



B2B E-commerce Compass 2026

Dalla maturità
digitale al commercio
intelligente e agentic

Indice

Prefazione	3
Executive Summary	5
I. Stato dell'e-commerce B2B nel 2026 – Reality check sull'e-commerce B2B	6
II. Evoluzioni di mercato nel 2026 – Le forze strutturali	9
III. Sei aree per rendere operativo l'intelligent commerce B2B nel 2026	12
Azione 1: costruire il modello operativo per un e-commerce B2B scalabile	12
Azione 2: rendere la complessità di settore eseguibile su scala	15
Azione 3: rendere il buying ibrido il modello operativo di riferimento	19
Azione 4: fare dei dati in tempo reale la base di un commercio affidabile	22
Azione 5: integrare l'IA nelle operazioni B2B, superando l'uso di strumenti isolati ..	25
Azione 6: adottare l'agentic commerce attraverso un percorso di maturità controllato	27
IV. Prospettive 2027: dai dati all'esecuzione autonoma	29
V. Conclusione: trasformare la complessità in un'opportunità di differenziazione ..	30

Prefazione

Il 2026 sarà il primo anno in cui l'intelligenza artificiale avrà un impatto reale e misurabile sull'e-commerce, nonostante si continui a parlare di bolla speculativa. Piattaforme, marketplace e software hanno ormai integrato funzionalità sempre più intelligenti e automatizzate.

Oggi, con il giusto prompt e strumenti gratuiti o a pagamento è possibile raccogliere informazioni rilevanti, individuare nicchie di mercato, offrire un servizio clienti professionale in tempo reale, integrare software complessi, generare infinite varianti di immagini per annunci sponsorizzati, produrre report dettagliati e molto altro. Il tutto senza troppe ore di lavoro, senza il coinvolgimento di professionisti specializzati e senza investimenti eccessivi.

Da diversi anni le grandi aziende, che certamente non hanno problemi di budget, utilizzano l'intelligenza artificiale per realizzare spot pubblicitari, spesso con il supporto di agenzie specializzate. È evidente però che tutti facciamo più fatica a distinguere un contenuto originale da uno generato da un sistema automatico. Considerando il livello di qualità raggiunto in appena tre anni, è realistico aspettarsi che a breve qualsiasi output prodotto da un'IA sarà perfettamente verosimile. Ed è proprio qui che si gioca una delle sfide più importanti dei prossimi anni: trasformare l'intelligenza artificiale in un alleato per far crescere il proprio business online.

Nonostante i numeri mostrino una crescita dell'intelligenza artificiale senza precedenti rispetto a qualsiasi altra rivoluzione tecnologica del passato, molte aziende faticano ancora a tenere il passo. In Italia il 95% del tessuto economico è composto da microimprese e la distanza tra l'evoluzione tecnologica e la sua reale adozione nel business quotidiano resta significativa.

Da una parte si parla di Generative Engine Optimization, Large Language Models, Marketing Mix Modeling, checkoutless commerce e headless commerce. Da un'altra parte, molte aziende sono ancora bloccate su temi fondamentali: l'omnicanalità, il replatform, la cannibalizzazione tra canali online e offline, la voglia di vendere direttamente al consumatore senza compromettere la filiera di distributori e rivenditori, l'ottimizzazione dei costi di acquisizione cliente o la ricerca di un reale profitto dal canale online.

Un approfondimento sulle aziende B2B è oggi necessario. Questo segmento è rimasto più distante dall'e-commerce, pur essendo consapevole delle opportunità offerte dal digitale. Negli anni passati, l'integrazione tra e-commerce e software custom, la gestione delle reti vendita e delle provvigioni, i listini riservati, le scontistiche per singolo cliente e i metodi di pagamento personalizzati hanno reso l'apertura di un e-shop complessa e costosa. Oggi, fortunatamente, la situazione sta migliorando grazie a una maggiore diffusione della conoscenza e alle soluzioni offerte dalle piattaforme più evolute, Shopware in primis. Resta inteso che, oltre alla trasformazione tecnologica, le aziende devono pianificare delle vere strategie di marketing digitale B2B.

Nonostante la grande quantità di informazioni raccolte gratuitamente dagli strumenti di web analytics, molti merchant si fidano ancora troppo del loro istinto, inseguono mode e non consultano i dati a loro disposizione. Qualche anno fa la raccolta e l'analisi dei big data era complessa, costosa e riservata ai grandi player. Oggi, grazie all'intelligenza artificiale, anche le aziende più piccole potrebbero accedere a insight strategici di grande valore.

E se dal punto di vista tecnico possiamo misurare tutto, ogni singolo click e interazione, il mercato si sta muovendo lentamente nella direzione opposta. Tra Consent Mode, scenari cookieless, rifiuto dei cookie e leggi a tutela della privacy, studiare il comportamento dei visitatori è sempre più complesso e costoso, con un impatto diretto su marketing e vendite.

La tecnologia ci sta scivolando dalle mani. Si evolve a una velocità tale che molti imprenditori faticano a starle dietro, a comprenderla e a governarla. Una consapevolezza condivisa persino dai vertici delle grandi aziende tecnologiche. Resta emblematica, a questo proposito, una dichiarazione del 2024 di Eric Schmidt, ex CEO di Google: "Quando l'intelligenza artificiale saprà auto-migliorarsi, dovremo staccare la spina".

Questi temi, insieme a molti altri, vengono analizzati e approfonditi all'interno di questo whitepaper.

Buona lettura.

Daniele Rutigliano,
Founder & CEO
Aproweb

Executive Summary

Entro il 2026, il commercio B2B raggiungerà un livello elevato di adozione digitale, ma l'efficacia operativa resterà fortemente disomogenea. Oggi molte aziende hanno attivato canali online, ampliato i cataloghi prodotto e introdotto funzionalità di self-service. Tuttavia, continuano a operare con dati frammentati, sistemi solo parzialmente integrati e flussi di lavoro fortemente dipendenti da interventi manuali. Questo divario tra ambizione digitale e realtà operativa limita la scalabilità, aumenta i costi di processo e genera esperienze di acquisto incoerenti.

Nel frattempo, le aspettative dei buyer si sono evolute più rapidamente delle infrastrutture aziendali. Velocità, trasparenza e autonomia non sono più valori astratti, ma requisiti impliciti in ogni singola transazione. I clienti si aspettano informazioni coerenti e affidabili su tutti i canali, oltre alla possibilità di passare senza frizioni dal self-service al supporto commerciale. In assenza di queste condizioni, la scelta si sposta rapidamente verso marketplace in grado di offrire maggiore chiarezza.

La pressione sulle organizzazioni è evidente: la complessità del B2B non è destinata a ridursi. Strutture di pricing articolate, varianti di prodotto, condizioni contrattuali, flussi di approvazione e requisiti normativi continuano ad aumentare. Ciò che cambia è la necessità di rendere questa complessità gestibile in tempo reale, attraverso sistemi integrati e processi guidati dall'IA.

Per competere nel 2026, le aziende devono lavorare su tre fondamenti: un'architettura realmente connessa in grado di integrare ERP, PIM e PLM, CRM, WMS e TMS, EDI e sistemi di identità; una chiara responsabilità operativa sulla qualità dei dati e dei processi; l'adozione di un'IA pratica e integrata, per automatizzare decisioni ricorrenti, migliorare l'affidabilità dei dati e ridurre il carico manuale lungo l'intera catena operativa.

Queste capacità creano le condizioni per una progressiva evoluzione verso l'agentic commerce, un modello in cui agenti basati su intelligenza artificiale supportano o eseguono attività ben definite come la verifica del pricing, la validazione contrattuale, il forecasting, i suggerimenti di riapprovvigionamento o il calcolo dei lead time. Non si tratta di un passaggio immediato verso un'autonomia totale, ma di un percorso graduale che parte dall'IA operativa e si estende a processi delimitati, governabili e tracciabili.

Con il rafforzamento di queste fondamenta emerge un nuovo modello di commercio B2B: basato su dati in tempo reale, intelligenza specifica di settore ed esperienze allineate alle aspettative dei buyer, senza un aumento proporzionale del carico operativo interno. Il risultato è una maggiore prevedibilità, una soddisfazione del cliente più elevata e un canale digitale scalabile e in grado di generare l'efficienza e l'impatto sui ricavi attesi.

Questo white paper individua sei aree strategiche di intervento per accompagnare le aziende in questa transizione, proponendo un approccio pragmatico per progettare, integrare e rendere operativa la prossima generazione del commercio B2B.

