

BLUEBOOK



Il peso dell'Out-of-Stock

Il punto di vista dello shopper e gli impatti
per Industria e Distribuzione

Nonostante lo sforzo profuso al fine di garantire che i contenuti riportati nel presente documento siano corretti, GS1 Italy e qualsiasi altra parte coinvolta nella creazione e predisposizione dello stesso declinano qualsivoglia forma di responsabilità, diretta o indiretta, nei confronti degli utenti ed in generale di qualsiasi soggetto terzo per ogni possibile pregiudizio che possa derivare da eventuali violazioni di diritti (anche di proprietà intellettuale) di terzi, imprecisioni, errori ed omissioni dei suddetti contenuti nonché da un utilizzo non corretto o riponendo in ogni caso un improprio affidamento sulla correttezza degli stessi. Nello specifico il presente documento viene fornito senza alcuna garanzia connessa inter alia alla sua commerciabilità, assenza di violazioni di qualsiasi natura, idoneità per uno specifico scopo ed utilizzo o qualsivoglia ulteriore garanzia.

Il presente documento potrebbe inoltre essere soggetto in qualsiasi momento e senza obbligo alcuno di preventivo avviso a modifiche unilaterali da parte di GS1 Italy e ciò a causa delle evoluzioni tecnologiche e degli standard GS1 o di nuove norme di legge e regolamentari. GS1 e il logo GS1 sono marchi registrati di titolarità di GS1 AISBL.

<u>PREMESSA</u>	9
<u>EXECUTIVE SUMMARY</u>	12
<u>ASPETTI METODOLOGICI</u>	15
<u>1. IL CONTESTO</u>	21
1.1. Un contesto più fluido e in evoluzione	23
1.2. Uno shopper più esigente e infedele	25
<u>2. LO SHOPPER</u>	26
2.1. La fenomenologia della spesa	28
2.1.1. Il ruolo del volantino promozionale	39
2.1.2. Il carrello e la specializzazione per canale	40
2.2. Gradimento ed esperienza presso canali e insegne	45
2.3. Differenze tra offline e online	48
2.3.1. Il profilo sociodemografico e l'approccio alla spesa	49
<u>3. I FATTORI STRATEGICI PER LA FIDELIZZAZIONE</u>	51
3.1. Le leve della fidelizzazione nel canale offline	53
3.2. Le leve della fidelizzazione nel canale online	56
3.3. La disponibilità dell'offerta nella relazione con il consumatore	58
<u>4. L'ESPERIENZA DI OUT-OF-STOCK: NEI FATTI E NEL PERCEPITO DELLO SHOPPER</u>	60
4.1. La realtà e la percezione dell'esperienza Out-of-Stock	62
4.1.1. La realtà: i numeri dell'Out-of-Stock	62
4.1.2. Le categorie dell'Out-of-Stock	63
4.1.3. I canali e l'Out-of-Stock	64
4.1.4. La percezione: il dichiarato nel ricordo Out-of-Stock	66
4.2. La visione longitudinale dell'Out-of-Stock, tra numeri e percezione	67
4.3. Le reazioni emotive all'Out-of-Stock	68
4.3.1. Il fastidio: più forte nel ricordo che nell'esperienza	68
4.3.2. Il fastidio: il ruolo del canale	70

4.3.3. La gravità dell'Out-of-Stock e i fattori che la influenzano	72
4.4. Le emozioni davanti all'Out-of-Stock	76
4.5. Il comportamento davanti all'Out-of-Stock	77
4.5.1. Quando lo shopper si attiva	78
4.5.2. Quando lo shopper non si attiva	78
<u>5. I FATTORI DI RISCHIO E GLI EFFETTI SUL BUSINESS</u>	80
5.1. Le reazioni all'Out-of-Stock	82
5.2. Il rischio congiunto per categoria di prodotto: la vista sintetica	85
5.2.1. Il rischio per la Distribuzione e la sua composizione	87
5.2.2. Il rischio per l'Industria e la sua composizione	90
5.2.3. La matrice di rischio per Industria e Distribuzione: una vista sintetica	93
5.3. Mappare l'Out-of-Stock e il livello di fastidio	97
5.3.1. Le categorie alimentari	97
5.3.2. Le categorie non alimentari	98
<u>6. L'ATTRIBUZIONE DI RESPONSABILITÀ DELL'OUT-OF-STOCK E LE ASPETTATIVE DI RISOLUZIONE DA PARTE DEL CONSUMATORE</u>	102
6.1. L'attribuzione di responsabilità davanti all'Out-of-Stock	103
6.1.1. Il punto vendita come principale responsabile	104
6.1.2. Il ruolo secondario di Industria e fornitori	105
6.2. Le aspettative del consumatore verso la gestione dell'Out-of-Stock	105
6.2.1. Il punto di vista degli shopper per far fronte all'Out-of-Stock	106
6.2.2. Le opzioni desiderate: strumenti semplici e immediati	108
<u>7. CONCLUSIONI</u>	111

GS1 ITALY, MOLTO PIÙ DEL CODICE A BARRE

L'organizzazione non profit GS1 è il motore dietro **gli standard più diffusi a livello globale, primo fra tutti l'iconico codice a barre**. La nostra missione è chiara: **facilitare la condivisione automatizzata e affidabile dei dati tra le aziende e con le persone**, promuovendo efficienza, trasparenza e la trasformazione digitale.

Nati dalle imprese per le imprese, siamo **un network mondiale** di 120 organizzazioni nazionali, che conta oltre 2 milioni di aziende. **In Italia, GS1 Italy riunisce 42 mila imprese**, con le quali il dialogo e la collaborazione sono costanti.

Da sempre punto di riferimento per il **largo consumo**, oggi sviluppiamo standard, servizi e soluzioni anche per i settori **sanitario, foodservice, marketplace ed e-commerce, costruzioni, logistica, tessile, bancario e ferroviario**.

Le nostre soluzioni, nascono da un solido **modello collaborativo**, generano innovazione e valore per tutti gli attori della filiera, rendendola più efficiente e sostenibile, accelerano la digitalizzazione e semplificano la compliance normativa.

DATI E INFORMAZIONI: I PILASTRI DELLA FIDUCIA

GS1 Italy svolge un ruolo cruciale nel rafforzare la **fiducia tra le aziende** garantendo uno scambio di dati affidabili, aggiornati e di qualità.

Migliorando trasparenza, accessibilità e accuratezza delle informazioni di prodotto, i nostri standard, i nostri processi e i nostri servizi supportano le imprese nella costruzione di una **nuova fiducia tra aziende e persone - consumatori e pazienti** - sempre più attente e responsabili.

GS1 ITALY OGGI: MOLTO PIÙ DEL CODICE A BARRE

La nostra missione di portare fiducia, visibilità, efficienza e sostenibilità nella filiera inizia nel 1973 con l'introduzione rivoluzionaria del codice a barre.

Definito dalla BBC una delle **"50 cose che hanno reso globale l'economia"**, il codice a barre GS1 **crea un'identità unica e verificabile per i prodotti a livello mondiale**, rendendo possibile lo scambio di informazioni senza errori e assicurando tracciabilità e trasparenza. Il **QR code standard GS1** rappresenta la sua evoluzione, rendendolo ancora più potente e versatile.

Oltre agli **standard GS1**, oggi offriamo un sistema integrato di servizi, soluzioni e insight, che include:

- **Servizi digitali e consulenza** per ottimizzare e digitalizzare i processi con gli standard GS1.
- La **community ECR Italia**, dove le aziende sviluppano soluzioni innovative e condivise per aumentare le performance di filiera e condividere best practice collaborative.
- L'**Academy** per una formazione personalizzata multilivello, dagli interventi in azienda ai master post-lauream.
- **Tendenze, l'Osservatorio Immagino, l'Osservatorio Non Food** e numerosi studi, strumenti preziosi per orientare scelte consapevoli, sostenibili e attraenti per il mercato.

In breve, GS1 Italy è molti più dati, molti più settori, molte più competenze. Molti più modi per fare la differenza, insieme.

ECR ITALIA

MISSIONE

La missione dell'associazione, nata nel 1993, si riassume nella volontà di lavorare insieme per soddisfare i desideri del consumatore al meglio, più velocemente e al minor costo possibile attraverso un processo di business che porti a benefici condivisi lungo la filiera. Gli aspetti chiave dell'organizzazione sono quindi: la centralità del consumatore, l'efficienza e l'efficacia della relazione tra imprese ottenuta grazie alla adozione di un modello collaborativo.

OBIETTIVI

ECR nasce con l'obiettivo primario di re-ingegnerizzare i processi per ridurre i costi del sistema Industria Distribuzione contribuendo allo sviluppo della collaborazione fra le imprese a vantaggio del consumatore. L'attuale focus dell'associazione tende ad aumentare l'integrazione degli attori della filiera per la massimizzazione del valore nelle attività congiunte, operando contemporaneamente sul lato della domanda, sul fronte dell'organizzazione della supply chain e negli altri aspetti della relazione tra le imprese.

STRATEGIA

ECR Italia persegue i propri obiettivi coordinando il tavolo di dialogo fra Industria e Distribuzione, creando le condizioni per sviluppare progetti comuni con obiettivi quantificati, attraverso il coinvolgimento delle aziende e dei loro manager che partecipano direttamente alla definizione di soluzioni comuni. ECR Italia adotta, quindi, una metodica di lavoro finalizzata al conseguimento di risultati concreti stimolando un approccio in grado di generare un dialogo costruttivo fra le parti.

LE IMPRESE ADERENTI A ECR ITALIA

- ▮ Affinity Castelvetro
- ▮ Barilla
- ▮ Bauli
- ▮ Beiersdorf
- ▮ Bic Italia
- ▮ Birra Peroni
- ▮ Bolton Group
- ▮ Cab Log
- ▮ Cameo
- ▮ Carapelli Firenze
- ▮ Carlsberg Italia
- ▮ Carrefour Italia
- ▮ Coca-Cola HBC Italia
- ▮ Colgate Palmolive
- ▮ Conad
- ▮ Conserve Italia
- ▮ Coop Italia
- ▮ Crai
- ▮ D.It - Distribuzione Italiana
- ▮ Danone Nutricia
- ▮ Davide Campari-Milano
- ▮ Despar Italia
- ▮ Elah Dufour
- ▮ Eridania Italia
- ▮ Esselunga
- ▮ Fater
- ▮ Ferrero Technical Services
- ▮ FHP di R. Freudenberg
- ▮ Granarolo
- ▮ Haleon Italy
- ▮ Heineken Italia
- ▮ Henkel Italia
- ▮ Kellogg Italia
- ▮ Kimberly-Clark
- ▮ L'Oréal Italia
- ▮ La Doria
- ▮ Luigi Lavazza
- ▮ Metro Italia
- ▮ Mondelez Italia
- ▮ Montenegro
- ▮ Nestlé Italiana
- ▮ Number1 Logistics Group
- ▮ Parmalat
- ▮ Perfetti Van Melle Italia
- ▮ Ponti
- ▮ Procter & Gamble
- ▮ Red Bull
- ▮ S.C. Johnson Italy
- ▮ Selex Gruppo Commerciale
- ▮ Sperlari
- ▮ Star Stabilimento Alimentare
- ▮ STEF Italia
- ▮ Transmec To Be
- ▮ Unilever Italia
- ▮ Veronesi Holding
- ▮ VEGÉ Retail

IL GRUPPO DI LAVORO

I LAVORI SONO STATI COORDINATI E FACILITATI DA:

Giuseppe Luscia, ECR senior manager, GS1 Italy.

Silvia Scalia, ECR Italia and training director, GS1 Italy.

Chiara Siragusa, ECR senior specialist, GS1 Italy.

IL GRUPPO DI RICERCA

La presente ricerca è stata realizzata dal team Consumer Behavior & Insights di NielsenIQ (NIQ). Giulia Besana, Customer success senior consultant, e Benedetta Tonini, Customer success consultant, hanno seguito lo studio contribuendo alle attività di sviluppo, analisi degli insight e restituzione dei risultati. L'ideazione e la progettazione del disegno di ricerca sono state curate da Elena Cappelletti, SA&I sales business partner. Lo studio si è avvalso del contributo del dipartimento Retail di NielsenIQ (NIQ), guidato da Romolo De Camillis, Retailer director, con il coinvolgimento di Elena Colombi, Sales retail business partner, e Nicola De Carne, Retail customer success leader.

Premessa

La disponibilità dei prodotti a scaffale rappresenta da tempo uno degli ambiti di attenzione di ECR Italia, che oltre vent'anni fa ha avviato un percorso volto a supportare le aziende nella gestione della presenza e della disponibilità dei prodotti nel punto vendita.

Con **Optimal Shelf Availability** (OSA) si fa riferimento alla capacità di garantire la disponibilità di un prodotto nel luogo in cui lo shopper si aspetta di trovarlo e nel momento in cui desidera acquistarlo. Una condizione tutt'altro che semplice, che costituisce il risultato di una sequenza articolata di decisioni, attività e processi che coinvolgono Industria, operatori logistici e Distribuzione.

I primi lavori del gruppo ECR sul tema dell'OSA si sono concentrati sulla definizione delle metriche necessarie a misurare l'Out-of-Stock (OOS), sulla classificazione delle principali causali e sull'individuazione dei processi da attivare per prevenire e ridurre le indisponibilità. L'obiettivo era costruire un linguaggio comune e fornire alle imprese riferimenti condivisi per osservare un fenomeno che, pur manifestandosi sullo scaffale, può avere origine in punti differenti della filiera.

Su queste basi, ECR Italia ha sviluppato nel tempo un percorso articolato lungo tre filoni tra loro complementari, combinando attività di ricerca, strumenti di misurazione e iniziative volte a intervenire sui processi.

Il primo ha riguardato la **comprensione dell'Out-of-Stock dal punto di vista dello shopper**, approfondendo il fastidio associato all'indisponibilità e le conseguenze sui comportamenti di acquisto. Il secondo ha portato allo sviluppo del **Barometro ECR OSA**, nato per mettere a disposizione della filiera una misurazione continuativa e condivisa del fenomeno. Il terzo si è concretizzato nel **Monitor ECR OSA**, uno strumento orientato a supportare l'individuazione delle cause dell'indisponibilità e a favorire l'adozione di regole, indicatori e modalità operative comuni.

Ricerca sul consumatore, Barometro e Monitor hanno permesso di affrontare il tema da prospettive diverse ma strettamente connesse: comprendere il modo in cui l'Out-of-Stock viene vissuto, misurarne la diffusione e mettere a disposizione delle aziende strumenti utili per individuarne le cause e intervenire sui processi.

La presente pubblicazione si inserisce in questo percorso e propone una **nuova edizione della ricerca dedicata allo shopper**. A distanza di un decennio dalla precedente edizione, ECR Italia ha valutato di aggiornare e approfondire la conoscenza del fenomeno, alla luce dell'evoluzione dei comportamenti di acquisto, della crescente integrazione tra canali fisici e digitali e delle nuove aspettative maturate nei confronti di marche, insegne e servizi.

Lo shopper di oggi si muove infatti all'interno di un'esperienza di spesa più articolata. Alterna punti vendita e piattaforme digitali, combina diverse missioni di acquisto e dispone di un numero crescente di alternative. In questo contesto, trovare il prodotto desiderato continua a rappresentare una condizione essenziale del servizio, ma le modalità con cui l'indisponibilità viene gestita possono essere diverse rispetto al passato.

La ricerca è stata quindi progettata come un percorso integrato, articolato in più fasi e metodologie, con l'obiettivo di osservare l'Out-of-Stock da diverse prospettive. È stato approfondito il contesto nel quale si inserisce oggi l'esperienza di spesa e il ruolo assunto dalla disponibilità del prodotto nella costruzione della fedeltà alla marca e all'insegna. Sono state analizzate la diffusione e la percezione del fenomeno, le reazioni emotive che accompagnano l'assenza del prodotto e i comportamenti adottati dallo shopper per portare a termine, modificare, rinviare o abbandonare l'acquisto.

