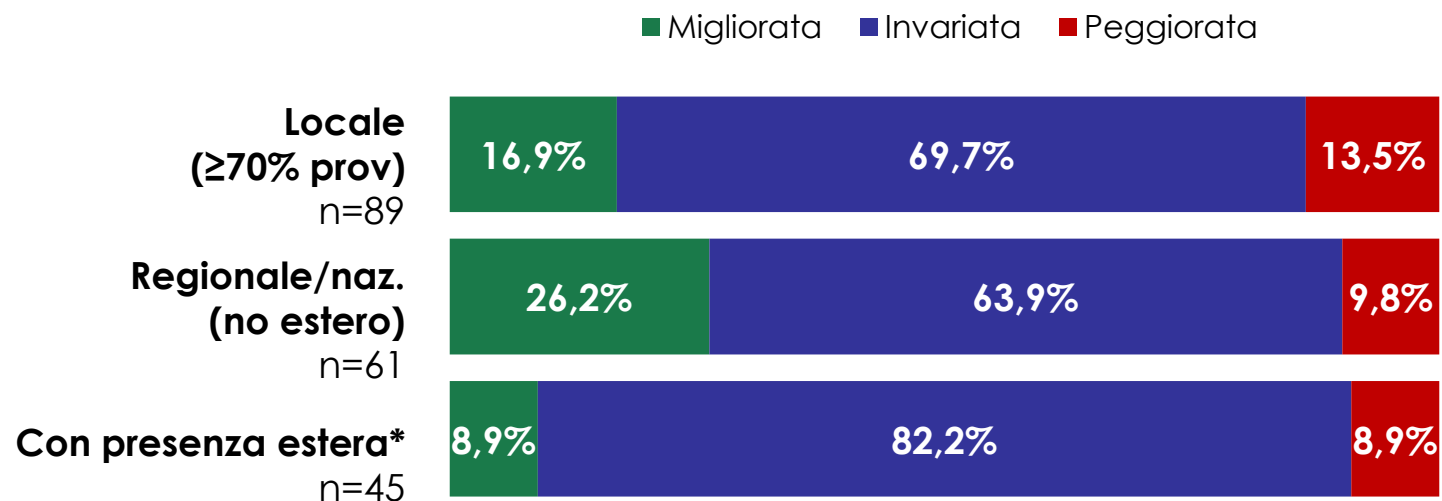
**Turismo — il pattern si inverte**

Non innova: 19,2% Migliora. Chi innova scende all'11%. Le imprese turistiche innovano per rispondere a difficoltà, non per espandersi.

Base campione: 773 casi. Analisi cross-sezionale.

**Penetrazione dei mercati geografici** | Le imprese con presenza estera non dichiarano un andamento migliore rispetto a quelle che operano prevalentemente sul mercato locale o regionale. Il gruppo con la percentuale più alta di "Migliora" è quello con apertura regionale/nazionale (26,2%), non quello internazionale (8,9%)

Distribuzione della fiducia per apertura geografica



\* n=45 per il gruppo "con presenza estera": interpretare con cautela.

### Apertura reg./naz. — il profilo più positivo

Il 26,2% delle imprese che dichiarano un miglioramento, è il picco dell'intera analisi geografica. Imprese che hanno espanso il mercato oltre la provincia senza presidiare l'estero: espansione controllata.

### Imprese locali — andamento stabile

Il 16,9% delle imprese che dichiarano un miglioramento con il profilo di rischio più basso (13,5% di chi invece dichiara un peggioramento). La dipendenza dal mercato provinciale non equivale a debolezza congiunturale.

### Presenza estera — controintuitivo (n=45 cautela)

Solo l'8,9% delle imprese che dichiarano un miglioramento. Possibili cause: esposizione all'incertezza internazionale, a shock geo-politici o instabilità del campione.

**Sinossi** | L'associazione tra comportamenti aziendali e andamento dichiarato è confermata per l'AI e, in parte, per l'innovazione di prodotto/servizio. Sull'apertura geografica i dati contraddicono la tesi intuitiva: chi opera sui mercati esteri attualmente non dichiara un andamento migliore.



**Nota di lettura:**

Ogni valore riportato esprime la relazione tra innovazione e andamento economico. Ad esempio: le imprese che investono in AI dichiarano un miglioramento del proprio andamento economico per il 21,2% contro il 9% di chi non investe. Nei settori del Commercio e Servizi l'innovazione in prodotti e servizi si associa a percentuali migliori nel sentiment positivo sull'andamento della propria impresa (% superiori di «migliora» rispetto a chi non innova).