I. Stato dell'e-commerce B2B nel 2026



Nel 2026, l'e-commerce B2B si trova in una condizione paradossale: la presenza digitale è ormai quasi universale, ma la maturità digitale reale resta limitata. La maggior parte delle organizzazioni B2B gestisce negozi online, portali per clienti e canali digitali per gli ordini. Questa diffusione capillare dei touchpoint digitali, però, spesso nasconde un problema strutturale più profondo: sono stati digitalizzati i punti di contatto ma non il modello operativo necessario per renderli scalabili in modo efficiente.

Le più recenti ricerche executive sull'applicazione dell'intelligenza artificiale, come quelle di [McKinsey](#), confermano questo scenario. Sebbene le iniziative digitali e di IA siano considerate prioritarie a livello strategico, molte aziende faticano a tradurle in un impatto operativo misurabile. Il limite non risiede nell'ambizione tecnologica né nella disponibilità degli strumenti, ma nella preparazione strutturale dell'organizzazione.

Digitale in superficie, manuale nell'anima

Nonostante frontend digitali sempre più evoluti, i processi restano in larga parte manuali. Il [B2B Study di intoCommerce](#) evidenzia che, sebbene circa il 60% delle aziende abbia attivato canali digitali, molte continuano a basarsi su processi manuali anche in presenza di web shop funzionanti. Le richieste standard assorbono da sole tra il [26% e il 75%](#) del carico di lavoro giornaliero in oltre metà delle organizzazioni, un segnale chiaro che l'automazione non ha ancora raggiunto il cuore operativo.

Questo divario di maturità è amplificato da una governance poco chiara su dati e processi. Le responsabilità sono frammentate tra team diversi, mentre modelli organizzativi e sistemi di incentivazione obsoleti rallentano l'adozione digitale anziché accelerarla. Le analisi sull'adozione dell'IA applicata mostrano che le organizzazioni capaci di generare valore misurabile non si distinguono tanto per gli strumenti adottati, quanto per governance, allineamento cross-funzionale e responsabilità definite.

La complessità cresce più velocemente dei sistemi

Parallelamente, la complessità del B2B continua ad aumentare. Pricing cliente-specifico, profonde varianti di prodotto, flussi di approvazione, requisiti normativi e dipendenze di supply chain definiscono ormai la maggior parte dei percorsi di acquisto. Molte piattaforme, però, non sono mai state progettate per gestire questa complessità in modo coerente su tutti i canali.

I deficit di integrazione rappresentano oggi il principale collo di bottiglia alla scalabilità. ERP, CRM e PIM disconnessi impediscono coerenza su prezzi, disponibilità e permessi. Di conseguenza, il commercio multicanale resta un obiettivo strategico più che una realtà operativa. Ogni nuovo canale aggiunto aumenta complessità e costi, anziché migliorare l'efficienza.

I dati provenienti dai marketplace confermano questo squilibrio. Secondo il [Marketplace Seller Trends Report 2025 di ChannelEngine](#), i venditori dedicano il 36% del loro tempo lavorativo ad attività manuali legate ai marketplace, pari a circa 1,8 giorni a settimana, evidenziando così inefficienze che crescono con i volumi.

La scalabilità si interrompe a livello di piattaforma

Anche le fondamenta tecniche possono limitare la crescita. Molte organizzazioni B2B operano ancora su architetture monolitiche con un elevato debito tecnico, che rende ogni cambiamento lento e costoso. Allo stesso tempo, modelli di deployment e hosting rigidi frenano automazione, processi in tempo reale e adozione dell'IA.

Non esiste un unico modello di hosting valido per tutte le aziende B2B. Settori, aree geografiche e requisiti di compliance specifici richiedono approcci diversi. Il fattore critico è la flessibilità: le piattaforme e-commerce devono supportare opzioni cloud, self-hosted o ibride, consentendo alle aziende di scegliere ciò che meglio risponde alle proprie esigenze tecniche, normative e operative. Le piattaforme che limitano questa scelta diventano un vincolo man mano che complessità e volumi aumentano.

Altrettanto critica è l'assenza di un layer di integrazione affidabile. Senza una spina dorsale coerente che colleghi i sistemi core, i dati restano frammentati e le regole di business non diventano machine-readable, rendendo fragili sia l'automazione sia l'IA. Le evidenze dai programmi di intelligenza artificiale applicata mostrano che qualità dei dati e architetture scalabili contano più dei singoli tool.

I buyer B2B hanno adottato aspettative B2C

Se la maturità interna procede lentamente, le aspettative dei buyer sono cambiate radicalmente. I buyer B2B si aspettano autonomia, velocità e piena trasparenza. Il processo decisionale si è spostato da un modello "sales-first" a uno "digital-first". Secondo [Forrester](#), oltre la metà degli acquisti B2B di grandi dimensioni viene gestita attraverso canali digitali di self-service. I buyer privilegiano dati, chiarezza e prevedibilità rispetto all'interazione personale e cambiano canale rapidamente quando le aspettative non vengono soddisfatte.

I marketplace amplificano ulteriormente questa pressione. Il [Marketplace Seller Trends Report](#) indica che il 63% dei buyer avvia la ricerca di prodotto sui marketplace, rendendo immediatamente visibili incoerenze su prezzi, disponibilità o lead time.

Adozione dell'IA senza preparazione strutturale

L'adozione dell'IA accelera, ma più rapidamente di quanto molte organizzazioni riescano ad assorbirla. Secondo l'attuale [Online Retailer Survey](#) condotta dalla FHNW, l'83% delle aziende utilizza già l'IA per la creazione di testi, il 65% per le informazioni di prodotto, il 57% per la SEO e il 44% per le immagini di prodotto. Allo stesso tempo, l'89% segnala sfide significative legate a implementazione, qualità dei dati e integrazione dei sistemi.

Il quadro è coerente con segnali più ampi che arrivano dal mercato tecnologico. [IDC](#) riporta che l'81% dei responsabili IT indica i dati come principale ostacolo alla trasformazione guidata dall'intelligenza artificiale. In pratica, l'adozione dell'IA è diffusa ma superficiale: si aggiungono strumenti senza ridurre carichi di lavoro o costi, mentre il total cost of ownership continua a crescere.

La conseguenza

Nell'insieme, i dati delineano un quadro chiaro: le aziende si sono digitalizzate, ma non si sono trasformate. La presenza digitale è forte, la profondità operativa resta limitata. I buyer chiedono velocità e autonomia, mentre le organizzazioni continuano a operare in silos. L'IA offre un potenziale significativo, ma dati frammentati, architetture rigide e integrazioni carenti ne impediscono la scalabilità e spesso aumentano i costi invece di ridurli.

Il vero punto di partenza per il 2026 non è quindi esclusivamente tecnologico, ma strutturale ed economico. Le organizzazioni si dividono tra un'infrastruttura digitale ormai consolidata e il commercio intelligente e devono ricomporre sistemi, dati, integrazioni, modelli operativi e fondamenta di piattaforma per rendere la scalabilità realmente sostenibile.

Il 2026 non vuol dire diventare digitali, ma diventare digitalmente resilienti.

II. Evoluzioni di mercato nel 2026

Le forze strutturali



Nel 2026, l'e-commerce B2B è definito meno da trend isolati e sempre più da un insieme di forze strutturali che stanno ridefinendo in modo profondo il modo in cui le organizzazioni operano, vendono e competono. Queste forze sono strettamente interconnesse e influenzano il design organizzativo, l'architettura tecnologica, le aspettative dei buyer e la velocità con cui l'intelligenza artificiale deve passare dalla sperimentazione all'esecuzione. Il vantaggio competitivo dipende dalla capacità di allineare persone, processi, dati e piattaforme all'interno di un modello operativo coerente, governabile e scalabile.



ALGORITMA

Emanuele Ferrabò,
CEO & Client Dev&lover in [Algoritma](#)

"Nel B2B la complessità non è un limite da aggirare, ma una realtà da governare. Le aziende che crescono davvero sono quelle che smettono di semplificare i processi per adattarli alla tecnologia e iniziano a costruire piattaforme capaci di sostenere le regole reali del loro business."

La crescita digitale diventa una disciplina organizzativa

Uno dei cambiamenti strutturali più evidenti riguarda l'organizzazione interna. I team di leadership riconoscono sempre più che e-commerce, vendite, operations, IT, prodotto e data ownership devono operare come un sistema coordinato. Le aziende che continuano a operare in silo incontrano difficoltà nell'esecuzione e nel mantenere dati coerenti, con effetti diretti su qualità decisionale e fiducia dei clienti.