L'indagine ha inoltre considerato le differenze tra canale fisico e digitale, tra missioni di spesa e tra categorie merceologiche, con l'obiettivo di comprendere in quali circostanze l'Out-of-Stock assuma maggiore rilevanza. Le reazioni dello shopper sono state poi osservate anche dal punto di vista delle possibili conseguenze per il business, distinguendo i rischi per l'Industria e per la Distribuzione e approfondendo il ruolo della sostituibilità del prodotto, della fedeltà alla marca e della centralità della categoria nella spesa.

Un'ulteriore area di approfondimento ha riguardato l'attribuzione della responsabilità e le aspettative dello shopper nei confronti della gestione dell'indisponibilità. Comprendere non soltanto come il consumatore reagisca, ma anche a chi attribuisca il problema e quali interventi si aspetti, permette infatti di ampliare la lettura dell'Out-of-Stock: da indicatore operativo a momento rilevante della relazione tra shopper, marca e insegna.

La varietà delle dimensioni indagate restituisce la complessità del fenomeno. L'Out-of-Stock non riguarda una singola funzione né può essere ricondotto esclusivamente alla gestione dello scaffale. Coinvolge diversi ambiti aziendali, come la previsione della domanda, la pianificazione commerciale e promozionale, gli ordini, la produzione, la logistica, la gestione delle scorte, il rifornimento del punto vendita, i sistemi informativi e l'aggiornamento delle disponibilità sui canali digitali.

Affrontarlo richiede pertanto una visione comune e il coordinamento tra funzioni aziendali e attori della filiera. È in questa prospettiva che si colloca il contributo di ECR Italia: **promuovere il confronto tra Industria e Distribuzione, favorire la condivisione di conoscenze e creare le condizioni affinché la disponibilità del prodotto venga gestita come un risultato comune.**

Questa nuova ricerca intende offrire un ulteriore contributo a tale percorso, riportando al centro la prospettiva dello shopper e fornendo **una base conoscitiva condivisa sulla quale costruire priorità e interventi.** Migliorare la disponibilità significa non soltanto ridurre una discontinuità operativa, ma contribuire alla qualità dell'esperienza di acquisto e alla capacità dell'intera filiera di rispondere alle aspettative del consumatore.

Executive summary

In un contesto retail caratterizzato da crescente complessità, pressione sui consumi e maggiore articolazione dei comportamenti di acquisto, il consumatore italiano si dimostra più esigente, meno incline a rapporti esclusivi con singole insegne e sempre più orientato a ottimizzare le proprie scelte. È proprio in questo scenario che si inserisce il tema della disponibilità ottimale dei prodotti. Per comprendere il ruolo che essa riveste nella relazione tra shopper, marca e insegna, ECR Italia, in collaborazione con NIQ, ha sviluppato un percorso di ricerca con l'obiettivo di **analizzare il fenomeno dell'Out-of-Stock dal punto di vista dello shopper**, approfondendone l'incidenza rilevata, la percezione, l'impatto sui comportamenti di acquisto e le conseguenze per Industria e Distribuzione. Il percorso si è articolato in tre fasi complementari: una fase qualitativa basata su web group, una fase diagnostica condotta attraverso un'indagine su un campione rappresentativo di responsabili di acquisto e una fase di contestualizzazione basata sulla compilazione di diari di spesa.

Le evidenze confermano che la **disponibilità dei prodotti rappresenta una delle leve più importanti nella costruzione della fidelizzazione**. Se la convenienza continua a svolgere un ruolo centrale nella scelta dell'insegna, la possibilità di trovare il prodotto desiderato nel momento del bisogno emerge come un elemento determinante dell'esperienza di acquisto. Questo vale nel canale fisico e assume una rilevanza ancora maggiore nell'online, dove l'aspettativa di continuità dell'offerta e di affidabilità del servizio è particolarmente elevata.

Alla luce di questa centralità, diventa fondamentale comprendere la dimensione del fenomeno che più direttamente mette alla prova tale promessa: l'Out-of-Stock. La ricerca mostra che si tratta di un fenomeno concreto e diffuso nell'esperienza di acquisto. Nelle quattro settimane di osservazione condotte tramite diario di spesa, **gli episodi di indisponibilità hanno interessato circa 1 giro di spesa su 10 e il 4% dei prodotti cercati**. Le categorie maggiormente coinvolte comprendono i freschi e i prodotti lattiero-caseari, oltre a dispensa e surgelati e ad alcuni comparti non alimentari, quali home e personal care.

Accanto alla dimensione registrata attraverso i diari di spesa emerge una dimensione percettiva altrettanto importante. La fase di ricerca basata su questionari, che si fonda sul ricordo dello shopper, ha rilevato che l'84% degli shopper dichiara di aver sperimentato almeno un episodio di OOS nei tre mesi precedenti alla rilevazione e tende a ricordare il fenomeno come più frequente e più esteso di quanto emerga dai diari, compilati a ridosso delle singole esperienze di spesa. Ne risulta uno **scarto tra dato ricordato e dato realmente vissuto dello shopper**, che contribuisce ad **amplificare il peso del fenomeno nella valutazione complessiva dell'esperienza di acquisto**.

Non tutte le situazioni di indisponibilità generano però lo stesso impatto. La **gravità percepita e il fastidio associato dipendono dal prodotto coinvolto, dalla presenza di promozioni, dalla rilevanza della marca e dal contesto di acquisto**. Le evidenze mostrano come le situazioni caratterizzate da una forte aspettativa di reperibilità del prodotto tendano a generare reazioni più critiche, soprattutto quando l'indisponibilità interrompe una spesa precedentemente pianificata o una scelta guidata dalla leva promozionale. Questo meccanismo appare ancora più evidente nel digitale, dove le

aspettative di disponibilità sono più elevate e l'indisponibilità viene spesso interpretata come una mancanza del servizio promesso.

Dal punto di vista comportamentale, lo shopper reagisce all'Out-of-Stock attraverso strategie differenti. Con riferimento al canale offline, nel **31% dei casi rinuncia all'acquisto**, determinando una mancata vendita sia per la distribuzione sia per la marca. Nel **28% dei casi cerca invece il prodotto altrove**: presso un altro punto vendita della stessa insegna (8%), presso un'insegna concorrente (13%) oppure nel canale online (7%). Nel **33% dei casi procede con una sostituzione**, scegliendo un prodotto di un'altra marca (22%) o un'alternativa della stessa marca (11%). Nel restante **8% dei casi coinvolge un'altra persona per completare l'acquisto**.

Le conseguenze si distribuiscono quindi tra Industria e Distribuzione, generando differenti forme di perdita o di trasferimento della vendita. L'analisi per categoria evidenzia inoltre che il **rischio associato all'Out-of-Stock non dipende esclusivamente dalla frequenza del fenomeno, ma anche dalla sostituibilità del prodotto e dal ruolo che esso ricopre nella spesa**. Alcune categorie risultano particolarmente esposte a rischi congiunti per Industria e Distribuzione, mentre altre concentrano l'impatto prevalentemente su uno dei due attori.

Nel complesso, la ricerca mostra che **la disponibilità dei prodotti rappresenta una leva strategica per l'intera filiera**. L'Out-of-Stock non si esaurisce infatti in una problematica operativa, ma incide sulla soddisfazione, sulla fiducia e sulla continuità della relazione con lo shopper. Per retailer e Industria, la riduzione del fenomeno e la gestione efficace delle situazioni di indisponibilità costituiscono quindi un'opportunità comune per sostenere la loyalty, migliorare l'esperienza di acquisto e proteggere il valore generato lungo la filiera.

Aspetti metodologici

Per approfondire il tema dell'Out-of-Stock dal punto di vista dello shopper in tutta la sua complessità, ECR Italia ha sviluppato, in collaborazione con NielsenIQ (NIQ), un percorso di ricerca integrato articolato in tre fasi:

- **Prima fase – Esplorativa:** ricerca qualitativa condotta attraverso focus group online, finalizzata a comprendere i significati, le percezioni e le esperienze dello shopper in merito al fenomeno dell'Out-of-Stock. L'obiettivo di questa fase è stato individuare i principali parametri attraverso cui gli shopper valutano l'Out-of-Stock, costruendo la base informativa per la definizione del questionario da sottoporre al campione della fase successiva.
- **Seconda fase – Diagnostica:** ricerca quantitativa realizzata mediante questionario online, volta a misurare e descrivere il fenomeno dell'Out-of-Stock in termini di frequenza, diffusione e impatto sulle scelte di acquisto. L'obiettivo è stato comprendere come il consumatore reagisca di fronte all'indisponibilità di un prodotto, approfondendo i comportamenti di sostituzione, rinvio o abbandono dell'acquisto, l'eventuale cambio di punto vendita o insegna e l'attribuzione della responsabilità dell'episodio. I dati raccolti in questa fase hanno inoltre consentito di analizzare le possibili conseguenze dell'Out-of-Stock sulla soddisfazione e sulla fedeltà dello shopper.
- **Terza fase – Contestualizzazione:** ricerca basata sulla compilazione di diari di spesa per un periodo di quattro settimane, con l'obiettivo di approfondire, attraverso la registrazione di episodi reali, gli aspetti emersi nella fase precedente. Questo approccio ha consentito di osservare il fenomeno nella quotidianità dello shopper e di comprenderne meglio gli atteggiamenti e i comportamenti, riducendo i bias derivanti dalla ricostruzione retrospettiva delle esperienze di acquisto, tipica delle tradizionali survey. Per garantire continuità e comparabilità dei risultati, questa fase è stata condotta coinvolgendo un sottoinsieme del campione della fase precedente.

La fase esplorativa: dettaglio metodologico e contenuti

Il primo modulo della ricerca, corrispondente alla “fase esplorativa” di natura qualitativa, ha previsto la realizzazione di discussioni di gruppo moderate con l'obiettivo di raccogliere insight su percezioni, esperienze e atteggiamenti degli shopper, evidenziando convergenze e divergenze di opinione attraverso il confronto tra partecipanti. Questa fase è stata condotta mediante tre focus group online, moderati da un esperto di ricerca qualitativa con competenze in analisi semiotica. Ciascun gruppo era composto da sette partecipanti, equamente distribuiti per genere e provenienti da tre diverse aree geografiche (Milano, Roma, Napoli). I partecipanti, tutti responsabili di acquisto di prodotti alimentari e per la cura della casa, sono stati suddivisi in gruppi per fasce d'età: giovani (24-34 anni), adulti (35-49 anni) e maturi (50-64 anni).

Questa fase ha consentito di comprendere non solo cosa accade quando un prodotto non è disponibile a scaffale, ma anche come il fenomeno venga percepito, narrato e interiorizzato dagli shopper, mettendone in luce le implicazioni sulle scelte di acquisto e sulla relazione con brand e insegne.

Nello specifico, la fase esplorativa ha consentito di:

- **Esplorare in profondità** le esperienze, le percezioni e i significati attribuiti dagli shopper all'Out-of-Stock, andando oltre la semplice osservazione dei comportamenti per comprendere le dinamiche sottostanti che ne influenzano le reazioni.
- **Far emergere il linguaggio e le narrazioni** attraverso cui gli shopper descrivono l'esperienza dell'Out-of-Stock, analizzando emozioni, metafore e associazioni spontanee che rivelano aspettative, tensioni e nuovi modi di interpretare l'esperienza di acquisto.
- **Individuare insight strategici** utili a orientare le scelte di comunicazione, il posizionamento dei brand e delle insegne e lo sviluppo di iniziative volte a rafforzare la relazione con shopper sempre più consapevoli e meno indulgenti.
- **Fornire le basi per la progettazione della successiva fase quantitativa**, contribuendo alla definizione delle ipotesi di lavoro e mettendo a disposizione una base interpretativa utile a integrare i dati numerici con le dimensioni soggettive dell'esperienza di acquisto, quali vissuti, narrazioni, ambivalenze e chiavi di lettura semiotiche, per restituire una comprensione più completa e sfaccettata del fenomeno.

La fase diagnostica: dettaglio metodologico e contenuti

Il secondo modulo della ricerca, denominato “fase diagnostica”, ha previsto la somministrazione di un questionario online a un campione rappresentativo di 1.500 responsabili (esclusivi o condivisi) degli acquisti di spesa, di età compresa tra i 24 e i 68 anni. Il questionario, della durata di circa 15 minuti, ha indagato il sedimento percettivo e le abitudini di acquisto dei consumatori, con particolare riferimento alle modalità di spesa e al fenomeno dell'Out-of-Stock. In fase di definizione del campione e di raccolta dei dati sono state rispettate le quote rappresentative dei responsabili acquisto per genere, fascia d'età e area geografica (Fonte: NIQ Sinottica).

Questa fase ha consentito di consolidare quanto emerso dall'esplorazione qualitativa, misurando su un campione rappresentativo la frequenza delle situazioni di Out-of-Stock, le reazioni degli shopper e l'impatto sulle dinamiche di loyalty, al fine di aggiornare e rafforzare lo scenario di riferimento.

Questo modulo è stato fondamentale per:

- **Validare i fenomeni, gli atteggiamenti e i comportamenti emersi nella fase qualitativa**, quantificandone la diffusione presso la popolazione di riferimento e contribuendo alla costruzione di uno scenario di base solido e aggiornato.
- **Misurare il fenomeno dell'Out-of-Stock** in modo rappresentativo a livello nazionale, raccogliendo dati utili a realizzare analisi affidabili e a valutare l'impatto dell'Out-of-Stock sulla loyalty degli shopper verso brand e insegne.
- **Differenziare i target**, identificando eventuali differenze significative tra gruppi di shopper (per età, genere, territorio e livello di esperienza) e mettendo in evidenza comportamenti, aspettative e sensibilità specifiche.
- **Costruire insight azionabili**, attraverso l'identificazione di profili, trend, oppor-

tunità e barriere, supportati da dati chiari e comparabili utili a orientare strategie operative e decisionali.

- **Fornire dati condivisi e comparabili** per Industria e Distribuzione, sostenendo un confronto basato su evidenze solide e facilitando l'identificazione di priorità comuni per la gestione del fenomeno dell'Out-of-Stock.

La fase di contestualizzazione: dettaglio metodologico e contenuti

Il terzo modulo della ricerca, denominato “fase di contestualizzazione”, è stato realizzato su un campione di 737 responsabili di acquisto alimentare, di età compresa tra i 24 e i 68 anni, reclutati all'interno del campione dell'indagine precedente e rappresentativi della popolazione italiana. La rilevazione si è svolta attraverso la compilazione di un diario settimanale continuativo per quattro settimane, a partire dal 1° Marzo 2026. La raccolta dei dati è stata realizzata attraverso un diario di spesa compilato dai partecipanti tramite dialogatore su dispositivo tablet. Ogni settimana gli shopper hanno registrato tutte le singole occasioni di spesa indicando, per ciascuna, il giorno e il canale utilizzato (offline/online), consentendo così di ricostruire puntualmente il profilo delle visite effettuate.

Per ogni occasione di acquisto è stata inoltre rilevata la composizione del carrello, sia in termini di categorie acquistate sia di numero di confezioni per prodotto, permettendo una lettura quantitativa dettagliata dell'atto di acquisto.

All'interno di ciascuna occasione di spesa è stata quindi rilevata l'eventuale presenza di prodotti non trovati (Out-of-Stock), con l'attivazione di un approfondimento dedicato per ogni prodotto mancante. Tale approfondimento ha consentito di analizzare la natura del prodotto (marca specifica vs private label), l'eventuale presenza di promozioni e la relativa visibilità sul volantino, sia cartaceo sia digitale.