Predittore	Risultato	% Migliora	Baseline
<b>Investimento in AI</b>	Relazione forte ✓	21,2% (investe AI)	9,0% (non investe)
<b>Innova su prod./serv.</b>	Relazione moderata ~	16,2% (innova prod./serv.)	9,1% (non innova)
<b>Innova anche i processi</b>	Nessuna relazione ✗	9,8% (innova processi)	9,1% (non innova)
<b>Settore: Commercio e servizi</b>	Innova prod./serv. premia ✓	Comm. 19,0% / Serv. 15,0%	Comm. 8,6% / Serv. 5,8%
<b>Apertura regionale/naz.</b>	Relazione positiva ~	26,2% (reg./naz.)	16,9% (locale)
<b>Presenza estera</b>	Controintuitivo ✗	8,9% (presenza estera)	16,9% (locale)
<b>Combo: prod.serv. + AI</b>	Profilo più virtuoso ✓✓	29,0% (combinazione)	9,1% (non innova, no AI)

*Nota metodologica: analisi cross-sezionale su un'unica rilevazione. I risultati descrivono associazioni statistiche, non relazioni causali. Il dato sull'apertura geografica richiede conferma su campioni più ampi e rilevazioni longitudinali prima di trarre conclusioni definitive.*

# Sintesi |

Nell'analisi, il risultato più netto riguarda l'investimento in intelligenza artificiale. Tra le imprese che investono, o prevedono di investire, in AI, il 21,2% dichiara un miglioramento del proprio andamento economico, a fronte del 9,0% rilevato tra le imprese che non investono in AI. La differenza è pari a +12,2 punti percentuali e indica che il sentiment positivo è più che doppio tra le imprese orientate all'AI. L'innovazione di prodotto o servizio è associata a un andamento migliore, ma non in modo lineare per tutti i profili. Le imprese che innovano prodotti o servizi registrano una quota di miglioramento pari al 16,2%, superiore al 9,1% delle imprese che non innovano. Diverso è il caso delle imprese che innovano anche i processi: in questo gruppo la quota di miglioramento si ferma al 9,8%. 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, mentre l'AI sembra rafforzare in modo significativo la relazione tra innovazione e andamento positivo.

L'analisi per settore conferma il ruolo dell'innovazione di prodotto/servizio soprattutto nel commercio e nei servizi. Nel commercio, le imprese che innovano prodotti o servizi dichiarano un miglioramento nel 19,0% dei casi, contro l'8,6% delle imprese non innovatrici: una differenza di +10,4 punti percentuali. Nei servizi il divario è simile, anche se leggermente meno intenso: 15,0% tra chi innova prodotti o servizi contro 5,8% tra chi non innova, pari a +9,2 punti percentuali. Nel turismo, invece, il pattern si inverte: le imprese non innovatrici dichiarano un miglioramento nel 19,2% dei casi, mentre quelle che innovano prodotti o servizi si fermano all'11,1% e quelle che innovano anche i processi al 10,5%. Questo risultato può indicare che nel turismo l'innovazione sia più spesso una risposta a difficoltà o pressioni esterne, e non necessariamente un segnale di espansione.

Anche l'apertura geografica offre risultati meno intuitivi. Le imprese con apertura regionale o nazionale, ma senza presenza estera, presentano la quota più alta di miglioramento, pari al 26,2%. Le imprese prevalentemente locali registrano comunque un dato positivo non trascurabile, con il 16,9% di miglioramenti e il 69,7% di andamento invariato. Al contrario, le imprese con presenza estera dichiarano un miglioramento solo nell'8,9% dei casi, mentre l'82,2% segnala stabilità. Questo risultato va interpretato con cautela, perché il gruppo con presenza estera è numericamente ridotto, pari a 45 casi, ma suggerisce che l'internazionalizzazione non coincida automaticamente, in questa fase, con un sentiment economico più favorevole.