Di conseguenza, stanno emergendo nuovi ruoli per colmare questi gap e le performance vengono valutate oltre il solo fatturato. Indicatori come affidabilità operativa, coerenza dei prezzi, accuratezza dei dati e time-to-resolution diventano centrali per misurare la readiness di mercato. Questo cambiamento non è opzionale. Come evidenziano le analisi di Forrester, Gen Z e Millennials sono oggi i principali acquirenti digitali nel B2B e portano nei contesti enterprise aspettative modellate su esperienze consumer.

La logica di settore entra nel core digitale

Una seconda forza strutturale è la crescente richiesta di esperienze digitali aderenti alla logica industriale. I buyer B2B si aspettano che i canali e-commerce riflettano fedelmente il funzionamento reale del loro business: modelli di pricing, vincoli di compliance, regole di configurazione, BOM, dati di servizio e flussi di approvazione. L'era dell'e-commerce B2B basato su cataloghi generici è superata.

I canali digitali devono comportarsi come un'estensione del backbone operativo. Ciò richiede integrazioni profonde e in tempo reale con ERP, CRM, PIM, PLM e sistemi di supply chain, non solo per sincronizzare i dati, ma per rendere le regole di settore machine-readable ed eseguibili. In settori regolamentati e tecnicamente complessi come chimica, MedTech, forniture industriali, materiali per l'edilizia o ricambi OEM, esperienze digitali che non riflettono i vincoli reali sono semplicemente inutilizzabili.



ALGORITMA

Roberto Taschetto,
Project Dev&lover at [Algoritma](#)

"Nel B2B la piattaforma non deve decidere nulla: deve orchestrare. Il valore nasce quando sistemi diversi lavorano insieme senza duplicazioni, forzature o logiche parallele, lasciando che ogni componente faccia esattamente il proprio mestiere."

Il buying ibrido diventa il modello dominante

Anche il comportamento dei buyer rafforza questa evoluzione. Le analisi di [Forrester](#) e [Gartner](#) confermano che i buyer B2B si aspettano esperienze digitali autonome e self-guided, continuando però ad affidarsi al supporto per decisioni complesse, gestione del rischio e chiusure contrattuali.

Secondo [Gartner](#), oggi l'80% delle interazioni B2B è digitale. Questo non significa però che il percorso di acquisto segua una traiettoria lineare dal digitale alle vendite. Al contrario, i buyer si muovono in modo fluido tra self-service e buying assistito, in funzione dell'attività da svolgere. Riordini, consumabili, ricambi e replenishment contrattuali avvengono sempre più senza il coinvolgimento delle vendite, mentre configurazioni complesse, offerte multilivello ed eccezioni richiedono ancora l'intervento umano.

In questo modello ibrido, canali digitali e vendite non competono: sono interdipendenti. Quando vengono gestiti come flussi separati, si generano attriti che portano a prezzi incoerenti e handoff inefficaci. Le organizzazioni che allineano dati, workflow e responsabilità tra sales ed e-commerce abilitano un unico percorso, indipendentemente da chi o cosa supporta il buyer in quel momento.

La trasparenza in tempo reale diventa una baseline competitiva

La forza strutturale più trasformativa è l'evoluzione dell'IA. Le organizzazioni stanno superando l'uso di tool isolati per integrare l'IA nei workflow operativi core: pricing, forecasting, routing, classificazione, arricchimento dei dati e anomaly detection lungo l'intera value chain.

È in questo contesto che si crea il terreno per l'evoluzione verso l'agentic commerce.

Forrester definisce l'agentic IA come sistemi che combinano foundation model, regole, architetture e strumenti per pianificare, adattarsi e agire con un livello crescente di autonomia. Non si tratta più di una visione teorica. Come osserva Forrester,

"Di fatto, oggi stiamo iniziando a vedere agenti B2B che interagiscono autonomamente tra loro per negoziare in modo indipendente condizioni e sconti."



Emily Pfeiffer

Forrester

Is Agentic Commerce A Thing?

Segnali concreti rafforzano questa tendenza:

- Forrester prevede che il 20% dei seller B2B sarà costretto a partecipare a negoziazioni guidate da agenti, man mano che i buyer adotteranno agenti digitali propri.
- Gartner stima che entro il 2030 il 20% delle transazioni di digital commerce sarà eseguito tramite piattaforme GenAI o agenti IA.
- McKinsey evidenzia uno spostamento crescente verso decisioni delegate e system-driven, con implicazioni rilevanti su fiducia, logiche di pricing e rilevanza del brand.

L'agentic commerce non nasce dall'oggi al domani. Richiede prerequisiti chiari: dati affidabili, architetture modulari, regole machine-readable, auditabilità e integrazione profonda. Le organizzazioni che investono oggi in queste fondamenta potranno adottare capacità agentic in modo sicuro e scalabile. Le altre saranno costrette a reagire sotto pressione.

Cosa significano queste forze per il 2026

Nel loro insieme, queste forze strutturali definiscono la realtà dell'e-commerce B2B nel 2026. Alzano l'asticella su eccellenza operativa, profondità di integrazione, affidabilità dei dati e allineamento organizzativo. Le aziende che sanno adattarsi allineando modelli operativi, integrando i sistemi e incorporando l'IA nei processi, saranno nella posizione di guidare il mercato. Le altre dovranno affrontare una complessità crescente, costi più elevati e una perdita progressiva di rilevanza in un panorama sempre più intelligente e agentic.

III. Sei aree per rendere operativo l'intelligent B2B commerce nel 2026



Le forze strutturali che stanno ridefinendo il commercio B2B nel 2026 definiscono una direzione chiara. La sfida per le aziende è passare dall'analisi all'esecuzione. Il percorso non è fatto di programmi di trasformazione generalizzati o di singoli upgrade tecnologici, ma di sei aree di azione concrete che le organizzazioni possono iniziare a implementare già oggi. Ognuna rappresenta una leva strategica, organizzativa, tecnica, operativa o architetturale. Nel loro insieme, costituiscono una roadmap pragmatica che porta dalla maturità digitale al commercio intelligente, guidato dall'IA e, progressivamente, all'agentic commerce.

Azione 1

Costruire il modello operativo per un e-commerce B2B scalabile

La prima e più critica area di intervento è organizzativa. Molte aziende B2B hanno investito in piattaforme digitali, integrazioni e strumenti di IA, ma continuano a operare secondo modelli organizzativi pre-digitali. Il risultato è un commercio digitale limitato da ownership poco chiare e incentivi disallineati, che generano decisioni frammentate e rallentano la scalabilità.

Per crescere, le organizzazioni devono superare una logica channel-centric e adottare una visione orientata al modello operativo end-to-end.

Ridefinire ruoli e responsabilità

Il commercio digitale richiede una ownership chiara lungo l'intera value chain. Responsabilità un tempo implicite o distribuite tra dipartimenti devono essere definite in modo esplicito.

In genere includono:

- **Data Owner**, responsabili di qualità, coerenza e disponibilità dei dati
- **Process Owner**, responsabili dei flussi end-to-end e non dei singoli passaggi dipartimentali
- **Digital Experience Owner**, incaricati di garantire coerenza tra sito, portali e percorsi di self-service

In assenza di ownership chiare, l'automazione si arresta, la qualità dei dati degrada e le iniziative di intelligenza artificiale restano esperimenti isolati.

Allineare gli incentivi alla creazione di valore digitale

Modelli di incentivazione obsoleti spesso ostacolano l'adozione digitale. I team di vendita vengono premiati per lo sforzo manuale anziché per l'efficienza, mentre i team di servizio assorbono i costi di processi inefficaci. Per scalare, gli incentivi devono essere allineati alla creazione di valore digitale, non alla protezione dei canali. Questo significa premiare risultati come aumento degli ordini digitali, maggiore utilizzo del self-service, riduzione dei tempi di gestione, minori errori ed esperienze cliente coerenti. Quando gli incentivi rafforzano gli obiettivi digitali, la resistenza organizzativa diminuisce e l'adozione accelera.

Stabilire una data governance e una visibilità condivisa

Con l'aumentare della complessità del commercio digitale, la data governance passa da tema IT a disciplina critica per il business. Le organizzazioni devono definire regole condivise su ownership dei dati, validazione, accesso e change management. Dashboard centralizzate e viste dati condivise permettono ai team cross-funzionali di lavorare sugli stessi dati in tempo reale, riducendo attriti tra sales, e-commerce, operations e IT. Questa trasparenza è un prerequisito per l'automazione, decisioni guidate dall'IA ed esperienze cliente affidabili.