Sono stati inoltre rilevati i livelli di fastidio e di gravità percepiti dell'episodio, l'impatto rispetto ai piani di acquisto e le emozioni associate all'esperienza. Infine, le domande del diario hanno approfondito le azioni di risposta attivate dagli shopper (sostituzione, cambio insegna, delega dell'acquisto, rinuncia) e i driver contestuali alla base della decisione, completando il quadro tra comportamento agito e percezione dell'esperienza.

L'obiettivo è stato quello di osservare la quotidianità dello shopper, riducendo le distorsioni legate alla ricostruzione a posteriori degli eventi e ampliando la comprensione delle dinamiche che collegano l'Out-of-Stock ai processi decisionali e alle scelte di canale.

Questo modulo è stato fondamentale per:

- **Radicare la ricerca nell'esperienza reale dello shopper**, arricchendo il quadro interpretativo con episodi spontanei e contestualizzati che difficilmente emergerebbero attraverso una survey tradizionale, potenzialmente soggetta a bias ex-post nella ricostruzione dell'esperienza d'acquisto.

- ▮ **Collegare episodi concreti di Out-of-Stock ai driver di scelta del canale e alle emozioni effettivamente vissute**, riducendo gli errori di memoria, catturando dettagli situazionali altrimenti destinati a perdersi e favorendo una descrizione più spontanea delle reazioni degli shopper.
- ▮ **Osservare lo shopper nel tempo**, seguendone i comportamenti nell'arco di quattro settimane e analizzando aspetti quali l'utilizzo delle insegne, il ricorso all'online come soluzione di backup e i comportamenti compensativi che si attivano in risposta agli episodi di Out-of-Stock.
- ▮ **Distinguere tra la percezione legata al ricordo delle esperienze di spesa e i comportamenti effettivamente agiti nelle esperienze recenti**, ottenendo una visione più completa del fenomeno e permettendo di coglierne differenze, elementi di stabilità e variazioni nel tempo.

Ulteriori fonti interne NIQ a supporto

Nel presente documento saranno inoltre utilizzate alcune fonti interne NIQ a supporto della lettura e dell'interpretazione dei dati, con funzione di benchmark.

Di seguito sono riportate e descritte le principali fonti di riferimento utilizzate:

- ▮ **NIQ Consumer Panel On Demand (CPS – Consumer Panel Service)**: servizio NIQ basato su dati raccolti attraverso un panel di circa 18.000 famiglie, rappresentativo dei 26 milioni di famiglie italiane. Si tratta di un campione statistico di households che registrano in modo continuativo e diretto i propri acquisti reali, utilizzando scanner domestici (o mobile) dopo ogni atto di spesa. I dati rappresentano quindi evidenze del comportamento di acquisto effettivo a livello di singola famiglia e includono informazioni dettagliate su cosa, quanto, dove e quando viene acquistato, consentendo di attribuire gli acquisti al relativo contesto socio-demografico rappresentativo.
- ▮ **NIQ Omnisales**: sistema NIQ per il monitoraggio del comportamento complessivo di acquisto attraverso tutti i canali online e offline, basato su dati provenienti dalla collaborazione diretta con i retailer del largo consumo e dalla raccolta di ricevute elettroniche tramite crowdsourcing.
- ▮ **NIQ Discover / NIQ RMS**: sistema informativo di marketing NIQ a rete corrente, basato sulla raccolta e sull'elaborazione dei dati scanner relativi ai prodotti grocery venduti nei principali canali distributivi, moderni e tradizionali.
- ▮ **NIQ Business Indicators**: insieme di pubblicazioni NIQ relative all'andamento dell'economia, dei mercati e dei consumi.
- ▮ **NIQ Omnichannel**: servizio NIQ di misurazione del mercato, che integra i dati di vendita dei canali fisici (ipermercati, supermercati, libero servizio, discount e specialisti drug) e del canale e-commerce.
- ▮ **Sinottica**: indagine multiclient proprietaria di NIQ per lo studio e la comprensione dei target. Si tratta di un sistema informativo, basato su un bacino di oltre 9.000 panelisti di età superiore ai 14 anni, costantemente aggiornato e in grado di fornire informazioni su valori, aspettative, comportamenti di acquisto, consumo e

media exposure degli italiani.

- **Finding Harmony on the Shelf, Global Outlook 2025, Private Label & Branded Products:** analisi globale delle dinamiche di crescita e delle principali tendenze che guidano l'evoluzione dei prodotti a marca privata e dei brand, con focus sui comportamenti dei consumatori e sull'impatto dei retail media network.

Struttura del documento e tematiche affrontate

Nel primo capitolo verrà offerta una panoramica del **contesto** all'interno del quale è stata condotta la ricerca, attraverso una lettura delle principali dinamiche che caratterizzano oggi il mondo retail. Questo scenario costituisce la chiave interpretativa entro cui si inseriscono i principali risultati emersi dai tre moduli della ricerca.

Successivamente, verranno approfonditi i **profili degli Shopper e i loro comportamenti di acquisto**, analizzando le modalità di fare la spesa (scelta del canale, tempo impiegato, scontrino medio, ecc.) e la composizione del carrello, con riferimento ai principali reparti e alle categorie acquistate.

Questo approfondimento consentirà di analizzare i **fattori che incidono maggiormente sulla fidelizzazione** dello shopper al punto vendita. Nell'esplorazione degli elementi che costruiscono, rafforzano o indeboliscono tale relazione emergerà il ruolo della disponibilità dei prodotti a scaffale, sia fisico sia virtuale, come fattore chiave dalle molteplici implicazioni.

Verrà quindi approfondito il **fenomeno dell'Out-of-Stock**, con l'obiettivo di identificare e **mappare i reparti e le categorie maggiormente interessati dal fenomeno** e di analizzare le **reazioni degli shopper**, in termini di livello di fastidio percepito e strategie adottate in risposta all'assenza del prodotto a scaffale.

La conclusione del documento è volta ad approfondire **come il consumatore attribuisce la responsabilità dell'Out-of-Stock** tra i diversi attori della filiera. Inoltre, analizza le **aspettative di risoluzione espresse dallo shopper**, con particolare riferimento alle leve ritenute più efficaci per prevenire e gestire il fenomeno. L'analisi restituisce, quindi, una **lettura delle idee del consumatore rispetto al contrasto dell'Out-of-Stock**, evidenziandone le implicazioni per retailer e Industria.



Il contesto

Il retail opera oggi in uno **scenario in continua evoluzione**, nel quale i comportamenti di consumo si ridefiniscono in modo sempre più dinamico. La spesa è sostenuta da **strategie di acquisto sempre più adattive**, attraverso cui gli shopper modulano canali, insegne e occasioni di spesa in funzione delle opportunità e del contesto. Ne deriva un percorso d'acquisto più articolato e meno prevedibile, caratterizzato da decisioni sempre più flessibili.

Nel complesso, il capitolo affronta:

- L'emergere di dinamiche di consumo guidate da strategie di adattamento al contesto economico.
- La rimodulazione e la **frammentazione della spesa** attraverso una crescente varietà di canali, insegne e occasioni di acquisto.
- L'evoluzione di uno **shopper sempre più esigente, informato e orientato alla convenienza**, che adotta comportamenti d'acquisto più flessibili e multicanale, con una conseguente progressiva erosione della fedeltà al punto vendita.

In questo scenario, comprendere le dinamiche di consumo e le leve che guidano le scelte degli shopper diventa fondamentale per interpretarne i comportamenti, intercettarne i bisogni e costruire una relazione solida e continuativa tra consumatore e insegna.

Il contesto in cui opera oggi il retail è caratterizzato da una crescente complessità, nella quale variabili economiche, demografiche, sociali e territoriali interagiscono nel ridisegnare i comportamenti di consumo. L'evoluzione dei bisogni e delle modalità di acquisto rende le scelte degli shopper sempre meno lineari e più difficili da prevedere, limitando l'efficacia di modelli interpretativi semplificati, che presuppongono comportamenti di consumo omogenei e scarsamente influenzati dal contesto.

In questo scenario, comprendere le dinamiche strutturali che caratterizzano il mercato diventa essenziale per interpretare correttamente le evidenze presentate nei capitoli successivi.

Il presente capitolo definisce quindi il quadro di riferimento entro cui si inserisce l'analisi della relazione tra shopper e insegna, evidenziando i principali cambiamenti che stanno interessando il settore.

UN CONTESTO PIÙ FLUIDO E IN EVOLUZIONE

1.1

L'evoluzione del contesto economico rappresenta il primo elemento di discontinuità. I dati (vedi Figura 1) mostrano come, negli ultimi anni, si sia progressivamente allentata la relazione tra crescita del PIL e andamento dei consumi: a fronte di un rallentamento dell'economia nazionale, la spesa delle famiglie ha mostrato una buona tenuta complessiva, evidenziando una significativa capacità di resilienza e di adattamento.

Variazione %, Italia

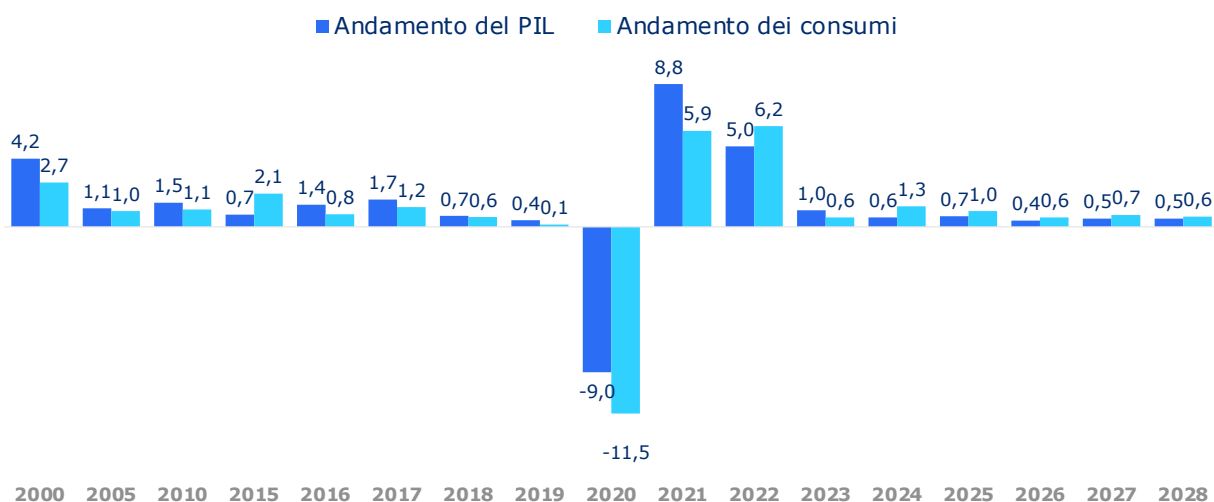


Figura 1 - "Pil e consumi: andamento e proiezioni a confronto in Italia" - Variazione % anno su anno
Fonte: NBI - NIQ Business Indicators su base Istat in collaborazione con Prometeia - agg. Marzo 2026

Questo fenomeno è riconducibile alle strategie di compensazione adottate dai consumatori, che non riducono la spesa, ma **la rimodulano intervenendo su insegne, canali, formati e occasioni di acquisto** (vedi Figura 2). Ne deriva un comportamento meno lineare e più flessibile, costruito attraverso una **combinazione di scelte tattiche** piuttosto che su abitudini consolidate:

- I canali.** In un mercato caratterizzato da crescente volatilità, i canali assumono un **ruolo determinante nell'orientare la domanda attraverso politiche di prezzo, assortimento e promozione**. Le evidenze mostrano infatti performance molto differenziate: mentre alcuni canali registrano una contrazione (ad esempio alcuni ipermercati), altri evidenziano una crescita significativa, come l'e-commerce (+9,6% a valore, 2025 su 2024).
- Le insegne.** All'evoluzione che riguarda i canali, si accompagna un **aumento del numero medio di insegne frequentate** (6,3, +0,4% nel 2025), segnale di un comportamento sempre più guidato da criteri di disponibilità, semplicità e convenienza (Fonti: NIQ Discover; NIQ Consumer Panel; NIQ Omnisales Anno 2025). Tale dinamica riflette un approccio più tattico alla spesa, orientato alla ricerca del risparmio: cresce infatti la frequenza degli episodi di acquisto rispetto al 2024,

mentre lo scontrino medio per atto di spesa si riduce del 2,5% tra giugno 2025 e giugno 2026 (da 28,40 euro a 27,70 euro). Nel complesso, questi trend evidenziano una crescente ricerca di efficienza nella gestione della spesa familiare (NIQ Consumer Panel).

- I formati e le occasioni.** La crescente variabilità interessa anche i formati e le occasioni di spesa. Tra il 2024 e il 2025 la frequenza di acquisto aumenta del 9% (da 205 a 224 atti annui), indicando una **distribuzione della spesa su un numero maggiore di occasioni**. Il fenomeno risulta ancora più marcato tra le famiglie più giovani (+14%). A questa frammentazione si affianca una crescente **ibridazione delle occasioni di consumo**: attività come la colazione, il pranzo o l'aperitivo si distribuiscono tra casa e fuori casa all'interno dello stesso stile di vita. A titolo esemplificativo, il 45,3% degli italiani ha consumato il pranzo fuori casa almeno una volta al mese nell'anno 2025. In questo contesto, non sorprende la crescita, di quasi un punto percentuale, del canale Cash&Carry nel 2025, così come l'espansione, sia a volume sia a valore, di categorie che consentono di replicare in ambito domestico esperienze tipiche del fuori casa, come bevande alcoliche e analcoliche, piatti pronti e prodotti surgelati (Fonte: Sinottica e NIQ Discover, Totale Italia Omnichannel Anno 2025).

La spesa non si organizza più attorno a poche occasioni e touchpoint consolidati, ma si articola sempre più attraverso una molteplicità di momenti e attori coinvolti. Il **percorso d'acquisto** diventa così **più articolato e meno prevedibile**, con implicazioni dirette sulla competizione tra insegne.

Andamento del Largo Consumo Confezionato per canale distributivo

(dato cumulato Gennaio-Dicembre 2025)

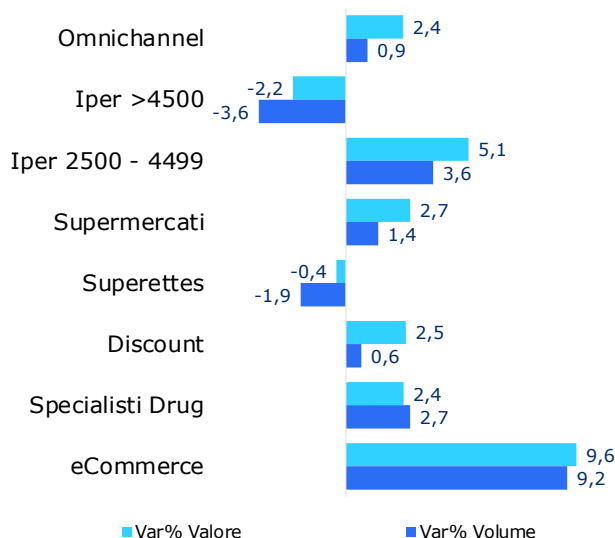


Figura 2 - "Trend Largo Consumo Confezionato per Canale", Italia. NIQ Discover, Fonte NIQ Dati Vendita Scanner - Trend vendite a valore e a prezzi costanti - Variazione % 2025 su 2024

UNO SHOPPER PIÙ ESIGENTE E INFEDELE

1.2

L'evoluzione dell'offerta e del contesto competitivo si confronta oggi con uno shopper sempre più tattico e meno fedele. Le trasformazioni del mercato richiedono a Industria e Distribuzione di misurarsi con un **consumatore** sempre più **esigente, informato e selettivo**, che:

- ▶ Ha imparato, negli anni di incertezza economica, a definire e **rivedere costantemente le proprie strategie di acquisto**.
- ▶ **È in grado di orientarsi tra una pluralità di alternative**, prodotti e touchpoint, combinando canali, occasioni e insegne in modo dinamico e sempre meno prevedibile.
- ▶ **Grazie all'online**, dispone oggi di una maggiore trasparenza dell'offerta grocery e di un accesso più semplice alle diverse proposte, ampliando ulteriormente il ventaglio delle opzioni disponibili.
- ▶ Si informa, confronta le alternative e **valuta con maggiore attenzione le proprie decisioni di acquisto**.