In sintesi, le slide mostrano che i comportamenti più dinamici non producono tutti lo stesso tipo di associazione con l'andamento dichiarato dalle imprese. L'investimento in AI è il predittore più chiaramente associato a un sentiment positivo, mentre l'innovazione di prodotto o servizio mostra un'associazione moderata, particolarmente evidente nel commercio e nei servizi. L'innovazione di processo, invece, non sembra collegata a migliori performance percepite e appare più vicina a situazioni di stabilità o riorganizzazione. Infine, l'apertura geografica restituisce un risultato controintuitivo: le imprese più positive non sono quelle con presenza estera, ma quelle con un'espansione regionale o nazionale. La lettura complessiva è quindi che la crescita percepita sembra collegarsi soprattutto a innovazioni orientate al mercato e all'adozione dell'AI, mentre l'internazionalizzazione e l'innovazione di processo richiedono interpretazioni più prudenti.

# Quando il cambiamento è alto.... bisogna MUOVERSI VELOCEMENTE

**«Se tutto è sotto controllo stai  
andando troppo piano»**

(Marco Andretti,  
pilota F1, anni settanta / ottanta)



# Agenda

*Premessa e considerazioni di sintesi*

*Tessuto delle imprese*

*Fatturato e crescita delle imprese*

*AI ed imprese del terziario*

*Approfondimento AI, innovazione e penetrazione dei mercati geografici*

**Metodo e backup**

# Metodo | Scheda tecnica della ricerca

## COMMITTENTE

Confcommercio Imprese per l'Italia -Unione Provinciale di Treviso.

## AUTORE

Format Research Srl ([www.formatresearch.com](http://www.formatresearch.com))

## OBIETTIVI DEL LAVORO

Indagine sull'andamento economico delle imprese del terziario della provincia di Treviso, con focus sui cambiamenti aziendali causati dalle tecnologie e dall'AI.

## DISEGNO DEL CAMPIONE

Campione rappresentativo dell'universo delle imprese del terziario della provincia di Treviso. Domini di studio del campione: Dimensione (1-9 addetti, 10-49 addetti, oltre 49 addetti), Settore di attività (commercio, turismo, servizi).

## NUMEROSITA' CAMPIONARIA

Numerosità campionaria complessiva: 800 casi (800 interviste a buon fine). Intervallo di confidenza 0,95 (Errore  $\pm 3,5\%$ ).

## METODO DI CONTATTO

Interviste telefoniche somministrate con il Sistema Cawi (*Computer Assisted Web Interview*).

## TECNICA DI RILEVAZIONE

Questionario strutturato.

## PERIODO DI EFFETTUAZIONE DELLE INTERVISTE

Gennaio – Febbraio 2026

## CODICE DEONTOLOGICO

La rilevazione è stata realizzata nel rispetto del Codice deontologico dei ricercatori europei Esomar, del Codice deontologico Assirm (Associazione istituti di ricerca e sondaggi di opinione Imprese italiani), e della «Legge sulla Privacy» (articolo 13 del d.lgs. 196 del 2003 e Regolamento UE n. 679/2016 art. 13-14).

## DIRETTORE DELLA RICERCA E STAFF

Dott. Pierluigi Ascani  
Dott. Orazio Zaccariello  
Dott.ssa Agnese Boggia

## Metodo | Universo rappresentato e struttura del campione

**Universo** delle imprese del terziario della provincia di Treviso

UNIVERSO				
	1-9	10-49	> 49	Totale
Commercio	14.596	608	85	15.289
Turismo	3.671	620	25	4.316
Servizi	16.135	732	152	17.019
<b>Totale</b>	<b>34.402</b>	<b>1.960</b>	<b>262</b>	<b>36.624</b>