Come si traduce questo cambiamento nella pratica, su scala globale:



CASE STUDY

Beijer Ref

Da commercio decentralizzato a modello operativo scalabile

Beijer Ref è un'organizzazione B2B globale altamente decentralizzata, con oltre 500 filiali in 45 Paesi e una molteplicità di sistemi ERP ed e-commerce. Questa frammentazione limitava la possibilità di scalare i processi digitali, applicare standard condivisi e introdurre nuove funzionalità in modo coerente tra i mercati.

Consolidando il proprio landscape di digital commerce con Shopware 6, Beijer Ref ha creato un backbone operativo centralizzato, preservando al contempo la flessibilità locale. Processi core, plugin e funzionalità di self-service sono oggi governati centralmente e distribuiti a livello regionale, consentendo un rilascio più rapido delle novità e standard digitali condivisi. Il self-service digitale ha assorbito ordini ricorrenti e richieste di servizio, riducendo il lavoro manuale su ERP e liberando i team locali per attività a maggior valore. In 36 mesi, l'e-commerce è passato dallo 0,1% al 15% del fatturato totale: non come esperimento di canale, ma come risultato di un modello operativo riprogettato alla radice.

Key takeaway: per scalare digitalmente nelle organizzazioni B2B globali sono necessarie governance centralizzata ed esecuzione locale, non piattaforme frammentate.

Scopri il case study completo →

Una volta ridisegnato il modello operativo, il successo dipende da come viene misurato e governato.

Dare priorità a KPI e SLA digitali

Le metriche di fatturato tradizionali non sono più sufficienti per valutare le performance digitali. Le organizzazioni devono introdurre KPI e SLA che riflettano la realtà operativa e l'esperienza cliente, tra cui:

- Average Order Time
- Digital Order Ratio
- Price Consistency Index
- Time-to-Resolution

Questi indicatori spostano l'attenzione dall'output di canale all'efficacia end-to-end e rendono visibili i punti in cui i processi si spezzano sotto carico.

Sviluppare nuove competenze in tutta l'organizzazione

Il commercio digitale e AI-driven richiede competenze che vanno oltre l'e-commerce tradizionale o l'IT. È necessario costruire AI literacy per comprendere dove l'automazione genera valore e dove resta essenziale il controllo umano. Allo stesso tempo, servono competenze sui dati per interpretare informazioni in tempo reale e una solida comprensione delle integrazioni per ridurre la dipendenza da workaround manuali. Queste capacità non possono restare confinate a una singola funzione, ma devono essere distribuite tra sales, operations, prodotto e team digitali.

Armonizzare canali sales e digitali

Il commercio digitale non cresce se sales e canali digitali competono internamente. Siti web, portali e percorsi assistiti devono essere trattati come un unico sistema connesso, non come elementi paralleli. L'armonizzazione richiede dati condivisi, logiche di pricing coerenti, regole cliente uniformi e handoff fluidi tra self-service e supporto commerciale. Quando questi elementi sono allineati, si riducono gli attriti, aumenta la fiducia e si creano le basi per workflow assistiti da AI e agenti.

Focus operativo

Definire ownership chiare per dati, processi ed esperienze digitali

Allineare gli incentivi per premiare ordini digitali, automazione e adozione del self-service

Rafforzare la data governance per garantire accuratezza, trasparenza e AI-readiness

Introdurre KPI end-to-end che vadano oltre i singoli canali

Sviluppare competenze AI-ready per sales, e-commerce, operations e prodotto

Unificare workflow sales e digitali per ridurre attriti e migliorare l'esperienza di acquisto

Azione 2

Rendere la complessità di settore eseguibile su scala

L'usabilità digitale nel B2B non nasce dalla semplificazione. Nasce quando le piattaforme digitali riflettono con precisione la logica reale del settore: le stesse regole, dipendenze e vincoli che oggi vengono ancora gestiti manualmente in ERP, CRM, PLM e sistemi di servizio.

Nel 2026, l'e-commerce B2B generico ha raggiunto i propri limiti. I buyer si aspettano che i canali digitali si comportino come un'estensione della realtà: pricing e contratti cliente-specifici, controlli normativi, varianti tecniche, approvazioni, disponibilità e lead time devono essere corretti in tempo reale e su tutti i canali. Quando questa logica è assente o incoerente, il self-service collassa e il lavoro manuale rientra immediatamente nei processi.

La complessità di settore cresce – i sistemi restano indietro

Nel B2B la complessità cresce più rapidamente di quanto la maggior parte dei landscape tecnologici riesca ad assorbire. Contratti personalizzati per cliente, configurazioni di prodotto sempre più articolate, permessi basati sui ruoli, vincoli di compliance e ambienti multi-ERP sono lo standard operativo in molti settori.

Ciò che blocca in modo sistematico la scalabilità non è lo storefront, ma ciò che succede tra i sistemi. Questo è confermato da un'indagine condotta nell'ecosistema partner Shopware, secondo cui il 52% dello sforzo complessivo di progetto è dedicato alle integrazioni, non alle funzionalità frontend o ai miglioramenti UX. Con la maturazione del commercio B2B, il focus si sposta dalla vetrina alla costruzione di sistemi connessi e basi dati stabili, capaci di rendere le regole di business eseguibili su tutti i canali. Questa non è più un problema di IT. È un problema di esecuzione

Requisiti di settore nel commercio B2B

Sfida	Particolarmente rilevante per	Perché conta nel B2B	Sistemi chiave
Pricing e contratti personalizzati	Wholesale, Manufacturing, Distribution	Prezzi, sconti e contratti individuali sono la norma	ERP, CRM, Pricing Engine
Requisiti normativi e di compliance	Chimica, MedTech, Export	Documentazione, certificazioni e permessi impattano la maggior parte dei settori	Compliance Systems, IAM, ERP
Logica prodotto e varianti in tempo reale	Manufacturing, Automation, Ricambi	Dipendenze e configurazioni devono essere corrette digitalmente	PLM/PDM, ERP, CPQ
Disponibilità e lead time in tempo reale	Wholesale, Distribution	I buyer si aspettano dati affidabili su stock e consegne	WMS/TMS, ERP, logiche ATP
Ordini automatizzati e integrazione B2B	OEM, Key Account, Distribution	EDI, punchout e replenishment sono aspettative di base	EDI, sistemi di procurement
Ruoli, approvazioni e permessi	Settori regolamentati	Logiche di approvazione complesse sono ormai standard	IAM, ERP, CRM
Armonizzazione dei dati tra sistemi	Tutti i settori maturi	ERP multipli e master data frammentati sono la norma	Integration Layer, MDM, PIM

Il layer di integrazione come vera spina dorsale

La complessità del B2B non si risolve nello shop ma nelle integrazioni. Man mano che la logica di settore diventa più granulare e cliente-specifica, il layer di integrazione diventa il backbone operativo del commercio B2B.

Questo ha infatti due ruoli critici:

- **connettere i sistemi enterprise core** in un livello di esecuzione unificato (ERP, PLM/PDM, CRM, PIM, logistica, service e sistemi di identità);
- **imporre una logica di business coerente su tutti i canali**, inclusi pricing, disponibilità, permessi e regole.

Centralizzando l'esecuzione a questo livello, le organizzazioni riducono frizioni operative e interventi manuali, creando una base affidabile per automazione, marketplace readiness e workflow guidati dall'IA.



intoCommerce

Matthias Thürling,
Founder & CEO, [intoCommerce GmbH](#)

“Gestire la complessità B2B non significa ridurre le opzioni, ma incorporare la logica di settore nella piattaforma. Quando i sistemi gestiscono nativamente varianti, vincoli e regole di fulfillment, l'acquisto digitale funziona anche per prodotti altamente specialistici.”

Questa prospettiva chiarifica un elemento importante: nel B2B la scalabilità non si ottiene semplificando il business, ma rendendo la sua complessità eseguibile.

Rendere la complessità invisibile all'acquirente

Il commercio di settore non espone la complessità. La nasconde in modo intelligente.

Per farlo si possono implementare:

- identificazione dei ricambi tramite numero di serie o asset;
- controlli automatici di compliance e approvazione;
- logiche di pricing specifiche per cliente;
- calcolo ATP e lead time in tempo reale;
- configurazione guidata e filtri sulle varianti.