In questo contesto si osserva una **progressiva erosione della fedeltà alle insegne**: il consumatore frequenta un numero crescente di punti vendita (6,3 insegne in media, +0,4% nel 2025) e sceglie di volta in volta quella che meglio risponde alle proprie esigenze, riducendo la continuità della relazione.

A questa evoluzione si affiancano i **cambiamenti demografici**, che stanno modificando in modo significativo i bisogni di consumo e, di conseguenza, la composizione del carrello della spesa. L'Italia si avvia verso una popolazione progressivamente più anziana, con una crescita delle famiglie unipersonali che, secondo le stime ISTAT, rappresenteranno il 41,1% del totale entro il 2050.

Questa trasformazione si riflette nelle scelte di acquisto: cresce l'attenzione verso salute e benessere, si riduce la componente di impulsività, aumenta la preferenza per formati più piccoli e per prodotti semplici da utilizzare. **A parità di assortimento, cambiano quindi le priorità di acquisto**: il carrello non riflette soltanto l'offerta disponibile, ma soprattutto l'evoluzione dei bisogni lungo il ciclo di vita delle famiglie.

Il **retail** è pertanto chiamato a **rispondere a una sfida complessa**, rappresentata da un consumatore con comportamenti sempre più volatili, la cui spesa è progressivamente più frammentata e i cui bisogni sono in continua evoluzione.

Comprendere le direttrici di questo cambiamento e adattare l'offerta a un contesto sempre più complesso e dinamico rappresenta un presupposto fondamentale per rafforzare la relazione tra shopper e insegna.



Lo shopper

Lo shopper gestisce la spesa in modo fluido, integrandola nella quotidianità e combinando forme di pianificazione leggera con decisioni prese sul momento. Alterna canali e insegne in funzione del bisogno specifico, privilegiando il punto vendita fisico (supermercato, ipermercato, discount e minimarket) per la routine e ricorrendo all'online (sito/app del supermercato, app di delivery e servizi di spesa online) per esigenze di spesa più mirate in riferimento ai bisogni quotidiani /settimanali degli shopper. Il processo d'acquisto rimane veloce, ma aperto a influenze lungo tutto il percorso, dalla preparazione fino all'esperienza in-store.

- **Il volantino accompagna le diverse fasi del percorso di acquisto:** favorisce la memorizzazione dei prodotti di interesse, supporta la preparazione della lista della spesa e orienta sia la scelta dei prodotti sia quella dell'insegna.
- **La percezione degli shopper rispetto ai propri comportamenti non coincide sempre con quanto osservato nei diari di spesa.** Lo scostamento emerge in particolare nella valutazione dello scontrino medio, che viene sistematicamente sovrastimato rispetto alla spesa effettivamente rilevata.
- **Il carrello** è prevalentemente alimentare, ma presenta una **diversa composizione in funzione del canale e della specifica missione di spesa**, come la spesa di routine, il rifornimento dei prodotti freschi e gli acquisti mirati o di integrazione.
- **La soddisfazione per l'esperienza di spesa è più solida nei canali fisici**, mentre i canali digitali (utilizzati con minor frequenza, in paragone all'offline) mostrano maggiori margini di miglioramento.

Prima di entrare nel merito delle evidenze emerse dalla ricerca, si ritiene opportuno introdurre alcune precisazioni metodologiche utili a una corretta interpretazione dei dati.

Le evidenze presentate nel capitolo derivano sia dalla fase diagnostica, basata sulla somministrazione di un questionario online, sia dalla fase di contestualizzazione, realizzata attraverso la compilazione di diari di spesa per un periodo di quattro settimane. Le due fasi restituiscono prospettive complementari: il questionario rileva le percezioni degli shopper rispetto ai propri comportamenti di acquisto, mentre i diari consentono di osservare i comportamenti effettivamente agiti attraverso la registrazione nel tempo delle esperienze di spesa.

La fase di contestualizzazione assume particolare rilievo nell'analisi della fenomenologia della spesa e della composizione del carrello, mentre la fase diagnostica consente di approfondire le percezioni, il gradimento, la fedeltà e i profili degli shopper.

A supporto delle evidenze emerse dalla ricerca saranno inoltre utilizzati, in alcuni passaggi, dati interni NIQ. Nello specifico, si tratta di dati provenienti da NIQ Consumer Panel (CPS – Consumer Panel Service), servizio descritto nel dettaglio nella sezione metodologica.

Un'ulteriore precisazione riguarda la **classificazione dei canali** presi in esame. All'interno dei due macro-ambiti di riferimento, **offline** (fisico) e **online** (digitale), vengono

infatti distinti diversi sotto-canali e format.

Per il **canale offline** si considerano:

- ▶ **Supermercato:** punto vendita di medie dimensioni che offre un assortimento ampio, ma non esteso, prevalentemente composto da prodotti alimentari e prodotti per la cura della casa e della persona.
- ▶ **Ipermercato:** punto vendita di grandi dimensioni che combina l'offerta di un supermercato con quella di un negozio non-food, presentando quindi un assortimento molto ampio e prezzi generalmente più competitivi.
- ▶ **Discount:** punto vendita caratterizzato da un assortimento più ridotto, una forte attenzione alla convenienza e una significativa presenza di marchi propri.
- ▶ **Minimarket:** piccolo punto vendita di prossimità, con un assortimento limitato di prodotti essenziali, principalmente alimentari e beni di uso quotidiano.

Per il **canale online** si considerano:

- ▶ **Sito / app di un supermercato:** sito web o applicazione dell'insegna attraverso cui effettuare la spesa con ritiro presso il punto vendita o consegna a domicilio.
- ▶ **App di delivery:** piattaforma digitale che consente di ordinare prodotti attraverso una rete di supermercati partner e riceverli a domicilio, con modalità di consegna rapida.
- ▶ **Servizi di spesa online proprietari:** piattaforme digitali che vendono direttamente i propri prodotti al cliente finale, gestendo in autonomia assortimento, pricing e consegna.

2.1 LA FENOMENOLOGIA DELLA SPESA

L'analisi dei comportamenti di acquisto evidenzia una **spesa sempre meno rigidamente strutturata e sempre più guidata da logiche di flessibilità e adattamento alle esigenze quotidiane**.

Le evidenze presentate in questa sezione integrano i comportamenti effettivamente agiti dagli shopper, rilevati attraverso i diari di spesa lungo un periodo di quattro settimane (fase di contestualizzazione), e le percezioni dei consumatori rispetto alle proprie abitudini di acquisto, raccolte attraverso il questionario (fase diagnostica). La lettura congiunta delle due prospettive consente di mettere in evidenza eventuali differenze tra comportamento effettivo e percepito nella gestione della spesa.

CANALI UTILIZZATI E PENETRAZIONE.

Dalle risposte del questionario (fase diagnostica) emerge innanzitutto la centralità del punto vendita fisico: la totalità dei rispondenti dichiara di aver effettuato almeno una spesa offline nei tre mesi precedenti alla rilevazione. All'interno di questo gruppo, il 14% dichiara di aver effettuato, anche, almeno un acquisto online nello stesso periodo, evidenziando la presenza di comportamenti di acquisto multicanale per 208 persone all'interno del campione. Queste evidenze trovano conferma nei dati interni NIQ Consumer Panel, riferiti al periodo Q4 2025 e riportati nella Figura 3.

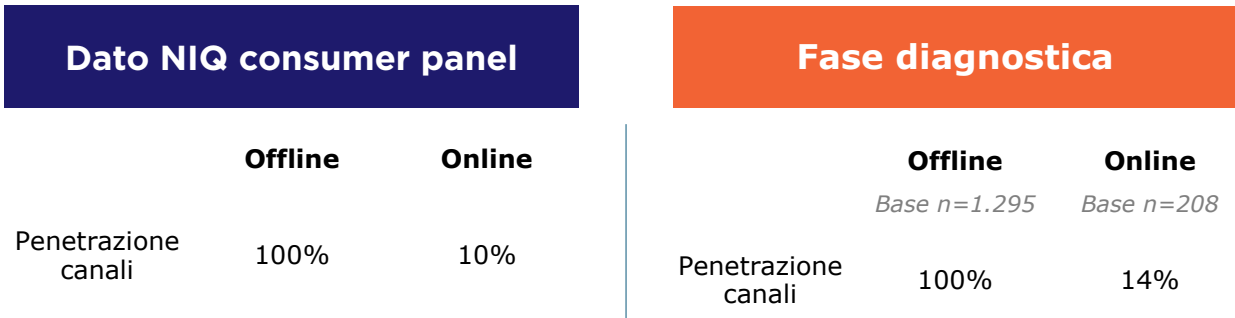


Figura 3 - «Penetrazione canali», confronto fase diagnostica e fonte interna CPS. (Valori %; Fase Diagnostica, Base Totale rispondenti n=1.503; Dati NIQ CPS, Q4 2025)

Nell'analisi di dettaglio dei canali offline, il supermercato si conferma il formato più utilizzato, con una penetrazione dell'89%, seguito dal discount (79%) e dall'ipermercato (66%). I minimarket e i negozi di prossimità si attestano invece intorno al 24%. Anche in questo caso, le evidenze risultano coerenti con i dati interni NIQ Consumer Panel, riferiti al periodo Q4 2025 e rappresentativi di 26 milioni di famiglie italiane (vedi Figura 4).

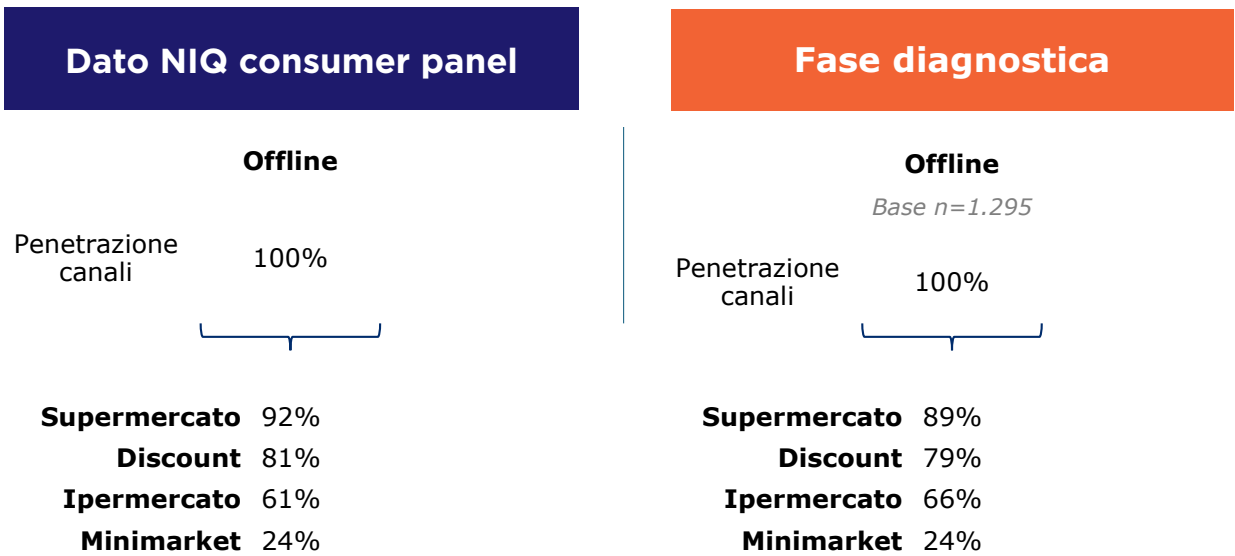


Figura 4 - «Penetrazione canali offline», confronto fase diagnostica e fonte interna CPS. (Valori %; Fase Diagnostica, Base Totale rispondenti n=1.503; Dati NIQ CPS, Q4 2025)

Per quanto riguarda i canali digitali, non emergono shopper che acquistano esclusivamente online: tutti i responsabili di acquisto dichiarano infatti di aver effettuato almeno una spesa attraverso il canale offline nei tre mesi precedenti alla rilevazione. Tra gli shopper che acquistano online, il canale maggiormente utilizzato risulta essere il sito/app del supermercato, che rappresenta il 10% del campione, mentre il dato complessivo dell'online (considerando sito/app supermercato, app di delivery e servizi di spesa online proprietari) raggiunge il 14%. Anche questa evidenza risulta coerente con dati NIQ Consumer Panel, riferiti al periodo Q4 2025.

I GIORNI DELLA SETTIMANA.

I diari di spesa mostrano che gli acquisti, sia offline sia online, si concentrano prevalentemente nei giorni feriali: il 67% delle occasioni di acquisto offline e il 59% di quelle online avvengono durante la settimana. Il canale online presenta tuttavia una maggiore incidenza degli acquisti nel fine settimana (41%) rispetto al canale offline (33%), con una differenza di 8 punti percentuali a favore degli ordini online effettuati nel weekend (vedi Figura 5).

Dal punto di vista della **percezione dei propri comportamenti** di acquisto, ovvero dalle risposte dei questionari (fase diagnostica), il **44-45% degli shopper, rispettivamente per i canali offline e online, non associa la propria spesa a un giorno specifico della settimana**, descrivendo abitudini di acquisto prive di una collocazione temporale ricorrente. Nel complesso, questi elementi suggeriscono una **crescente flessibilità nei comportamenti di spesa**, con una minore rigidità nella pianificazione delle occasioni di acquisto.

Fase diari			Fase diagnostica		
	Offline	Online		Offline	Online
	Base n=5.418	Base n=104		Base n=1.295	Base n=208
Lunedì	12%	2%	Lunedì	14%	13%
Martedì	14%	6%	Martedì	13%	9%
Mercoledì	13%	13%	Mercoledì	15%	34%
Giovedì	13%	22%	Giovedì	14%	15%
Venerdì	16%	16%	Venerdì	20%	41%
Sabato	24%	27%	Sabato	32%	23%
Domenica	9%	14%	Domenica	10%	11%
NET Feriali	67%	59%	No giorno preciso	44%	45%
NET Festivi	33%	41%	NET Feriali	38%	65%
			NET Festivi	34%	29%

Figura 5 - «Distribuzione della spesa lungo l'arco della settimana», dettaglio per canale e confronto tra la fase contestualizzazione e la fase diagnostica. (Valori %; Fase Contestualizzazione, Base Totale Giri di Spesa n=5.522; Fase Diagnostica, Base Totale rispondenti n=1.503)

TEMPI DI CONSEGNA E RITIRO DELLA SPESA ONLINE.

Per i canali digitali è stata, inoltre, analizzata la distribuzione temporale tra il momento dell'ordine e quello della consegna o del ritiro della spesa. Come evidenziato nella Figura 6, nel 43% dei casi la spesa viene consegnata o ritirata il giorno successivo all'ordine. Per le spese effettuate tramite sito/app del supermercato, la percentuale raggiunge il 50%. Nel 34% delle occasioni, invece, la spesa viene consegnata o ritirata già nello stesso giorno dell'ordine.

Tempi di consegna e ritiro della spesa online

	Online (totale)	Sito /app del supermercato
	<i>Base n=104</i>	<i>Base n=76</i>
Il giorno stesso	34%	30%
Il giorno successivo	43%	50%
Due giorni dopo o più	20%	18%
Non l'ho ancora ricevuta	3%	2%

Figura 6 - «Tempi di consegna e ritiro della spesa online», focus online. (Valori %; Fase Contestualizzazione, Base Totale Giri di Spesa online n=104)

FASCE ORARIE.