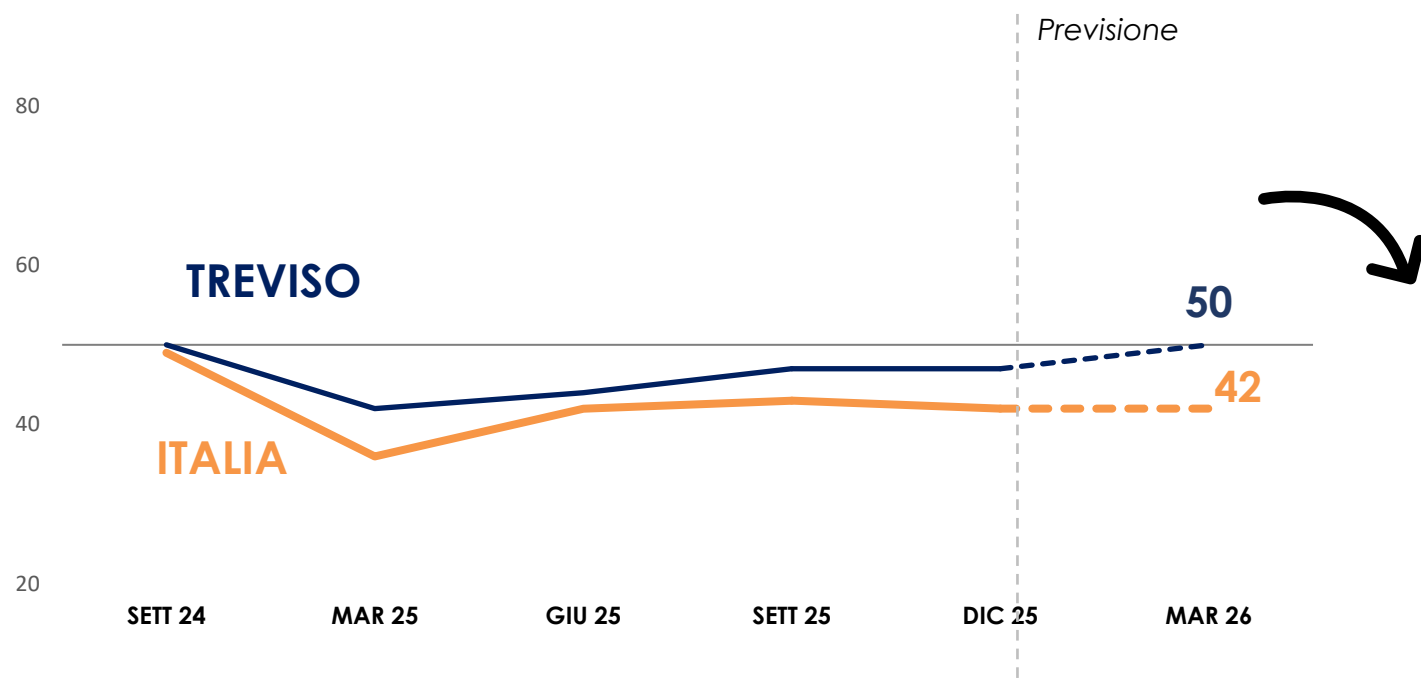
**Campione** delle imprese del terziario della provincia di Treviso

CAMPIONE REALIZZATO				
	1-9	10-49	> 49	Totale
Commercio	323	12	0	335
Turismo	80	25	2	107
Servizi	342	14	2	358
<b>Totale</b>	<b>745</b>	<b>51</b>	<b>4</b>	<b>800</b>

Fonte: I.Stat 2024 – universo delle imprese a Settembre 2025.

# Fiducia andamento impresa | Stabile l'andamento congiunturale delle imprese di Treviso. La fiducia delle imprese nell'andamento della propria attività economica è destinato a migliorare nei primi mesi dell'anno, per altro ponendosi significativamente al di sopra del dato medio nazionale.