Micro-UX come visualizzazioni guidate, filtri di compatibilità e indicatori di conformità permettono di usare strutture complesse senza dover capire la logica interna dei sistemi.

Come l'esecuzione guidata dalle integrazioni prende forma nella pratica

Nella pratica, le organizzazioni B2B di successo non risolvono la complessità aggiungendo funzionalità al frontend. La affrontano adottando architetture di integrazione basate su middleware, in grado di eseguire la logica di settore in modo centrale, affidabile e coerente su tutti i sistemi.

CASE STUDY

Progetto in corso – Un produttore e distributore italiano di pneumatici nel B2B

Un progetto attualmente in fase di realizzazione che mostra come dati, regole e processi possano essere orchestrati su un'unica piattaforma per rendere la complessità di settore eseguibile su scala.

ALGORITMA

Gestire la complessità nella distribuzione B2B: orchestrare dati, regole e processi su un'unica piattaforma

Algoritma, Silver Partner di Shopware, sta curando il re-platforming di un portale B2B per il principale distributore di pneumatici in Italia. Il progetto si inserisce in un contesto tipico della distribuzione professionale ad alta complessità: oltre 100.000 SKU, prodotti con numerose informazioni tecniche, più di 20.000 clienti con listini e condizioni commerciali personalizzate, canali di vendita differenti, rete commerciale attiva sullo stesso sistema e migliaia di ordini giornalieri che richiedono massima affidabilità.

La criticità principale era la frammentazione dei dati. Informazioni di prodotto non allineate, regole commerciali articolate e continue richieste operative generavano un

forte carico manuale, con margini di errore elevati e un impatto significativo su tempi e stress operativi.

Il progetto è partito proprio dalla gestione dei dati: le informazioni tecniche, inizialmente grezze e provenienti da una base dati internazionale, vengono importate nel PIM, standardizzate e rese coerenti. Da qui alimentano ERP e piattaforma B2B, riducendo errori e tempi operativi.

L'integrazione API-first con fornitori esterni consente di gestire scenari di dropshipping e fallback logistico, mantenendo un'esperienza di acquisto unificata.

Grazie alla flessibilità di Shopware inoltre, sono state implementate regole di pricing avanzate per singolo cliente, canale e ruolo, con l'ERP come unica fonte di verità per prezzi e giacenze.

Il portale diventa così uno strumento operativo quotidiano per clienti e rete commerciale, mentre marketing e vendite operano in autonomia. Il risultato è un ecosistema integrato che unisce PIM, ERP, CRM e fornitori esterni, trasformando la complessità in un vantaggio competitivo sostenibile.

Prospettiva di piattaforma: Shopware Nexus

Partendo dal presupposto che l'integrazione sia una capacità chiave di esecuzione nel commercio B2B, Shopware ha introdotto Shopware Nexus. Nexus è progettato per orchestrare la logica di business rilevante per il commerce direttamente all'interno dell'ecosistema Shopware, riducendo la dipendenza operativa da middleware esterni e consentendo un'esecuzione più rapida e controllabile anche in landscape complessi.

Sintesi partner: la complessità come capacità strutturale



diva^e

CONCLUSION

Torsten Grünert

Head of GTM B2B, [diva-e](#)

"L'e-commerce B2B è intrinsecamente complesso. Lo è dal punto di vista tecnico per via di dati di prodotto specifici per settore, pricing dinamico e ambienti IT frammentati. Lo è dal punto di vista funzionale per la varietà dei ruoli cliente e per aspettative elevate. Mantenere la competitività nel lungo periodo richiede un cambio di mentalità: da decisioni isolate e investimenti di breve periodo a strategie sostenibili e soluzioni integrate, pensate per misurare le performance in modo continuo e adattarsi nel tempo.

Nel commercio B2B il successo significa governare la complessità, non eliminarla, attraverso percorsi orientati al cliente e architetture guidate da dati e processi."

Focus operativo

Risolvere la complessità nel layer di integrazione, non nello storefront

Tradurre la logica reale di settore in workflow digitali eseguibili

Connettere ERP, PLM, CRM e sistemi logistici tramite un backbone stabile

Automatizzare pricing, varianti, approvazioni e regole di disponibilità

Utilizzare pattern di micro-UX per rendere la complessità fruibile per i buyer

Trattare la precisione di settore come requisito di base, non come elemento distintivo

Azione 3

Rendere il buying ibrido il modello operativo di riferimento

L'acquisto ibrido non è più un modello emergente nel B2B: è la realtà operativa. I buyer non seguono percorsi lineari che vanno dalla ricerca digitale all'interazione con le vendite. Si muovono in modo fluido tra self-service autonomo e supporto umano mirato, in funzione della complessità dell'attività, del rischio e dell'impatto decisionale.

Come evidenzia il nostro partner intoCommerce sulla base della propria esperienza:



intoCommerce

Matthias Thürling,
Founder & CEO, [intoCommerce GmbH](#)

"Il buying ibrido sta diventando lo standard nel B2B perché i buyer vogliono autonomia per le attività di routine e supporto umano mirato solo quando genera valore reale. Con il 73% che preferisce effettuare ordini online e l'83% che si aspetta portali self-service, le aziende possono spostare oltre la metà delle richieste standard su workflow digitali, liberando i team sales per il lavoro di consulenza più complesso. Questo equilibrio tra self-service e buying assistito è oggi un fattore chiave di velocità e scalabilità."

Oltre alle aspettative dei buyer, è la pressione sull'efficienza interna a spingere l'adozione di modelli di acquisto ibridi. Vincoli di budget e crescente complessità operativa impongono un coordinamento più stretto tra vendite, assistenza e canali digitali.



communicode
building digital bridges

Swen Schollenbruch,
Account Manager, [communicode AG](#)

"Nel 2026, il contesto geopolitico, insieme alle questioni legate al commercio e alle dogane, continuerà a influenzare i budget disponibili delle aziende B2B. Aumentare l'efficienza dei processi interni, riducendo le attività manuali e ripetitive per clienti e collaboratori, è il fattore decisivo tanto per le grandi quanto per le piccole imprese. I portali self-service per i rivenditori alleggeriscono il carico del team di vendita interno, rafforzano la forza vendita sul campo grazie a insight più approfonditi sui comportamenti di ricerca e di acquisto dei clienti, e valorizzano i dati di prodotto aziendali in modo tale da trasformarli, insieme alla consulenza personale del team commerciale, in un reale vantaggio competitivo."

Self-service per le attività standard

Le transazioni B2B di routine appartengono sempre più a workflow digitali. I buyer si aspettano di completare le attività standard in autonomia, senza attese, follow-up o approvazioni manuali.

I principali casi d'uso per il self-service includono:

- riordini e approvvigionamento;
- ricambi semplici e materiali di consumo;
- riordini tramite portali, EDI o punchout;
- verifiche in tempo reale di prezzi e giacenze.

Quando pensato come modalità predefinita, il self-service assorbe una quota significativa delle transazioni. Questo riduce il carico operativo e i tempi, migliora la soddisfazione dei buyer e libera i team sales e service da attività a basso valore.

Sales per le decisioni complesse

L'acquisto B2B resta intrinsecamente complesso. Le decisioni ad alto valore o fortemente personalizzate richiedono ancora competenze specialistiche e fiducia.

Il coinvolgimento delle vendite resta essenziale per:

- solution selling, oltre la vendita di singoli SKU;
- macchinari, sistemi e configurazioni progetto-specifiche;
- offerte personalizzate, sconti e negoziazioni contrattuali;
- approvazioni, eccezioni e decisioni guidate dalla compliance.

Nel modello ibrido, le vendite non vengono sostituite, ma valorizzate. I team vendita si concentrano su consulenza, progettazione delle soluzioni e mitigazione del rischio, invece che sull'esecuzione transazionale.

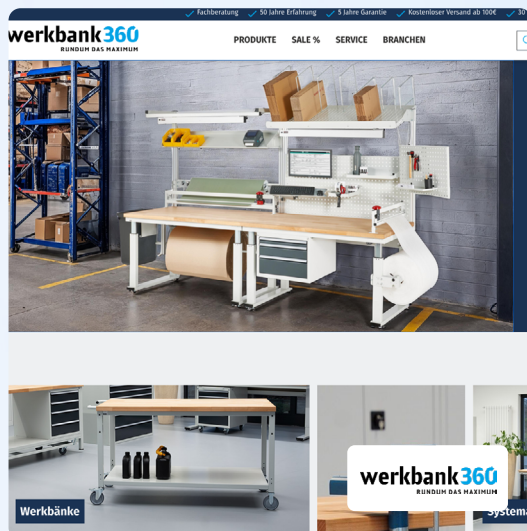
Un unico percorso continuo

L'acquisto ibrido funziona solo se self-service e supporto commerciale fanno parte di un unico percorso, non di due flussi scollegati. I buyer devono poter iniziare in digitale, decidere quanta autonomia desiderano in ogni fase, coinvolgere le vendite quando necessitano di un supporto di valore e proseguire senza attriti o perdita di dati.