Anche i momenti della giornata in cui effettuare la spesa evidenziano una distribuzione articolata delle occasioni di acquisto (vedi Figura 7).

Il 18% degli shopper che acquista presso il canale offline e il 17% di chi acquista online dichiara di non avere un orario preciso e pianificato per fare la spesa o effettuare l'ordine online. Tra coloro che invece identificano una fascia oraria abituale, le percentuali più elevate riguardano la tarda mattinata, tra le 10.30 e le 12, sia per la spesa offline sia per quella online.

I diari di spesa restituiscono tuttavia una distribuzione più articolata degli orari effettivi di acquisto. Per gli acquisti presso il punto vendita fisico, la fascia maggiormente rappresentata è quella della tarda mattinata (10.30-12), pari al 23% dei casi, seguita dal tardo pomeriggio (16-18) con il 19%. Per gli ordini online, invece, le fasce più frequenti risultano quelle centrali della giornata: il 21% degli ordini viene effettuato tra le 12 e le 14 e il 23% tra le 14 e le 16.

Nel complesso, queste evidenze delineano uno shopper che integra la spesa nelle proprie routine quotidiane con **modalità sempre meno rigidamente strutturate** e una **pianificazione non necessariamente ancorata a schemi temporali predefiniti**.

Fase diari			Fase diagnostica		
	Offline	Online		Offline	Online
	Base n=5.418	Base n=104		Base n=1.295	Base n=208
9-10.30	18%	3%	9-10.30	20%	14%
10.30-12	23%	12%	10.30-12	22%	30%
12-14	13%	21%	12-14	14%	19%
14-16	12%	23%	14-16	16%	13%
16-18	19%	19%	16-18	20%	14%
Dopo le 18	13%	21%	Dopo le 18	18%	13%
Non ricordo	1%	2%	No orario preciso	18%	17%
NET fino alle 14	55%	36%	NET fino alle 14	50%	59%
NET dopo le 14	44%	62%	NET dopo le 14	46%	35%

Figura 7 - «Distribuzione della spesa lungo l'arco della giornata», dettaglio per canale e confronto tra la fase contestualizzazione e la fase diagnostica. (Valori %; Fase Contestualizzazione, Base Totale Giri di Spesa n=5.522; Fase Diagnostica, Base Totale rispondenti n=1.503)

SCONTRINO MEDIO.

Dal punto di vista economico emerge uno **scostamento significativo tra la spesa media percepita e quella effettivamente rilevata** (vedi Figura 8). Lo shopper stima una spesa media pari a 68,21 euro nel canale offline e a 89,45 euro nel canale online. Il valore medio osservato durante le quattro settimane di compilazione dei diari si attesta invece a 47,50 euro per gli acquisti offline e a 73,78 euro per quelli online.

I dati NIQ Consumer Panel supportano l'evidenza relativa allo scontrino effettivo rilevato attraverso i diari di spesa: nel canale fisico, escludendo gli scontrini sotto i 9 euro (riconducibili prevalentemente a spese emergenziali), lo scontrino medio grocery è pari a 45,80 euro, mentre, nel canale digitale raggiunge gli 81,65 euro.

Questa distanza suggerisce una **percezione della spesa sistematicamente sovrastimata**, verosimilmente influenzata dal maggiore ricordo degli acquisti di importo più elevato e dalla crescente attenzione al tema del prezzo.

Fase diari			Fase diagnostica		
	Offline	Online		Offline	Online
	Base n=724	Base n=13*		Base n=1.295	Base n=208
Scontrino medio	47,50€	73,78€	Scontrino medio	68,21€	89,45€
		<i>*Base esigua, leggere con cautela</i>			
Dato NIQ consumer panel					
	Offline	Online			
Scontrino medio	45,80€	81,65€			

Figura 8 - «Scontrino medio di spesa», dettaglio per canale e confronto tra la fase contestualizzazione, la fase diagnostica e fonti interne di NIQ Retail. (Valori €; Fase Contestualizzazione, Base Totale rispondenti n=737; Fase Diagnostica, Base Totale rispondenti n=1.503; Dati NIQ Consumer Panel)

DURATA MEDIA DELLA SPESA.

La durata media percepita della spesa si attesta intorno ai 36 minuti, con alcune differenze tra i diversi canali, come evidenziato in Figura 9. Nel canale offline, il tempo medio dichiarato è pari a 35 minuti e risulta leggermente inferiore nei minimarket, dove si attesta a 34 minuti. Per la spesa online, il tempo medio percepito per la composizione dell'ordine è lievemente superiore, pari a circa 39 minuti.

Nel complesso, i tempi percepiti per la spesa nel canale offline e attraverso il sito o l'app di un supermercato risultano relativamente vicini, mentre appaiono più elevati sulle altre piattaforme digitali.

A questo dato si affianca una maggiore ampiezza media del carrello online, che nella fase di contestualizzazione comprende 13,87 prodotti per occasione di acquisto, rispetto ai 10,89 del canale offline. Tale evidenza, approfondita nella sezione 2.1.2 “Il carrello e la specializzazione per canale”, contribuisce a descrivere le differenze tra le esperienze di acquisto nei diversi canali, senza consentire tuttavia di stabilire una relazione diretta con la durata percepita della spesa.

Tempo medio di spesa

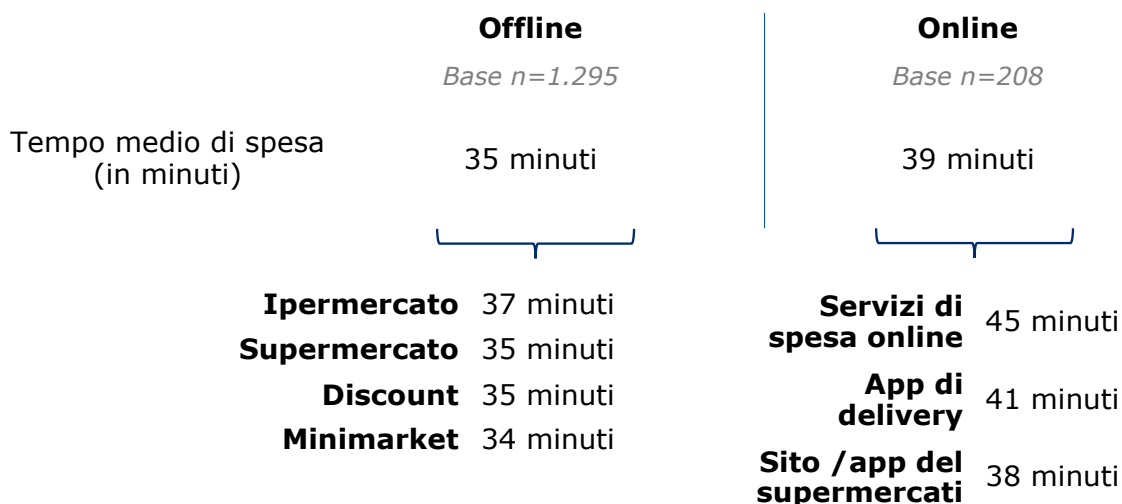


Figura 9 - «Tempo medio di spesa», dettaglio per canale (Valori in minuti; Fase Diagnostica, Base Totale rispondenti n=1.503)

PIANIFICAZIONE DELLA SPESA.

La spesa si caratterizza inoltre per un **ricorso limitato alla “pianificazione scritta”**.

Come evidenziato nella Figura 10, il 37% degli shopper che effettua la spesa nei canali fisici ha predisposto una lista, mentre il restante 63% non ne ha utilizzata una. Il ricorso alla lista risulta ancora meno frequente nel canale online, dove solo il 29% degli shopper ne ha preparata una prima di effettuare l'ordine.

All'interno del canale offline emergono inoltre alcune differenze significative tra i diversi format. Nel supermercato, l'utilizzo della lista della spesa raggiunge il 47% degli shopper, mentre nel minimarket si riduce al 3%. Questa differenza potrebbe riflettere la diversa natura delle occasioni di acquisto associate ai due formati, con il supermercato maggiormente orientato a spese più regolari e programmate e il minimarket più frequentemente utilizzato per acquisti di prossimità o d'integrazione.

Utilizzo della lista della spesa

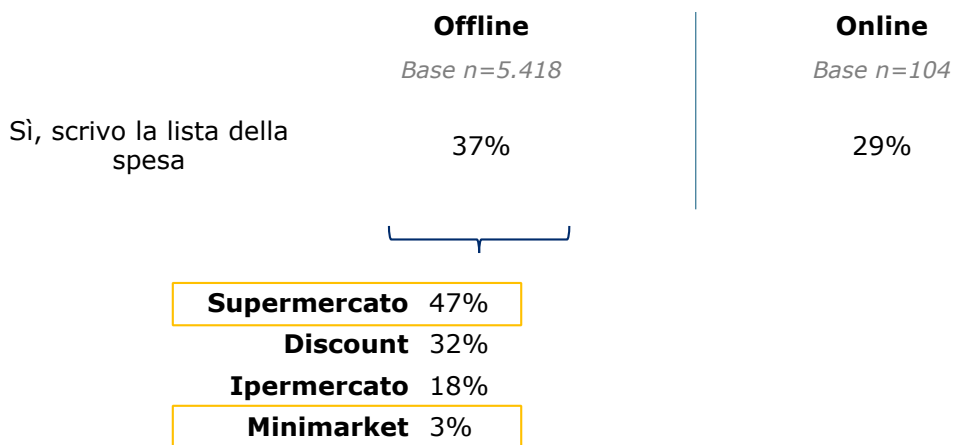


Figura 10 - «Utilizzo della lista della spesa», dettaglio per canale (Valori %; Fase Contestualizzazione, Base Totale Giri di Spesa n=5.522)

Il mancato utilizzo di una lista della spesa scritta non implica tuttavia l'assenza di una pianificazione dell'acquisto (vedi Figura 11). **Tra gli shopper che non preparano la lista scritta, il 75%, considerando il totale dei giri di spesa rilevati tramite i diari, fa comunque riferimento a una “lista della spesa mentale” dei prodotti da acquistare.**

Anche in questo caso emergono differenze tra i diversi canali. Il minimarket (79%) e il supermercato (78%) sono i formati nei quali gli shopper, pur non utilizzando una lista scritta, pianificano più frequentemente gli acquisti attraverso una lista mentale.

Nel canale online emerge, invece, una minore pianificazione preliminare: il 61% degli shopper non scrive una lista della spesa e si lascia ispirare dalle offerte e dalle proposte della piattaforma.

Alternativa alla lista della spesa

	Offline	Minimarket	Supermerca to	Discount	Ipermercato	Online
	Base n=3.394	Base n=341	Base n=1.466	Base n=1.128	Base n=459	Base n=79
Avevo una "lista della spesa mentale" delle cose da comprare	76%	79%	78%	74%	74%	39%
Mi sono lasciato ispirare dalle offerte /proposte	24%	21%	22%	26%	26%	61%

Figura 11 - «Alternativa alla lista della spesa», dettaglio per canale (Valori %; Fase Contestualizzazione, Base Totale Giri di Spesa in cui NON sono state scritte liste della spesa n=3.473)

Nel complesso, queste evidenze suggeriscono che la pianificazione della spesa si configuri come un processo non necessariamente formalizzato. Sebbene il ricorso a una lista scritta risulti limitato, la maggioranza degli shopper pianifica comunque i propri acquisti attraverso una lista mentale, adottando un approccio strutturato ma sufficientemente flessibile da lasciare spazio all'influenza delle offerte e alle proposte del momento.

Le risposte al questionario (rif. fase diagnostica) consentono, inoltre, di distinguere alcuni comportamenti associati a specifici profili di shopper, che vengono descritti nel dettaglio nel contenuto di approfondimento "**Due modi di fare la spesa: tra pianificazione e flessibilità**".

Due modi di fare la spesa: tra pianificazione e flessibilità

Basket shopper vs Trolley shopper: tra spesa veloce e spesa strutturata

L'analisi mette in evidenza due approcci distinti alla spesa da parte degli shopper, che riflettono due diversi modi di organizzare tempo, risorse e decisioni.

Il **basket shopper** rappresenta un modello di consumo agile e frammentato. La spesa è distribuita su più occasioni durante la settimana, spesso senza un giorno preciso di riferimento. Il tempo dedicato è contenuto e l'acquisto si basa prevalentemente su una logica essenziale: pochi prodotti, scelti rapidamente, con il supporto di una lista mentale.

Questo profilo privilegia la flessibilità e la praticità: entra nel punto vendita per rispondere a un bisogno immediato, lasciando spazio a un adattamento continuo delle scelte. La relazione con l'insegna è positiva, ma meno stabile, proprio perché guidata da esigenze contingenti più che da una pianificazione strutturata.

Il **trolley shopper**, al contrario, esprime un approccio più strutturato e immersivo. Le occasioni di spesa sono meno frequenti ma più consistenti: il tempo trascorso in negozio è maggiore e il processo decisionale è più articolato.

In questo caso, il punto vendita diventa uno spazio di esplorazione oltre che di acquisto: lo shopper si lascia guidare dalle offerte, costruisce il carrello in modo progressivo e tende a includere una gamma più ampia di prodotti. Questo comportamento si traduce in una maggiore fedeltà all'insegna e in una relazione più stabile nel tempo.

Nel complesso, questi due profili rappresentano due logiche complementari:

- Una spesa **rapida, frequente e funzionale**, orientata alla gestione quotidiana.
- Una spesa **più ampia, pianificata e guidata dallo store**, orientata all'ottimizzazione e alla completezza.

In particolare, si distinguono (vedi Figura 12):

- **Trolley Shopper** (consumatori che nella fase diagnostica hanno dichiarato: «**durante la spesa, sia online sia presso un punto di vendita fisico, tendo a riempire il carrello con un'ampia varietà di prodotti, sia alimentari che non**». «**Il mio scontrino medio è elevato, riflettendo una spesa strutturata e completa, spesso orientata a coprire più esigenze familiari o settimanali**»): shopper che tendono a effettuare spese più ampie e che si rivolgono prevalentemente a canali caratterizzati da una maggiore varietà e disponibilità di prodotti. **Il 57% si rivolge infatti all'ipermercato** (+10 punti percentuali rispetto al profilo dei Basket Shopper).
- **Basket Shopper** (consumatori che nella fase diagnostica hanno dichiarato: «**durante la spesa, sia online sia presso un punto di vendita fisico, preferisco fare acquisti mirati, seleziono poche categorie di prodotto, con uno scontrino medio contenuto, spesso legato a esigenze immediate o integrazioni alla spesa principale – spesso utilizzando il cestino o un carrellino compatto, in cui inserire solo i precisi prodotti di cui ho bisogno**»): shopper che effettuano acquisti più mirati e

che si orientano prevalentemente verso canali caratterizzati da una maggiore rapidità di acquisto. **Il 67% frequenta abitualmente i discount** (+6 punti percentuali rispetto ai Trolley Shopper).

Sebbene una quota molto simile di entrambi i profili dichiara di preparare una lista della spesa (59% per i Trolley Shopper e 61% per i Basket Shopper), emergono differenze nella modalità di pianificazione:

- Il **46%** dei **Trolley Shopper** dichiara di lasciarsi **ispirare dalle offerte e dalle proposte presenti** (+9 punti percentuali rispetto al totale; +14 punti percentuali rispetto ai Basket Shopper).
- Il **68%** dei **Basket Shopper** dichiara invece di costruire una **“lista della spesa mentale”** dei prodotti da acquistare (+5 punti percentuali rispetto al totale; +14 punti percentuali rispetto ai Trolley Shopper).