**ANDAMENTO IMPRESA (TREVISO vs ITALIA)**  
Indicatori congiunturali: % MIGLIORAMENTO + ½ INVARIANZA



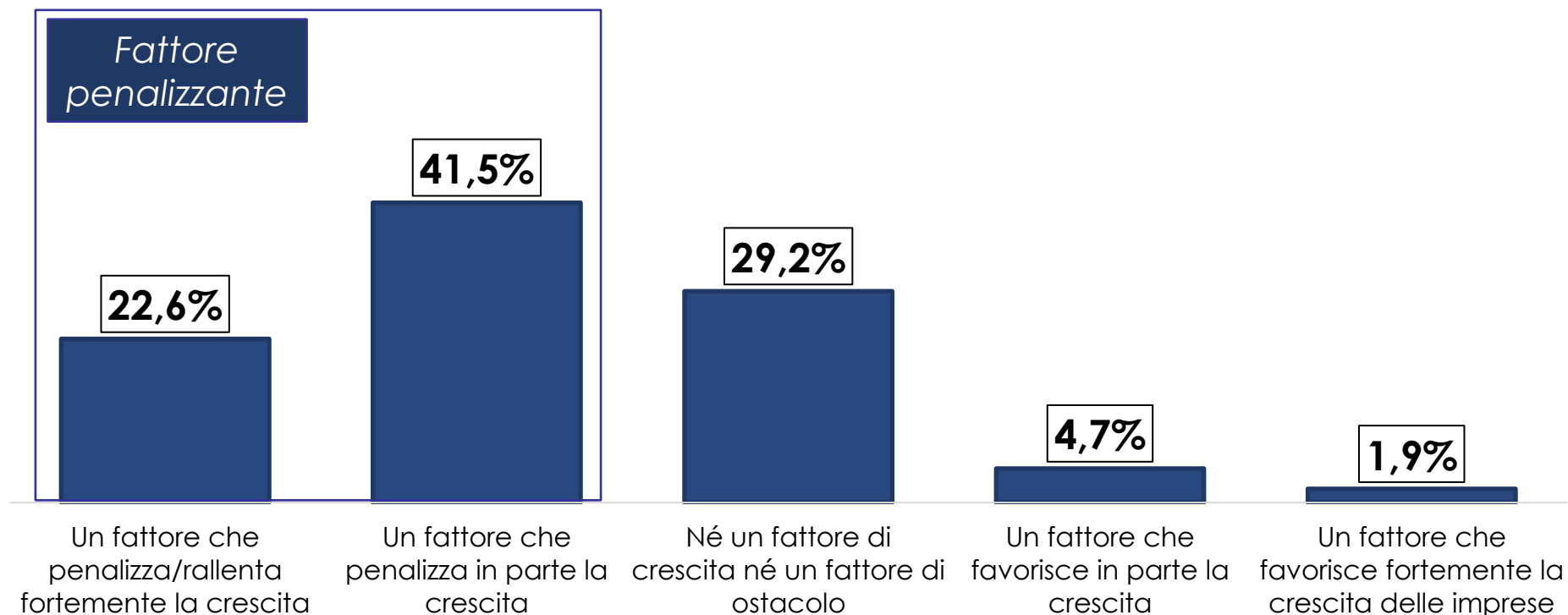
Come giudica l'andamento economico generale della Sua impresa negli ultimi tre mesi, rispetto ai tre mesi precedenti...?

	TREVISO				ITALIA
	MIGLIORE	UGUALE	PEGGIORE	INDICE	INDICE
SETT '24	17%	66%	17%	50	49
MAR '25	13%	59%	28%	42	36
GIU '25	13%	62%	25%	44	42
SETT '25	16%	64%	21%	47	43
DIC '25	12%	70%	18%	47	42
<b>PREV. MAR '26</b>				<b>50</b>	42

**Base campione:** 800 casi. I valori sono costituiti da percentuali di imprese rispondenti. Indicatore = (% migliore) + ((% uguale) / 2). Campo di variazione: tra +100% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di miglioramento) e 0% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di peggioramento). **I dati sono riportati all'universo** [D3-D4].

## Impatto P.A. | Quasi due imprese su tre (64,1%) ritengono che la Pubblica Amministrazione penalizzi la crescita. Una quota comunque rilevante (29,2%) esprime invece una posizione neutrale, segnalando un impatto percepito come limitato. Risulta infine marginale la componente che, in Italia, attribuisce alla P.A. un ruolo di reale sostegno allo sviluppo

Nel complesso, ritiene che la Pubblica Amministrazione possa essere considerata come un fattore che penalizza/rallenta la crescita delle imprese o che ne favorisce la crescita?



Base campione: 206 casi. I dati sono riportati all'universo. Rispondono solo le imprese dei servizi alle imprese o appartenenti a tutti gli altri settori ma che abbiano almeno 10 addetti. (D38)

Questo documento è la base per una presentazione orale, senza la quale ha limitata significatività e può dare luogo a fraintendimenti.

Sono proibite riproduzioni, anche parziali, del contenuto di questo documento, senza la previa autorizzazione scritta di Format Research.

2025 © Copyright Format Research Srl



**Format Research s.r.l.**  
Via Ugo Balzani 77, 00162 Roma, Italia  
tel +39.06.86.32.86.81, fax +39.06.86.38.49.96  
[info@formatresearch.com](mailto:info@formatresearch.com)  
cf, p. iva e reg. imp. roma 04268451004  
rea roma 747042, cap. soc. € 25.850,00 i.v.

[www.formatresearch.com](http://www.formatresearch.com)  
Membro: Assirm, Confcommercio, Esomar

**Format Business Intelligence s.r.l.**  
Via Sebastiano Caboto 22/a, 33170 Pordenone, Italia  
[format@pec.formatbusinessintelligence.com](mailto:format@pec.formatbusinessintelligence.com)  
cf, p. iva e reg. imp. pordenone 01786200939  
rea pordenone 104460, cap. soc. € 10.000,00 i.v.