I principali modi per implementare questa visione sono:

- **CPQ**, per collegare configurazione e quotazione su tutti i canali;
- **Guided selling**, come supporto strutturato alle decisioni di acquisto complesse;
- **Digital Sales Rooms**, per centralizzare collaborazione, documentazione e approvazioni; handoff chiari tra piattaforma e vendite, basati su dati e regole condivise.

In assenza di questa integrazione, si generano passaggi interrotti, prezzi incoerenti, duplicazioni di lavoro e una progressiva perdita di fiducia.



CASE STUDY

Werkbank360

Buying ibrido attraverso self-service configurabile

Gli acquirenti di Werkbank360 avevano bisogno di configurare rapidamente e con sicurezza postazioni di lavoro modulari. Nella configurazione precedente, molte varianti erano gestite come prodotti separati e le condizioni di spedizione variavano in base al gruppo cliente e allo stato dell'ordine, rallentando il confronto e aumentando le richieste in fase di checkout.

In dieci mesi, Werkbank360 ha migrato con intoCommerce da Shopware 5 a Shopware 6, introducendo un redesign completo e un configuratore di piastre. Il catalogo è stato consolidato in un modello a varianti per ridurre il numero di articoli, mentre la logistica è stata gestita tramite regole basate su gruppo cliente, prodotto e stato. Il configuratore è stato integrato via API e le funzionalità di import/export sono state estese con profili dedicati e connessione al PIM, consentendo aggiornamenti interni più rapidi e un time-to-market ridotto. Il go-live è avvenuto senza downtime. I risultati hanno generato un +25% di acquisti, +57,3% di visualizzazioni articolo e +116,3% di ricavi.

Key takeaway: eliminare l'incertezza di routine attraverso il digitale e utilizzare il supporto umano dove crea reale valore decisionale.

Scopri il case study completo →

Focus operativo

Progettare il self-service come modalità predefinita per le transazioni di routine

Riservare il coinvolgimento delle vendite alle decisioni complesse e ad alto valore

Trattare sales e digitale come un unico percorso connesso, non come canali concorrenti

Garantire pricing, dati e regole condivisi su tutti i touchpoint

Utilizzare CPQ, guided selling e Digital Sales Rooms per gestire la complessità senza attriti

Misurare il successo in termini di velocità, coerenza ed esiti per il buyer, non di ownership di canale

Azione 4

Fare dei dati in tempo reale la base per un commercio affidabile

Nel commercio B2B, la disponibilità di dati affidabili in tempo reale è diventata un elemento diretto per l'acquisto. I buyer valutano i fornitori non solo in base a prodotti e prezzi, ma anche alla prevedibilità, alla trasparenza e all'affidabilità delle interazioni digitali su tutti i canali, sempre più spesso in contesti pubblici come i marketplace.

Il commercio digitale funziona solo quando i dati sono accurati e coerenti. In caso contrario, la fiducia si erode, aumentano i follow-up manuali e le transazioni si bloccano. Nel 2026, la trasparenza non è più un elemento distintivo: è il requisito minimo per partecipare.

Prezzi coerenti su tutti i canali

Uno dei fattori di fiducia più critici nel B2B è la coerenza dei prezzi. I prezzi specifici per cliente devono essere identici su tutti i canali, inclusi portali, interazioni con il team di vendita, connessioni EDI, marketplace e vendite sul campo. Qualsiasi discrepanza mina immediatamente la fiducia e innesca richieste di chiarimenti, rilavorazioni e gestione delle eccezioni.



CASE STUDY

BlueAlly – servizi IT

BlueAlly ha scelto di integrarsi profondamente con l'ERP per garantire che prezzi e condizioni specifiche per clienti specifici restino coerenti tra portali digitali e canali assistiti dalle vendite. Centralizzando la logica di pricing, l'azienda ha ridotto le richieste di chiarimenti e abilitato un self-service scalabile anche in percorsi di acquisto B2B complessi.

Scopri il case study completo →

Prezzi contrattuali e regole per accordi devono essere machine-readable

Con l'aumentare della scala, l'interpretazione manuale delle logiche di pricing non è più sostenibile. Accordi quadro, prezzi specifici per progetti, scaglioni di volume, logiche di escalation e soglie di approvazione devono essere definiti come regole machine-readable, eseguibili in modo coerente dai sistemi su ogni touchpoint. Solo così il pricing resta affidabile anche in presenza di volumi elevati, automazione ed esecuzione guidata dall'IA.

I marketplace alzano l'asticella della trasparenza

I marketplace aumentano in modo significativo la pressione sulla trasparenza nel B2B. Espongono prezzi, lead time, disponibilità e alternative comparando il tutto, spesso pubblicamente. Di conseguenza, gli acquirenti confrontano sempre più fornitori in parallelo e una quota crescente delle ricerche prodotto B2B inizia sui marketplace, anziché sui siti dei fornitori.

Oltre a prezzi e promesse di consegna, i marketplace normalizzano anche aspettative su:

- visibilità di prodotti alternativi o sostitutivi;
- logiche di cross-sell e raccomandazione;
- indicatori di qualità;
- informazioni su sostenibilità e compliance.

Questo spostamento trasforma la trasparenza da vantaggio competitivo a requisito di base e costringe le organizzazioni a operare in modo coerente su più marketplace e modelli di vendita.

Come osserva ChannelEngine sulla base dell'esperienza sul campo:



 **channelengine**
Jorrit Steinz,
CEO, [ChannelEngine](#)

“Con la maturazione del commercio B2B, la crescita deriva sempre più dalla capacità di operare su più canali e marketplace, non da un singolo modello di vendita. Vediamo aziende espandersi su marketplace B2B come METRO o Conrad, così come su piattaforme come Amazon e Bol, che combinano scala B2C e domanda B2B in crescita – ciascuna con requisiti diversi su pricing, fulfillment e dati. Nel 2026, il successo dipenderà dalla capacità di unificare questi canali in una strategia cross-channel, combinando governance B2B e automazione per operare alla velocità dei marketplace.”

Dati affidabili guidano direttamente la conversione

Dati affidabili riducono l'attrito lungo tutto il percorso di acquisto. Lead time chiari generano meno richieste. Informazioni accurate sulle giacenze prevengono cancellazioni. Dati di compliance validi accelerano le approvazioni interne lato buyer. Ogni volta che un'eccezione viene evitata si riduce il cost-to-serve e diminuiscono le tempistiche.

Per questo, i dati affidabili non sono solo una questione di customer experience, ma una leva per la scalabilità e l'efficienza. Le organizzazioni che investono nell'accuratezza in tempo reale gestiscono volumi maggiori con meno risorse; quelle con dati incoerenti compensano con lavoro manuale e supporto clienti.



CASE STUDY

PMG

PMG ha integrato direttamente dati ERP e PIM nel proprio portale B2B per offrire visibilità in tempo reale su disponibilità e tempi di consegna. Questa trasparenza ha ridotto l'incertezza durante l'acquisto, migliorato la velocità decisionale e aumentato la fiducia dei buyer nel self-service digitale. Il nuovo portale B2B realizzato con Shopware ha generato risultati significativi: +52,9% di ordini confermati, +26,7% di conversioni e +22% di ricavi complessivi.

Scopri il case study completo →

Dati di compliance, rischio e sostenibilità sono obbligatori

La trasparenza nel B2B va oltre i dati commerciali. In base al settore, gli acquirenti si aspettano sempre più di accedere a informazioni su compliance, rischio e sostenibilità direttamente nel processo di acquisto.

Tra queste, ad esempio:

- controlli sull'export e sui dati di origine dei prodotti;
- classificazione di materiali pericolosi;
- certificazioni e documentazione di audit;
- identificativi e verifiche normative (ad esempio in MedTech, chimica, beni controllati);
- dati di sostenibilità ed ESG, come emissioni di CO₂ e consumi energetici.