Percezione di utilizzo della lista della spesa

	Totale	Offline	Online	Trolley shopper	Basket shopper
	Base n=594	Base n=480	Base n=114	Base n=177	Base n=417
Avevo una “lista della spesa mentale” delle cose da comprare	63%	71%	36%	54%	68%
Mi sono lasciato ispirare dalle offerte /proposte	37%	29%	64%	46%	32%

Figura 12 - «Percezione di utilizzo della lista della spesa», dettaglio per canale (Valori %; Fase Diagnostica, Base Totale rispondenti che NON scrivono la lista della spesa n=594)

In generale, anche i dati derivanti dalle risposte al questionario confermano l'esistenza di una pianificazione non necessariamente formalizzata in una lista scritta. Il 60% dei consumatori dichiara infatti di utilizzare una lista della spesa, un dato che non trova pieno riscontro nei comportamenti osservati nella fase di contestualizzazione e che sembra piuttosto riflettere una pianificazione di tipo mentale: anche senza scriverla, i consumatori si preparano agli acquisti costruendo una lista efficace “nella loro testa”.

2.1.1. Il ruolo del volantino promozionale

Le risposte al questionario mostrano come il **volantino** continui a rappresentare uno **strumento centrale nel processo decisionale dello shopper**: il 74% del campione dichiara infatti di utilizzarlo, seppur con modalità di fruizione differenti. Il **43% lo consulta in formato digitale**, mentre il **31% lo riceve ancora a casa**, con regolarità oppure occasionalmente.

Analizzando il dato per canale di acquisto, emerge inoltre che il 24% degli shopper che utilizzano abitualmente i canali digitali riceve comunque il volantino promozionale in formato cartaceo a casa (vedi Figura 13).

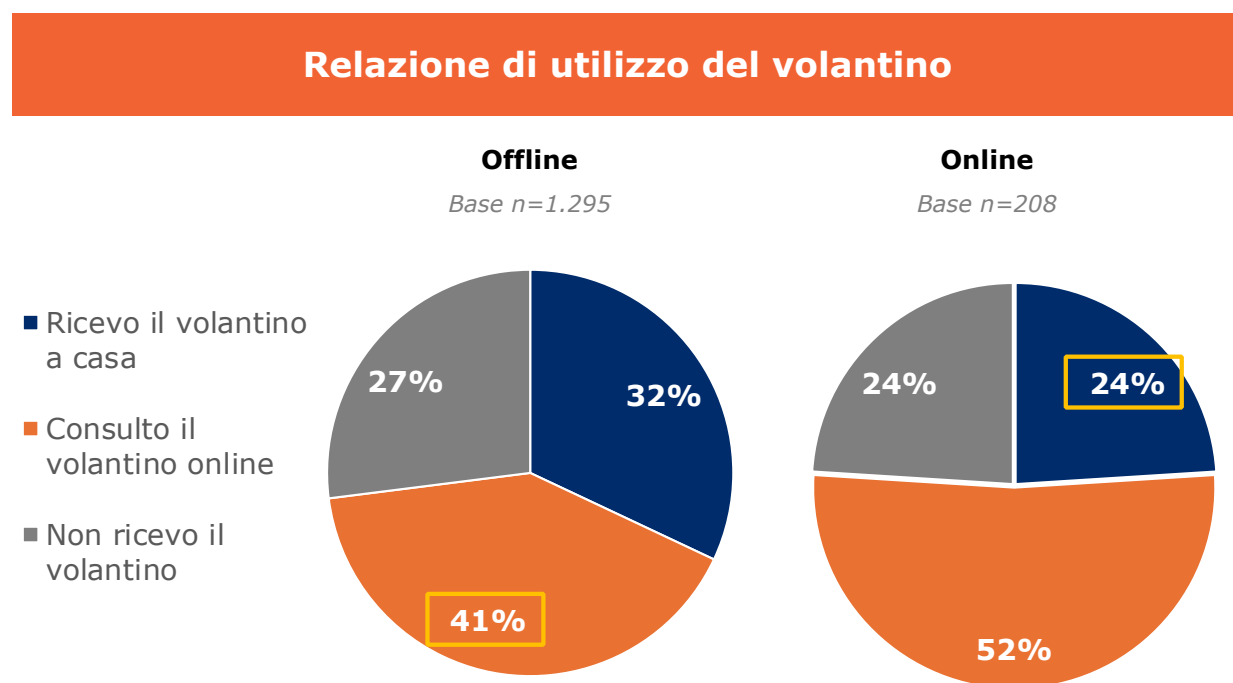


Figura 13 - «Relazione di utilizzo del volantino», dettaglio per canale (Valori %; Fase Diagnostica, Base Totale rispondenti n=1.503)

Il ruolo del volantino si estende lungo tutte le fasi del percorso di acquisto (vedi Figura 14). Per oltre un terzo degli shopper rappresenta innanzitutto uno strumento per **individuare e memorizzare in anticipo i prodotti di interesse**. Una quota molto simile lo utilizza invece come **supporto alla preparazione della lista della spesa**, integrandolo nella fase di pianificazione domestica.

Il volantino **accompagna anche il momento dell'acquisto**: il 27% degli shopper lo consulta durante la spesa per orientarsi nella scelta dei prodotti, mentre per il 22% rappresenta un vero e proprio driver nella scelta del punto vendita, influenzando la decisione su dove effettuare gli acquisti.

Dettaglio di utilizzo del volantino

	Totale <i>Base n=1.503</i>	Offline <i>Base n=1.132</i>	Online <i>Base n=181</i>
Memorizzo i prodotti di interesse che poi acquisterò	34%	34%	35%
Lo uso per preparare la lista della spesa	33%	33%	31%
Lo sfoglio / consulto durante la spesa in cerca dei prodotti che mi interessano	27%	28%	19%
Scelgo se rivolgermi o meno quel punto vendita in base alle promozioni a volantino	22%	21%	28%

Figura 14 - «Dettaglio di utilizzo del volantino», dettaglio per canale (Valori %; Fase Diagnostica, Base Totale utilizzatori del volantino n=1.313)

Tra gli shopper che utilizzano anche i canali online emergono, tuttavia, modalità di utilizzo del volantino in parte differenti. Il 28% dichiara di utilizzare il volantino come driver nella scelta dell'insegna presso cui fare l'ordine di spesa (+6 punti percentuali rispetto al totale rispondenti), mentre il 19% lo consulta durante la spesa alla ricerca di prodotti di interesse (-8 punti percentuali rispetto al totale rispondenti) (evidenze rilevate nella fase diagnostica).

Nel complesso, il volantino si conferma uno strumento centrale sia nella fase di pianificazione sia in quella decisionale, accompagnando lo shopper lungo l'intero percorso di acquisto e integrando modalità di fruizione tradizionali e digitali.

2.1.2 Il carrello e la specializzazione per canale

Nel corso delle quattro settimane di compilazione dei diari, gli shopper hanno registrato le categorie alimentari e non alimentari acquistate per ogni giro di spesa. Nel dettaglio, ci riferiamo a:

- Prodotti alimentari, quali: carne, pesce fresco e frutti di mare, uova, frutta e verdura, pane e lievitati, formaggio, surgelati, prodotti alimentari per l'infanzia, prodotti alimentari di base come riso, farina e zucchero, snack e dolci, bevande alcoliche, bevande analcoliche, pasta, affettati, latte, burro, yogurt e altri prodotti alimentari.
- Prodotti non alimentari, quali: prodotti per la cura del corpo, per la cura dei capelli, per la cura del viso e cosmesi, prodotti per la cura della casa, prodotti per animali, giocattoli per bambini, prodotti di cartoleria, prodotti non alimentari per l'infanzia come pannolini e biberon, e altri prodotti non alimentari.

Dallo studio è emerso che gli shopper hanno acquistato in media **4,25 categorie** (tra alimentari e non alimentari) e **10,89 prodotti (o confezioni)** per giro di spesa.

Le evidenze risultano coerenti con i dati NIQ Consumer Panel riferiti a marzo 2026, che rilevano un numero medio di 8,6 prodotti per occasione di acquisto, confermando l'ordine di grandezza osservato nella ricerca.

Nel canale fisico:

- ▶ Gli **ipermercati** registrano in media **5,03 categorie** e **13,96 prodotti** per occasione di acquisto (14,6 prodotti secondo NIQ Consumer Panel).
- ▶ I **supermercati** presentano **4,4 categorie** e **10,69 prodotti** per occasione di acquisto (10,4 prodotti secondo NIQ Consumer Panel).
- ▶ Nei **discount** il carrello medio comprende **4,19 categorie** e **10,86 prodotti** (11,5 prodotti secondo NIQ Consumer Panel).
- ▶ I **minimarket** presentano un carrello mediamente composto da **1,78 categorie** e **4,54 prodotti**.

Complessivamente, il canale digitale, considerato come aggregazione dei tre sotto-canali dettagliati nel punto elenco di seguito, registra una media di 4,23 categorie e 13,87 prodotti per occasione di acquisto. Nello specifico:

- ▶ I **siti e le app dei supermercati** registrano mediamente **3,97 categorie** e **15,18 prodotti** per carrello.
- ▶ Le **app di delivery** raggiungono **6,78 categorie** e **13,98 prodotti**, su una base limitata di 18 occasioni di acquisto.
- ▶ I **servizi di spesa online** registrano **1,60 categorie** e **3,69 prodotti**, su una base altrettanto limitata di 10 occasioni di acquisto.

La Figura 15 sintetizza le principali differenze nella composizione del carrello tra i diversi canali. Gli ipermercati, nel canale fisico, e le app/siti di supermercati, nel canale online, presentano i carrelli mediamente più ampi.

Carrello medio per canale

	Numero medio di categorie per carrello	Numero medio di prodotti (confezioni) per carrello
	Valori medi Base n=5.522	Valori medi Base n=5.522
Supermercato	4,40	10,69
Ipermercato	5,03	13,96
Discount	4,19	10,86
Minimarket	1,78	4,54
Sito/App supermercato	3,97	15,18
App delivery	6,78	13,98
Servizi spesa online*	1,60	3,69

**base limitata, lettura qualitativa
del dato*

Figura 15 - «Dettaglio carrello medio per canale» (Valori medi; Fase Contestualizzazione, Base Totale giri di spesa n=5.522)

L'analisi della composizione del carrello evidenzia una struttura complessivamente simile tra il canale offline e quello online, con i prodotti alimentari presenti nella quasi totalità delle occasioni di acquisto (vedi Figura 16). Le principali differenze emergono nella composizione delle altre macrocategorie.

Nel canale offline, i prodotti alimentari sono presenti nel 97% delle occasioni di acquisto, i prodotti non alimentari nel 26%, i prodotti homecare nel 16%, i prodotti personal care nel 9% e i prodotti per l'infanzia nel 3% delle occasioni di acquisto.

Nel canale online, pur rimanendo prevalenti i prodotti alimentari, si osserva una diversa composizione del carrello, con una maggiore presenza relativa delle categorie non alimentari, homecare, personal care e prodotti per l'infanzia rispetto al canale offline (evidenze rilevate tramite i diari di spesa).

Macrocategorie di prodotti nel carrello

	Offline <i>Base n=5.418</i>	Online <i>Base n=104</i>
Prodotti alimentari	97%	87%
Prodotti non alimentari	26%	37%
Prodotti personal care	9%	21%
Prodotti home care	16%	18%
Prodotti per l'infanzia	3%	7%

Figura 16 - «Macrocategorie di prodotti nel carrello», dettaglio per canale (Valori %; Fase Contestualizzazione, Base Totale Giri di Spesa n=5.522)

Le Figure 17 e 18 forniscono un dettaglio delle sottocategorie prese in esame per i prodotti alimentari e non alimentari.

Dettaglio delle categorie di prodotti alimentari nel carrello

	Offline <i>Base n=5.418</i>	Online <i>Base n=104</i>
Prodotti alimentari	97%	87%
Frutta e verdura	49%	30%
Carne	38%	37%
Latte, burro, yogurt	38%	34%
Formaggio	35%	31%
Pane e lievitati	35%	12%
Affettati	30%	23%
Uova	27%	16%
Surgelati	25%	29%
Pasta	24%	11%
Dolci e snack	23%	32%
Bevande analcoliche	18%	14%
Prodotti alimentari di base	15%	12%
Pesce fresco e frutti di mare	9%	11%
Bevande alcoliche	9%	5%
Altri prodotti alimentari	18%	16%

Figura 17 - «Dettaglio delle categorie di prodotti alimentari nel carrello», dettaglio per canale (Valori %; Fase Diari, Base Totale Giri di Spesa n=5.522)

Dettaglio delle categorie di prodotti non alimentari nel carrello

	Offline <i>Base n=5.418</i>	Online <i>Base n=104</i>
Prodotti non alimentari	26%	37%
Prodotti per la cura della casa	9%	6%
Prodotti per animali	8%	11%
Prodotti per la cura del corpo	5%	10%
Prodotti per la cura dei capelli	5%	15%
Prodotti alimentari per l'infanzia	2%	6%
Prodotti per la cura del viso e cosmesi	2%	5%
Prodotti non alimentari per l'infanzia	1%	4%
Prodotti di cartoleria	1%	5%
Giocattoli per bambini	0%	3%

Figura 18 - «Dettaglio delle categorie di prodotti non alimentari nel carrello», dettaglio per canale (Valori %; Fase Diari, Base Totale Giri di Spesa n=5.522)

La Figura 19 approfondisce alcune differenze nella composizione del carrello, mettendo a confronto i principali prodotti acquistati nei canali offline e online. L'analisi evidenzia come, pur partendo da una base comune rappresentata dai prodotti alimentari, il mix di acquisto si differenzi in funzione del canale.

Top 3 prodotti acquistati

	Offline <i>Base n=5.418</i>	Online <i>Base n=104</i>
Principali prodotto acquistati Top3 prodotti alimentari	#1 Frutta e verdura #2 Carne #3 Latte, Burro Yogurt	#1 Carne #2 Latte, Burro Yogurt #3 Dolci e Snack
Principali prodotto acquistati Top3 prodotti non alimentari	#1 Prodotti per la casa #2 Prodotti per animali #3 Prodotti per il corpo	#1 Prodotti per i capelli #2 prodotti per animali #3 Prodotti per il corpo

Figura 19 - «Top3 prodotti acquistati», dettaglio per canale (Valori %; Fase Contestualizzazione, Base Totale Giri di Spesa n=5.522)

Tra i **prodotti alimentari, nel canale offline la categoria maggiormente acquistata è rappresentata dal freschissimo vegetale** (frutta e verdura), presente nel 49% delle occasioni di acquisto. **Nel canale online, invece, il prodotto più acquistato è la carne** (37%).

Ampliando lo sguardo, emerge che, trasversalmente ai canali fisici, le tre categorie più acquistate sono, seppur con un ordine e un'incidenza differenti, “frutta e verdura”, “carne” e “latte, burro e yogurt”. Considerando, invece, il canale online nel suo complesso, “dolci e snack” rientrano tra i primi tre prodotti acquistati, sostituendo frutta e verdura. Nei minimarket, infine, la categoria più acquistata è rappresentata da “pane e lievitati” (34%).

Considerando i **prodotti non alimentari, nei canali offline la categoria maggiormente acquistata è quella dei prodotti per la cura della casa** (ad esempio detersivi, detergenti, sgrassatori, ecc.), presente nel 9% delle occasioni di acquisto, mentre, nel **canale online prevalgono i prodotti per la cura dei capelli** (15%).

Nel complesso, quindi, emerge un **comportamento di acquisto che parte da una base comune**, la centralità dei beni primari, **ma che si differenzia in funzione del canale**.

Nei contesti fisici (supermercati, ipermercati, discount e minimarket) la spesa risulta maggiormente concentrata su prodotti di base e di uso quotidiano, con una prevalenza di categorie funzionali alla copertura dei bisogni essenziali. Nei contesti digitali si osserva, invece, una maggiore eterogeneità del mix di acquisto, con una presenza relativamente più elevata di categorie non essenziali rispetto ai canali fisici.