Quando queste informazioni sono assenti o poco affidabili, le approvazioni rallentano, le trattative si bloccano e l'intervento manuale diventa inevitabile. Un commercio affidabile richiede quindi l'integrazione diretta di dati di compliance, rischio e sostenibilità nei workflow digitali, non la loro gestione come processi separati e offline.

Focus operativo

Stabilire un'unica fonte di verità coerente su tutti i canali

Garantire che il pricing cliente-specifico sia identico su portali, sales, EDI, marketplace e vendite sul campo

Rendere machine-readable le regole di pricing contrattuale e di deal

Sincronizzare in tempo reale prezzi, disponibilità e lead time

Integrare direttamente nei workflow digitali dati di compliance, rischio e sostenibilità

Trattare l'accuratezza dei dati come leva di conversione, efficienza e scalabilità, non solo come tema di CX.



CASE STUDY

Veolia Umweltservice

Operando in un contesto altamente regolamentato, Veolia deve garantire che tutti i processi digitali di commercio e servizio rispettino rigorosi requisiti in materia di gestione dei rifiuti, sicurezza e protezione dei dati. L'implementazione doveva quindi soddisfare esigenze di compliance e operatività molto elevate, restando al contempo scalabile per la crescita futura.

Allo stesso tempo, la pressione competitiva rimane un fattore chiave, anche nel settore della gestione dei rifiuti. Per restare competitiva, Veolia ha bisogno di una base digitale che consenta innovazione continua senza compromettere l'accuratezza normativa. Integrando dati di compliance, sicurezza e operatività direttamente nei workflow digitali, Veolia abilita interazioni digitali affidabili, in cui la conformità è un prerequisito operativo del business.

Scopri il case study completo →

Azione 5

Integrare l'AI nelle operazioni B2B, superando l'uso di strumenti isolati

Nel 2026, l'intelligenza artificiale nel commercio B2B non è più sperimentale. La questione non è più se adottare l'IA, ma se genera un valore operativo misurabile. Le organizzazioni stanno superando i progetti pilota isolati per integrare l'IA direttamente nei workflow quotidiani di commerce, sales, operations e gestione dei dati. L'IA operativa non serve a sostituire le persone ma ad assorbire decisioni ripetitive, stabilizzare i processi e consentire ai team di operare in modo più rapido e coerente su scala.

L'IA automatizza i processi chiave del commerce

La prima ondata di adozione produttiva dell'IA si concentra sull'automazione di processi ricorrenti e ad alta intensità decisionale che in passato dipendevano da lavoro manuale e giudizi basati sull'esperienza. Questo include l'applicazione coerente di regole di pricing cliente-specifiche, scaglioni di volume e segnali di mercato, il miglioramento delle attività di forecasting e pianificazione di domanda e rifornimenti, nonché il rilevamento in tempo reale di anomalie come errori di prezzo, incoerenze di stock o pattern anomali negli ordini. Automatizzando questi processi, le organizzazioni riducono i tassi di errore, accorciano i tempi di risposta e costruiscono una base operativa più prevedibile e scalabile.

L'IA come moltiplicatore della qualità dei dati

Dati di alta qualità sono sia input sia output dell'IA operativa. L'intelligenza artificiale non si limita a usare i dati, ma viene sempre più applicata per stabilizzare, arricchire e rendere realmente utilizzabili le basi informative dei sistemi di commerce.

In pratica, l'IA supporta l'esecuzione attraverso:

- pulizia e arricchimento dei dati, individuando valori mancanti, incoerenti o non corretti e risolvendo automaticamente le incongruenze;
- raccomandazioni di prodotto intelligenti che si adattano al contesto del cliente, alla cronologia di acquisto e alla logica specifica di settore;
- armonizzazione dei dati tra sistemi ERP, PIM, CRM e PLM, creando un layer dati coerente e affidabile su tutti i canali;
- generazione e traduzione su scala dei contenuti di prodotto, rendendo gestibili cataloghi ampi e complessi su più mercati senza sforzo manuale.

Nel loro insieme, queste capacità riducono la manutenzione manuale dei dati, migliorano ricerca e scoperta e rendono i canali digitali più affidabili, scalabili e semplici da gestire.

L'IA a supporto delle vendite e della gestione degli account

Nel B2B, l'IA genera particolare valore quando supporta, e non sostituisce, le attività di sales e account management. Analizzando comportamenti storici, dati sugli asset e contesto contrattuale, l'IA può fornire raccomandazioni che aumentano velocità e rilevanza.

Le applicazioni tipiche includono:

- raccomandazioni su ricambi e SLA di servizio costruite a partire dalla base installata e dai dati di utilizzo;
- prioritizzazione di lead e opportunità, per aiutare i team sales a concentrarsi sugli account più rilevanti;
- raccomandazioni CPQ, che guidano configurazione e pricing entro regole definite;
- suggerimenti asset-based, a supporto di riordini e scenari aftermarket.

Quando integrata nei workflow di vendita, l'IA aumenta l'efficacia senza aggiungere carico cognitivo o attività manuali.

L'IA scala solo su un'architettura adeguata

L'impatto dell'intelligenza artificiale operativa dipende dall'architettura. L'IA non può operare in modo affidabile su sistemi frammentati o dati statici. Le organizzazioni che hanno successo condividono alcune fondamenta:

- modelli di hosting cloud o ibridi che supportano scalabilità ed elaborazione in tempo reale;
- un layer di integrazione aperto, che consente all'IA di accedere ai dati e agire sui sistemi;
- modelli dati ad alte prestazioni, ottimizzati per query operative e logiche decisionali;
- infrastrutture scalabili, in grado di gestire picchi di domanda e carichi di lavoro IA.

In assenza di questi prerequisiti, l'IA resta confinata a funzionalità isolate. In loro presenza, diventa un layer operativo cross-funzionale che migliora la produttività in tutta l'organizzazione.

Perché l'IA operativa è il prerequisito dell'agentic commerce

L'intelligenza artificiale operativa rappresenta il ponte tra l'automazione di oggi e l'agentic commerce di domani.



 Digital Excellence
Simon Neuberger,
CTO, [elio](#)

“Man mano che le decisioni di acquisto passano dagli esseri umani alle macchine, l'AI operativa diventa un prerequisito per l'agentic commerce. Solo quando l'IA migliora in modo affidabile la qualità dei dati, automatizza le decisioni core e opera in modo coerente tra i dipartimenti, le aziende possono diventare attori rilevanti e affidabili nei processi di acquisto automatizzati.”

Le organizzazioni che integrano oggi l'IA nei processi operativi potranno estendere gradualmente l'autonomia. Quelle che trattano l'IA come uno strumento stand-alone faticheranno a superare la fase di sperimentazione.

Focus operativo

Integrare l'IA nei workflow ricorrenti di commerce e operations

Utilizzare l'IA per migliorare la qualità dei dati, non solo per consumarli

Supportare le vendite con raccomandazioni contestuali e sistemi di prioritizzazione

Garantire che le decisioni IA operino entro regole chiare e meccanismi di governance

Costruire architetture che permettano all'IA di accedere ai dati e agire su più sistemi

Considerare l'IA operativa come la base per future capacità agentic

Azione 6

Adottare l'agentic commerce attraverso un percorso di maturità controllato

L'agentic commerce è una forma di esecuzione guidata dall'IA in cui i sistemi vanno oltre l'automazione predefinita e agiscono per raggiungere obiettivi espliciti entro confini ben definiti. Invece di eseguire attività isolate, gli agenti pianificano, decidono e si adattano attraverso processi e sistemi interconnessi.

Come definito da Forrester, l'agentic AI è costituita da: "Sistemi di foundation models, regole, architetture e strumenti che consentono ai programmi software di pianificare e adattarsi in modo flessibile per raggiungere obiettivi, agendo nel proprio ambiente con livelli crescenti di autonomia."

Applicata al commercio B2B, questa definizione si traduce in sistemi IA capaci di adeguare i prezzi, definire i rifornimenti, instradare workflow o gestire eccezioni non come automazioni isolate, ma come agenti orientati ad obiettivi che operano in ambienti integrati.

L'agentic commerce viene spesso interpretato come un salto improvviso verso la piena autonomia. In realtà, è un'evoluzione progressiva. Le organizzazioni che hanno successo lo trattano come un percorso basato su stabilità operativa, governance e fiducia.

L'agentic commerce si costruisce, non si attiva con un interruttore.

Gli ambienti B2B sono definiti da contratti, regolamentazioni e rischio. L'autonomia deve quindi essere introdotta per fasi. Le organizzazioni che saltano i passaggi fondamentali tendono ad amplificare gli errori anziché l'efficienza. Quelle che seguono un percorso di maturità deliberato creano le condizioni per un'autonomia sicura e scalabile.