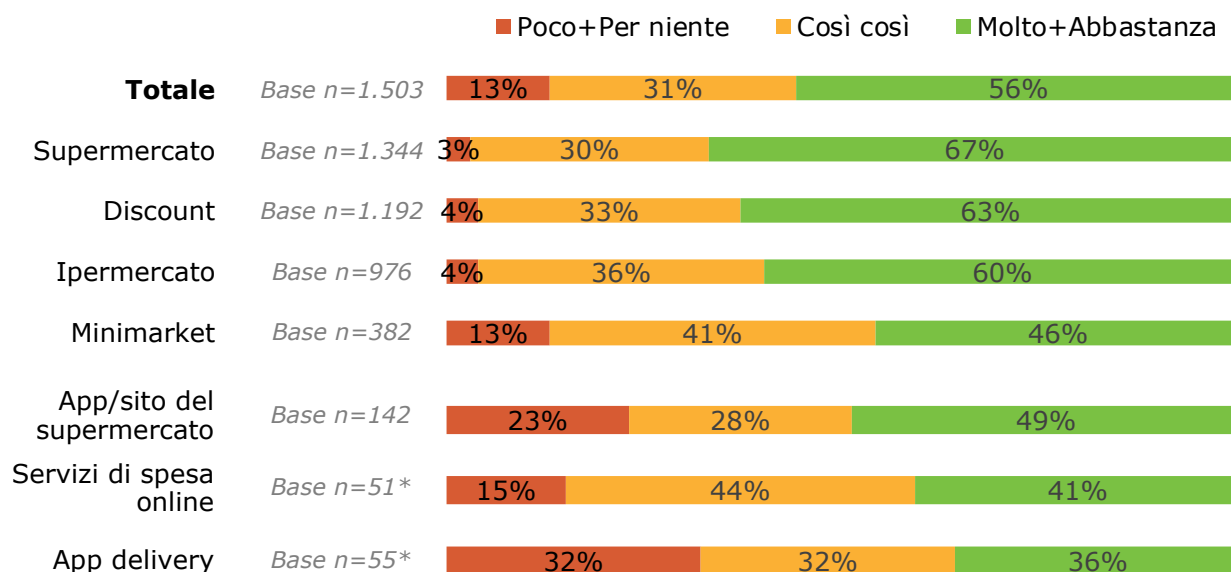
GRADIMENTO ED ESPERIENZA PRESSO CANALI E INSEGNE

2.2

A fronte di comportamenti sempre più flessibili, l'esperienza di acquisto rappresenta un elemento centrale nel determinare la fidelizzazione dello shopper.

Come evidenziato nella Figura 20, **il livello di soddisfazione per l'esperienza di acquisto nei canali fisici risulta complessivamente elevato**. Il **supermercato registra il livello di gradimento più elevato** (67% di shopper abbastanza o molto soddisfatti), seguito dal discount (63%), dall'ipermercato (60%) e dal minimarket (46%).

Soddisfazione per i canali



*base limitata, lettura qualitativa del dato

Figura 20 - "Soddisfazione per i canali", dettaglio per canale (Valori %; Fase Diagnostica, Base Totale rispondenti abituali del punto vendita/piattaforma)

Nel complesso, i canali offline registrano livelli di soddisfazione superiori rispetto ai canali online, ad eccezione del minimarket. Le differenze osservate possono essere interpretate considerando alcune caratteristiche che contraddistinguono i canali fisici:

- Familiarità e routine:** lo shopper fidelizzato conosce il punto vendita e lo frequenta in modo consolidato e abituale. I consumatori abitudinali del punto vendita esprimono un livello di soddisfazione mediamente superiore di 3 punti percentuali rispetto al totale dei frequentatori del canale offline.
- Controllo dell'esperienza:** l'acquisto nel punto vendita fisico consente di vedere e scegliere direttamente i prodotti, in particolare quelli freschi, rafforzando la percezione di qualità e sicurezza.
- Comodità funzionale:** i canali fisici rispondono a esigenze quali la possibilità di effettuare una spesa completa, l'immediatezza dell'acquisto e la vicinanza del punto vendita.
- Adeguatezza dell'offerta al bisogno primario:** pur rispondendo entrambi i canali alla domanda di beni essenziali, i canali fisici risultano più direttamente integrati nelle occasioni di spesa primaria e routinaria, grazie alla loro capacità di intercettare acquisti immediati nello stesso momento in cui emerge il bisogno.

Elementi distintivi che caratterizzano i diversi canali

	Totale <i>Base n=1.503</i>	Supermercato <i>Base n=1.344</i>	Ipermercato <i>Base n=976</i>	Discount <i>Base n=1.192</i>	Minimarket <i>Base n=382</i>
Assortimento adeguato di marche e prodotti	79%	83%	81%	81%	71%
Qualità dei prodotti	83%	86%	84%	84%	74%
Servizi offerti da parte del pdv (spesa a casa, ritiro spesa)	37%	38%	39%	37%	33%
Promozioni frequenti	79%	82%	81%	82%	71%
Ottimo rapporto qualità-prezzo dei prodotti a marchio dell'insegna	73%	76%	74%	76%	62%

Figura 21 - «Elementi distintivi che caratterizzano i diversi canali», dettaglio per canale (Valori % Molto+Abbastanza; Fase Diagnostica, Base Totale rispondenti n=1.503)

Emergono, inoltre, alcuni **elementi distintivi che caratterizzano i diversi canali** (vedi Figura 21) e riflettono gli aspetti che gli shopper associano maggiormente a ciascuno di essi. Tra i principali:

- Il **supermercato** rappresenta il formato percepito come più completo, sia in termini di adeguatezza dell'assortimento (l'83% vs 79% del totale) sia di qualità dei prodotti (86% vs 83% del totale).
- L'**ipermercato**, invece, si caratterizza per un posizionamento orientato a una copertura ampia e articolata delle esigenze di spesa, in cui si evidenzia una maggiore associazione ai servizi offerti da parte del punto vendita (39% vs 37% del totale) e una buona performance sia in termini di assortimento (81% vs 79% del totale), sia di qualità dei prodotti (84% vs 83% del totale).
- Il **discount** si distingue, infine, per gli aspetti legati alla convenienza, con una maggiore associazione alle promozioni frequenti (82% vs 79% del totale) e al rapporto qualità-prezzo delle marche dell'insegna (76% vs 73% del totale).

I **canali digitali mostrano livelli di soddisfazione inferiori** rispetto ai canali fisici (vedi Figura 20): il sito/app del supermercato registra il 49% di shopper molto o abbastanza soddisfatti dell'esperienza di acquisto, seguito dai servizi di spesa online (41%) e dalle app di delivery (36%). Nel confronto tra i diversi canali digitali, il sito/app del supermercato registra quindi i livelli di soddisfazione più elevati.

La minore soddisfazione complessivamente associata ai canali digitali può essere letta anche alla luce di alcune caratteristiche dell'esperienza di acquisto online. Rispetto al canale fisico, il processo di acquisto è maggiormente influenzato da aspetti operativi, quali i tempi di consegna, le eventuali sostituzioni dei prodotti e i costi del servizio. Il

sito/app del supermercato, che replica in un certo senso il modello fisico, registra livelli di soddisfazione più elevati rispetto agli altri due casi monitorati in questa ricerca.

Nel complesso, come evidenziato nella Figura 22, emerge una relazione più forte e consolidata con il **punto vendita fisico**, che **continua a rappresentare il principale riferimento** per lo shopper, sia in termini di esperienza sia di fiducia.

I canali **digitali** assumono invece un ruolo complementare, risultando maggiormente **orientati a rispondere a specifiche esigenze di acquisto e di praticità**, piuttosto che a sostituire integralmente la spesa tradizionale.

Approccio alla spesa		
	Offline <i>Base n=5.418</i>	Online <i>Base n=104</i>
Integrazione della spesa settimanale	50%	27%
Spesa grossa settimanale	28%	25%
Spesa di emergenza /dell'ultimo minuto	11%	28%
Ricerca di uno o pochi prodotti specifici	9%	17%
Spesa per un'occasione speciale	2%	3%

Figura 22 - «Approccio alla spesa», dettaglio per canale (Valori %; Fase Contestualizzazione, Base Totale Giri di Spesa n=5.522)

2.3 DIFFERENZE TRA OFFLINE E ONLINE

Se la fenomenologia della spesa evidenzia uno shopper sempre più flessibile e ibrido, l'analisi comparata tra **offline e online** mostra come i due canali **rispondano a logiche di utilizzo diverse**, sia in termini di comportamento di acquisto sia di profilo dello shopper.

Questa differenza non è soltanto quantitativa, ma riflette due approcci distinti:

- L'**offline** (supermercato, ipermercato, discount, minimarket) rappresenta il **canale della routine e della continuità**, maggiormente integrato nella quotidianità.
- L'**online** (sito/app del supermercato, app delivery, servizi di spesa online) rappresenta invece un **canale utilizzato in modo più mirato e selettivo**, attivato tendenzialmente in presenza di specifiche esigenze di acquisto.

2.3.1. Il profilo sociodemografico e l'approccio alla spesa

Il campione analizzato attraverso il questionario (rif. fase diagnostica) risulta rappresentativo del target di riferimento ed è coerente con i dati NIQ Sinottica, relativi alla distribuzione dei responsabili d'acquisto italiani. La struttura socio-demografica evidenzia infatti un'elevata corrispondenza tra le due fonti, a supporto della robustezza e della confrontabilità delle evidenze emerse. Ciò consente di interpretare i risultati come rappresentativi del profilo dei responsabili di acquisto italiani.

	Dato NIQ sinottica	Fase diagnostica
		Base n=1.503
Maschio	24%	24%
Femmina	76%	76%
25-34	12%	8%
35-44	23%	24%
45-54	29%	31%
55-68	36%	37%
Nord-Ovest	27%	28%
Nord-Est	20%	20%
Centro	20%	19%
Sud e isole	33%	33%

Figura 23 - «Profilo sociodemografico degli shopper», confronto con fonti interne NIQ Sinottica (Valori %; Fase Diagnostica, Base Totale rispondenti n=1.503)

A supporto della solidità dei risultati, la Figura 23 evidenzia come il campione della ricerca sia sostanzialmente in linea con i dati sociodemografici interni NIQ Sinottica di riferimento. Questa coerenza metodologica rafforza l'affidabilità delle analisi presentate di seguito.

Approfondendo il profilo dei responsabili /corresponsabili d'acquisto, emergono alcune differenze tra gli shopper che utilizzano il canale offline e quelli che ricorrono anche al canale online.

Dal punto di vista sociodemografico:

- Lo shopper offline appartiene più frequentemente a nuclei familiari di dimensioni contenute, composti da due persone nel 30% dei casi e senza minori nel 54% dei casi. Dal punto di vista anagrafico e di genere, si osserva una maggiore presenza di shopper maturi (55-68 anni nel 37% dei casi) e una netta prevalenza femminile (76%).

- Il profilo dello shopper online, invece, presenta un profilo mediamente più giovane ed eterogeneo. Rispetto allo shopper offline, è maggiore la presenza di individui tra i 25 e i 44 anni (41%, +11 punti percentuali rispetto all'offline) e di uomini (29% contro il 23% dell'offline). Si osserva, inoltre, una maggiore incidenza di nuclei familiari più numerosi, in particolare di famiglie composte da quattro persone (30%) e con due figli minorenni (28%).

Dal punto di vista delle abitudini di acquisto e dell'approccio alla spesa:

- Lo shopper offline mostra un approccio alla spesa più continuativo e strutturato. La pianificazione rappresenta infatti una pratica diffusa: il 63% degli shopper dichiara di utilizzare una lista della spesa. Anche la relazione con il punto vendita appare più consolidata, con il 58% che si dichiara molto o abbastanza fedele al punto vendita abituale.
- Lo shopper che utilizza anche i canali online evidenzia un approccio differente. Una quota significativa (64%) dichiara di lasciarsi ispirare da offerte e promozioni, anche in assenza di una pianificazione iniziale. Parallelamente, emerge una minore continuità nella relazione con la piattaforma: il 42% degli shopper si dichiara abbastanza o molto fedele alla piattaforma, con un gap di -16 punti percentuali rispetto all'offline.



**I fattori strategici
per la fidelizzazione**

La fidelizzazione rappresenta uno degli asset più rilevanti per insegne e produttori, poiché contribuisce a **mantenere nel tempo la relazione con lo shopper** e a difendere la quota di spesa in un mercato caratterizzato da elevata competizione e da una pluralità di alternative. Comprendere **quali leve incidano maggiormente sulla costruzione della loyalty** consente di individuare gli elementi dell'esperienza di acquisto in grado di generare valore, fiducia e continuità nella relazione con l'insegna. Le evidenze presentate nel capitolo mostrano che:

- La **convenienza** rappresenta la principale leva della fidelizzazione nel canale offline, ma la fedeltà non si costruisce sul prezzo in senso stretto. A sostenere la relazione con l'insegna sono soprattutto il rapporto qualità-prezzo e la continuità del valore offerto.
- La **disponibilità dei prodotti** emerge come una leva centrale di fidelizzazione, con un peso superiore rispetto all'ampiezza dell'assortimento stesso. Per lo shopper conta soprattutto **poter trovare i prodotti e le marche ricercati nel momento del bisogno**.
- Nel **canale online** la **continuità dell'offerta** assume un ruolo ancora più rilevante, fino a rappresentare la principale leva di fidelizzazione. Disponibilità dei prodotti, affidabilità del servizio e qualità dell'esperienza tendono infatti a convergere in un'unica aspettativa di continuità del processo di acquisto.

Nel complesso, la costruzione della fedeltà non dipende da una singola leva, ma dall'equilibrio tra **convenienza, qualità dell'esperienza e affidabilità dell'offerta**. In questo scenario, garantire continuità nella disponibilità dei prodotti assume un valore sempre strategico per sostenere nel tempo la relazione tra shopper, industria e distribuzione.

La **fidelizzazione al punto vendita** rappresenta una **leva competitiva cruciale** in un contesto nel quale lo shopper dispone di una pluralità di alternative e può facilmente riallocare la propria spesa tra insegne diverse. Comprendere **quali fattori sostengano o indeboliscano questa relazione nel tempo** diventa quindi essenziale per consolidare la clientela e cogliere i segnali in grado di anticipare potenziali dinamiche di abbandono o di cambio del punto vendita e dell'insegna.

Le analisi condotte dimostrano che la **fedeltà si costruisce attraverso un insieme limitato, ma determinante, di leve che agiscono in modo integrato lungo l'intera esperienza** di spesa. Eventuali discontinuità su questi aspetti possono erodere progressivamente la fiducia, ridurre la probabilità di ritorno e attivare processi di switching verso punti vendita o insegne alternative.

Immaginiamo di voler comprendere perché uno shopper rimane fedele a un'insegna. La risposta non dipende da un singolo elemento, ma dalla combinazione di diversi fattori, tra cui convenienza, assortimento, qualità dei prodotti, promozioni, organizzazione del punto vendita e servizi offerti.

Per stimare il peso di ciascuno di questi aspetti è stata utilizzata un'**analisi statistica multivariata**, l'**Analisi Shapley**, che considera simultaneamente tutti i fattori e ne misura il contributo relativo alla fidelizzazione. L'analisi è stata condotta sui dati raccolti attraverso un questionario somministrato a un campione rappresentativo di responsabili d'acquisto. Il questionario ha rilevato sia il livello di fedeltà alle insegne sia la valutazione dei principali aspetti dell'esperienza di spesa, sulla base delle percezioni e del ricordo degli shopper.