Perché il percorso verso la maturità è fondamentale

Gli agenti amplificano le fondamenta già esistenti. Nelle organizzazioni con dati frammentati, regole poco chiare o governance debole, gli agenti amplificano incoerenze e rischi. In quelle con dati puliti, processi stabili e responsabilità chiare, sbloccano velocità, scalabilità e operatività.

Il passaggio all'agentic commerce non è quindi una decisione tecnologica. È un percorso organizzativo, architetturale e di governance.

Focus operativo

Iniziare con l'IA operativa in processi stabili e ripetibili

Introdurre agenti assistiti prima di perseguire l'autonomia

Rendere machine-readable regole, contratti e decisioni

Stabilire fin da subito governance, auditabilità e ownership chiare

Limitare gli agenti autonomi a domini ristretti e a basso rischio

Utilizzare i marketplace come ambienti controllati per le prime forme di autonomia.

Il percorso di maturità agentic

2026

IA operativa (baseline fino al 2026)

La prima fase si concentra sull'automazione delle decisioni in processi stabili e ricorrenti, già regolati da logiche chiare. Le applicazioni tipiche includono pricing entro limiti definiti, verifiche di disponibilità e lead time, routing degli ordini, logiche di fulfillment e rilevamento di anomalie o eccezioni.

In questa fase, l'IA non agisce in modo indipendente. La responsabilità resta interamente umana, mentre l'IA assorbe il lavoro decisionale ripetitivo e garantisce coerenza su scala. L'obiettivo è prevedibilità, velocità e riduzione degli errori, non l'autonomia.

L'IA operativa crea le fondamenta per tutto ciò che segue, trasformando conoscenze implicite in regole machine-readable, stabilizzando i flussi di dati e creando pattern di esecuzione affidabili.

2028 – 2029

Agenti autonomi (24–48 mesi)

La vera autonomia diventa possibile solo quando qualità dei dati, governance e maturità dei processi sono saldamente consolidate. In questa fase, gli agenti agiscono in modo indipendente ma esclusivamente entro domini ristretti e a basso rischio.

Gli agenti autonomi richiedono regole e contratti machine-readable, governance e auditabilità chiare, modelli di ownership espliciti e meccanismi di sicurezza come soglie ed escalation. I primi casi d'uso includono in genere procurement standardizzato, rifornimenti o transazioni via marketplace di routine, dove strutture dati e regole sono già normalizzate.

Nel B2B, l'autonomia non elimina il coinvolgimento umano. Riduce l'intervento umano dove il valore aggiunto è minimo e rafforza il controllo laddove complessità e rischio sono più elevati.

2027 – 2028

Agenti assistiti (12–24 mesi)

Nella seconda fase, l'IA evolve dall'automazione all'assistenza. Gli agenti operano su più fasi di un workflow, generando raccomandazioni, bozze decisionali e validazioni, mentre le persone mantengono visibilità e approvazione finale.

Gli scenari tipici includono suggerimenti su range di sconto, bozze di offerte e configurazioni nei workflow CPQ, validazione di logiche contrattuali o di compliance e raccomandazioni di riordino o servizio basate sui pattern di utilizzo.

Questa fase genera importanti benefici di produttività senza diluire la responsabilità. Gli agenti assistiti alleggeriscono il carico cognitivo, accelerano le decisioni e rendono i risultati più coerenti. Per molte organizzazioni B2B, il valore di breve termine delle capacità agentiche emerge già qui.

IV. Prospettive 2027

Far evolvere l'intelligenza dei dati verso l'esecuzione autonoma



Il presupposto dell'Agentic Commerce non è l'autonomia in sé, bensì un'esecuzione controllata e verificabile. Solo quando la logica di business è leggibile dalle macchine e poggia su architetture API-first, una governance chiara e meccanismi di sicurezza efficaci è possibile garantire, allo stesso tempo, fiducia, conformità e scalabilità.

In questo contesto, entro il 2027 le prime catene del valore raggiungeranno un livello di maturità tale da consentire un'esecuzione basata su agenti su scala più ampia. Dati, regole e sistemi saranno integrati in modo sufficientemente stabile da permettere a persone e software agent di operare in parallelo – ciascuno là dove genera il maggior valore.

Questa evoluzione non sostituisce le decisioni umane, ma ne ridefinisce il perimetro. Le attività di validazione, coordinamento ed esecuzione di routine vengono automatizzate, mentre le persone si concentrano su strategia, gestione delle eccezioni e decisioni complesse.

Con l'aumento della maturità agentic, i software agent operano sia sul lato dell'acquirente sia su quello del venditore all'interno di confini chiaramente definiti. Validano le informazioni, applicano schemi decisionali consolidati e agiscono in modo autonomo in scenari standardizzati e a basso rischio.

Con la diffusione dell'esecuzione parzialmente autonoma, i KPI tradizionali, incentrati sui canali, perdono progressivamente rilevanza. Al loro posto emergono nuove metriche – come Autonomous Order Rate, Trust Score Performance e Agentic Cycle Time – che spostano l'attenzione dall'attività alla qualità dell'esecuzione, alla velocità e all'affidabilità.

Questa prospettiva chiarisce un punto fondamentale: l'Agentic Commerce non rappresenta una rottura dirompente, ma l'evoluzione coerente delle organizzazioni data-driven, orientata ad accelerare l'esecuzione, aumentare l'affidabilità e rendere la scalabilità sostenibile nel tempo.

V. Conclusione

Trasformare la complessità in un'opportunità di differenziazione

Le sei aree strategiche delineate in questo Compass tracciano un percorso chiaro e realistico: da un'esecuzione digitale frammentata a un modello di commercio B2B intelligente, connesso e progressivamente autonomo.

La complessità continuerà ad aumentare. Varianti di prodotto, prezzi specifici per singolo cliente, requisiti normativi, ambienti multi-sistema e percorsi di acquisto ibridi non sono sfide temporanee, ma le caratteristiche strutturali del B2B moderno. Le aziende che avranno successo non saranno quelle che tenteranno di semplificare questa realtà, ma quelle che sapranno orchestrarla e renderla operativa su scala.

Questo richiede un cambiamento profondo nel modo di approcciare il commercio digitale:

- organizzazione, dati, processi e tecnologia devono essere trattati come un unico sistema integrato;
- ruoli e incentivi devono supportare l'esecuzione digitale invece di ostacolarla;
- la logica di settore deve essere incorporata in piattaforme e integrazioni, non gestita manualmente ai margini;
- qualità e trasparenza dei dati sono fondamentali e non negoziabili;
- l'IA deve passare dalla sperimentazione all'uso quotidiano;
- le capacità agentic devono essere introdotte in modo deliberato, governate da regole chiare, auditabilità e fiducia.

Quando questi elementi convergono, la complessità smette di essere un driver di costo e diventa un fattore di differenziazione. I canali digitali scalano senza aumentare il carico manuale. I team di vendita si concentrano sull'expertise invece che sull'amministrazione. I buyer guadagnano autonomia senza perdere fiducia. E le organizzazioni costruiscono la resilienza necessaria per adattarsi continuamente all'evoluzione di mercati, tecnologie ed aspettative.

**Il futuro del commercio B2B non è solo digitale.
È intelligente, integrato e agent-ready.**

Chi si muove per primo non guadagnerà solo in efficienza. Conquisterà scalabilità, resilienza e un vantaggio competitivo duraturo in un mercato in cui la capacità di governare la complessità è ciò che distingue i leader.

Siamo qui per te!

Vuoi fare il salto di qualità? Ti accompagniamo nel tuo percorso di crescita, con una consulenza personalizzata su misura per i tuoi obiettivi di commerciante B2B.

Contattaci

Richiedi una demo

Informazioni su Shopware

Shopware è la piattaforma e-commerce open-source per eccellenza in Europa, concepita per affrontare le complessità tecniche e operative delle moderne imprese B2B e B2C. La sua architettura componibile e API-first e le opzioni di implementazione flessibili - SaaS, PaaS o self-hosted - offrono alle aziende il pieno controllo sull'infrastruttura e la libertà di personalizzare ogni livello del sistema.

Grazie a strumenti di livello professionale, a più di 3.100 estensioni certificate e a una rete di partner globali, Shopware consente di adattarsi rapidamente alle aspettative in continua evoluzione degli acquirenti, a modelli aziendali complessi e a requisiti commerciali specifici per ogni regione.