I risultati presentati nel capitolo esprimono quindi il **peso relativo dei diversi fattori nella costruzione della fedeltà all'insegna** e consentono di individuare le leve che esercitano la maggiore influenza sulla **relazione di lungo periodo** con lo shopper. In particolare:

- Le percentuali riportate, che in ciascun grafico sommano a 100, non descrivono la quota di shopper che adotta un determinato comportamento, ma il **contributo dei diversi fattori alla fidelizzazione**. Un valore più elevato indica una maggiore capacità del fattore di influenzare la relazione tra cliente e insegna.
- I **fattori vengono valutati nel loro insieme**, perché nella realtà gli shopper non giudicano separatamente prezzo, assortimento o promozioni: l'esperienza di acquisto deriva dalla combinazione di tutti questi elementi.
- **Le aree con il peso maggiore rappresentano le leve più strategiche per rafforzare la fedeltà**. Ad esempio, se la convenienza percepita presenta un peso superiore rispetto ai servizi in store, significa che, nella costruzione della fidelizzazione, gli aspetti legati al valore economico esercitano un'influenza maggiore rispetto ai servizi considerati nell'analisi.

LE LEVE DELLA FIDELIZZAZIONE NEL CANALE OFFLINE

3.1

In uno scenario distributivo sempre più competitivo e frammentato, la fidelizzazione dello shopper al punto vendita e all'insegna si costruisce sulla capacità di presidiare in modo coerente ed efficace le leve di valore più rilevanti. Per rafforzare la relazione con il cliente è quindi necessario individuare le dimensioni che incidono maggiormente sulla scelta di rimanere fedeli. Tali driver riflettono aspettative e orientamenti differenti a seconda del contesto di acquisto ed è pertanto importante valutarne la rilevanza nei diversi canali.

Per comprendere quali fattori contribuiscano maggiormente alla fidelizzazione verso l'insegna nel canale fisico, gli attributi rilevati attraverso il questionario (rif. fase diagnostica) sono stati aggregati in cinque macro-dimensioni, corrispondenti ad altrettante aree dell'esperienza di acquisto.

I valori riportati nella Figura 24 esprimono il peso relativo di ciascuna area nella costruzione della fedeltà all'insegna. Non rappresentano quindi la percentuale di shopper che considera importante uno specifico fattore, ma il **contributo che ciascuna dimensione fornisce alla fidelizzazione quando viene analizzata insieme agli altri elementi dell'esperienza di spesa**.

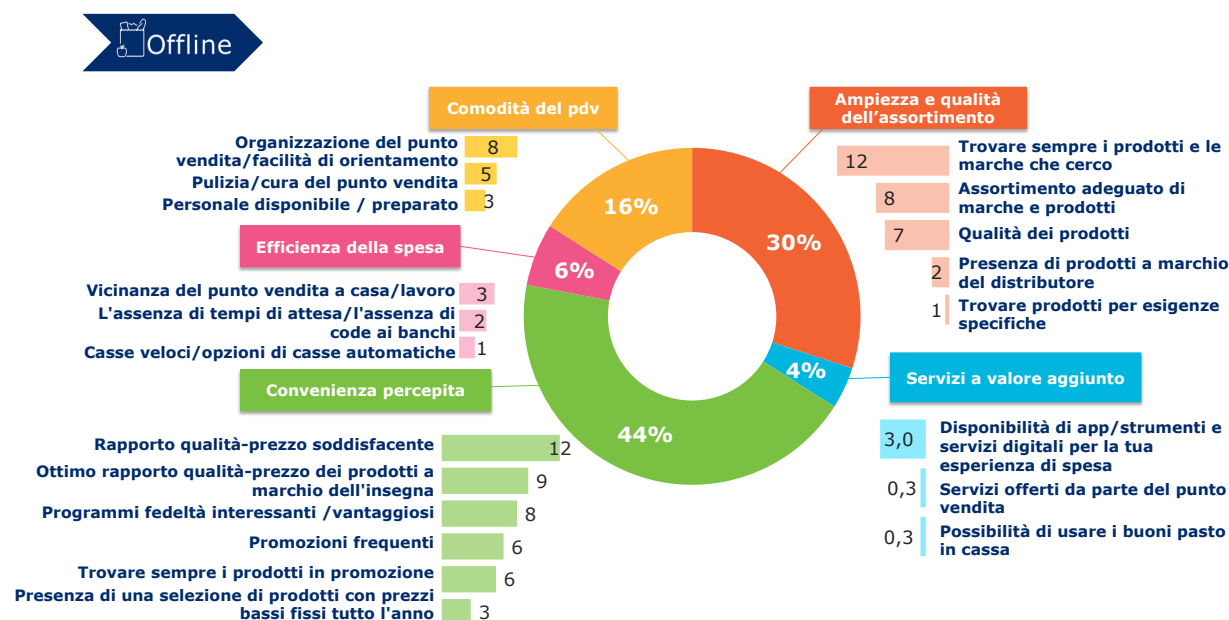


Figura 24 - "L'impatto degli aspetti più importanti sulla fidelizzazione al punto vendita offline" (Valori %; Fase Diagnostica; Base Totale n=1.503)

A livello complessivo, la **fedeltà dello shopper si struttura attorno a cinque leve chiave**, caratterizzate da pesi e ruoli differenti:

- **Convenienza percepita** (44%) – Rappresenta la leva con il peso maggiore nella costruzione della fedeltà all'insegna nel canale offline. Al suo interno, i contributi individuali più rilevanti sono riconducibili al **rapporto qualità-prezzo complessivo dell'insegna e quello dei prodotti a marchio del distributore**. A questi si affiancano i programmi fedeltà, le promozioni e la continuità delle occasioni di risparmio, che contribuiscono a rafforzare nel tempo la percezione di convenienza. La fedeltà nel canale offline non sembra quindi dipendere tanto dalla presenza di singole promozioni, quanto dalla capacità dell'insegna di offrire con continuità un **valore adeguato rispetto alla spesa effettuata**.

Un'indicazione coerente emerge anche dall'approfondimento qualitativo: gli shopper tendono a costruire una mappa delle insegne fortemente basata sul valore economico offerto, premiando quelle che riescono a combinare convenienza, qualità e credibilità delle promozioni. Come emerso nei web group, **«Vado dove c'è il 30-40% [di sconto]... mi incita ad andare»**, a conferma del ruolo che le opportunità di risparmio svolgono nell'orientare la scelta e la frequentazione dell'insegna.

- ▶ **Disponibilità, assortimento e qualità dell'offerta** (30%) – Rappresenta la seconda leva per peso nella costruzione della fedeltà e si distingue per un elemento particolarmente rilevante: il contributo principale deriva dalla capacità dell'insegna di consentire allo shopper di trovare ciò che cerca (12%). All'interno del cluster, l'aspetto con il peso maggiore è infatti la **continuità nella reperibilità dei prodotti** e delle marche cercate, seguito dall'**adeguatezza dell'assortimento** (8%), intesa come capacità dell'offerta di rispondere ai bisogni dello shopper (nella sua accezione più prettamente assortimentale) e distinta quindi dalla temporanea indisponibilità di uno specifico prodotto a scaffale. Ciò suggerisce che, nella costruzione della fedeltà, la disponibilità concreta dell'offerta risulti persino più importante dell'ampiezza assortimentale in senso stretto. La qualità dei prodotti (7%) rappresenta un ulteriore pilastro del cluster, mentre prodotti a marchio del distributore e la capacità di rispondere ad esigenze specifiche svolgono un ruolo più complementare. Complessivamente, emerge che la loyalty si rafforza quando il punto vendita riesce a combinare disponibilità, adeguatezza e qualità dell'offerta proposta.
- ▶ **Comodità del punto vendita** (16%) - All'interno del cluster, il contributo maggiore deriva dall'organizzazione degli spazi e dalla facilità di orientamento (8%), seguite dalla pulizia (5%) e dalla cura dell'ambiente (3%). Gli shopper valorizzano infatti ambienti ordinati, facilmente leggibili e in grado di agevolare l'orientamento e il percorso d'acquisto. Emblematica, in questo senso, la richiesta espressa da un partecipante durante i web group della fase qualitativa: **«Che non cambino troppo le posizioni, per ritrovare le cose»**. La comodità appare dunque strettamente collegata alla capacità del punto vendita di offrire un'esperienza prevedibile, chiara e priva di attriti. Il personale disponibile e preparato contribuisce in misura inferiore, ma completa questa terza dimensione. In sintesi, il risultato suggerisce che, nella percezione degli shopper, la qualità dell'esperienza in-store dipenda in primo luogo dalla capacità del punto vendita di risultare ordinato, facilmente fruibile e coerente nell'organizzazione degli spazi, permettendo così di ridurre lo sforzo necessario per effettuare gli acquisti.
- ▶ **Efficienza della spesa** (6%) - Pur rappresentando una leva secondaria rispetto alle precedenti, questa dimensione mostra come gli shopper attribuiscono valore agli elementi che semplificano concretamente l'organizzazione della spesa. La vicinanza del punto vendita all'abitazione o al luogo di lavoro (3%) fornisce il contributo più rilevante, seguita dall'assenza di code ai banchi serviti, come salumeria, macelleria e pescheria (2%), e dalla disponibilità di casse automatiche o veloci (1%). La praticità emerge quindi come un elemento di supporto alla fedeltà, contribuendo a ridurre il tempo e l'impegno richiesti per fare la spesa. Come sintetizzato da un partecipante durante i web group: **«[Desidero] più casse aperte: a volte c'è davvero troppa gente e code assurde»**.
- ▶ **Servizi a valore aggiunto** (4%) - I servizi in store rappresentano la leva con il peso più contenuto nella costruzione della fedeltà. Il contributo principale deriva dalla disponibilità di app, strumenti digitali e servizi a supporto dell'esperienza di acquisto (3%), mentre altri servizi accessori (come la possibilità di usare buoni pasto in cassa e servizi quali self-scanning e self-checkout) incidono in misura

più limitata. Il dato suggerisce che questi elementi contribuiscano soprattutto ad arricchire e facilitare l'esperienza complessiva, più che a determinare la scelta dell'insegna o del punto vendita. Appaiono quindi come fattori abilitanti, in grado di rafforzare il valore delle altre dimensioni dell'offerta.

3.2 LE LEVE DELLA FIDELIZZAZIONE NEL CANALE ONLINE

L'analisi delle leve di fidelizzazione nel canale online è stata condotta considerando **attributi specifici dell'esperienza di acquisto digitale**. Accanto ad alcuni elementi rilevanti anche nel canale fisico, come la convenienza, l'assortimento e la qualità dei prodotti, sono stati introdotti fattori propri della spesa online, quali la disponibilità delle finestre di consegna, le modalità di pagamento, la qualità della navigazione sulla piattaforma e i servizi digitali a supporto dell'acquisto (vedi Figura 25).

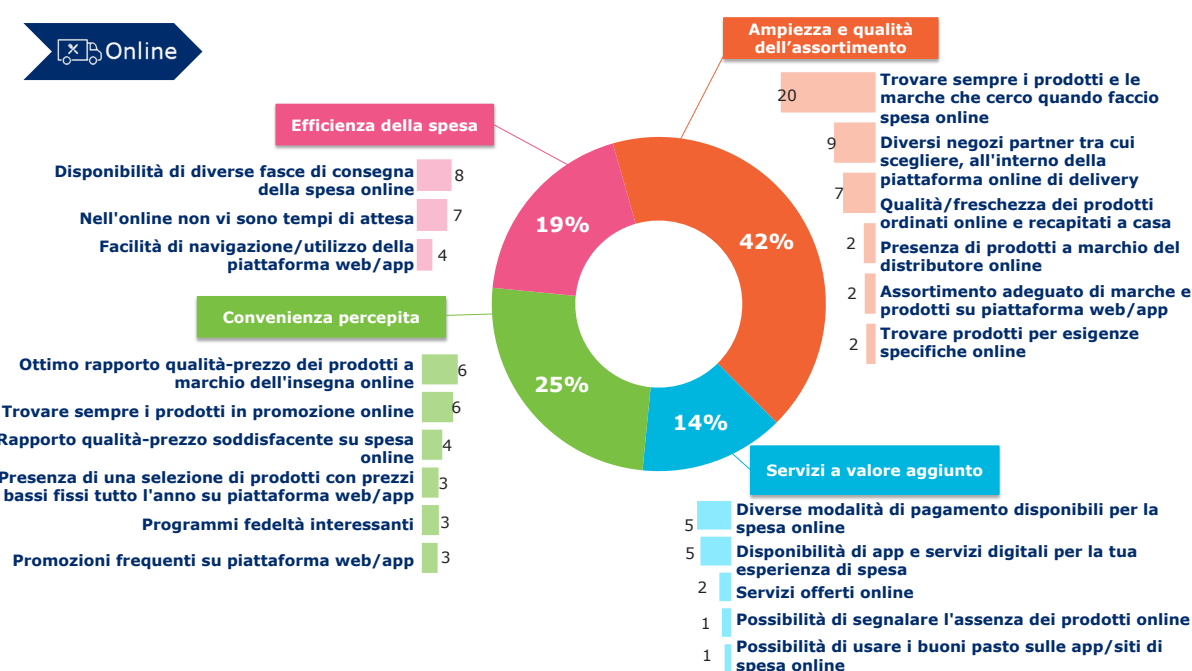


Figura 25 - "L'impatto degli aspetti più importanti sulla fidelizzazione al punto vendita online" (Valori %; Fase Diagnostica; Base Online n=208)

Il perimetro di analisi del canale online comprende tutte le modalità attraverso cui gli shopper hanno dichiarato di aver effettuato almeno una spesa online nei tre mesi precedenti alla rilevazione. Nello specifico, rientrano:

- I **siti e le app delle insegne della Distribuzione**, utilizzati per i servizi di consegna a domicilio o di Click & Collect.
- Le **piattaforme di delivery multi-insegna**, che consentono di acquistare presso diversi supermercati partner attraverso un'unica applicazione.
- I **servizi proprietari di spesa online**, nei quali la piattaforma gestisce direttamente l'assortimento, la vendita e la consegna dei prodotti.

Come nel caso del canale offline, i valori riportati rappresentano il contributo relativo di ciascuna dimensione alla costruzione della fedeltà all'insegna e non la percentuale di shopper che considera importante uno specifico fattore.

Il quadro relativo al canale online (vedi Figura 25) si differenzia da quello osservato nel canale offline. **La leva con il peso maggiore è la capacità di garantire disponibilità, assortimento e affidabilità dell'offerta** (42%), seguita da convenienza percepita (25%), dall'efficienza della spesa (19%) e dalla qualità dei servizi online (14%).

Si osserva quindi un'inversione rispetto al canale fisico, nel quale la costruzione della fedeltà è guidata prevalentemente dalla convenienza percepita (44%). Nell'esperienza online assume invece un ruolo prioritario la capacità dell'insegna di garantire un'offerta disponibile, adeguata e affidabile.

- **Disponibilità, assortimento e qualità dell'offerta** (42%) - Rappresentano la principale leva di fidelizzazione nel canale online. Il contributo del cluster è trainato soprattutto dalla possibilità di **trovare con continuità i prodotti e le marche ricercate durante la spesa online** (20%). Il dato evidenzia la centralità delle aspettative di disponibilità associate al canale digitale, nel quale lo shopper si attende di poter accedere facilmente a un'offerta ampia e trovare quanto ricercato.

La fase qualitativa della ricerca evidenzia una differenza rilevante, che verrà approfondita nei capitoli successivi: l'assenza di un prodotto nel canale online viene percepita come più critica rispetto al canale offline e può generare reazioni più nette, fino all'annullamento dell'intero carrello. Come emerso da un web group, **«Se non trovo un prodotto, elimino proprio il carrello»**.

A seguire, in ordine di contributo al cluster, si collocano la presenza di diversi negozi partner all'interno della piattaforma (9%) e la qualità e freschezza dei prodotti ordinati e consegnati a domicilio (7%). **Rispetto al canale offline, emerge quindi con maggiore evidenza il tema dell'affidabilità dell'esperienza**. Lo shopper online sembra premiare soprattutto le piattaforme che gli consentono di completare la spesa senza dover modificare il carrello o ricercare soluzioni alternative.

- **Convenienza percepita** (25%) - Mantiene un ruolo rilevante nella costruzione della fedeltà, pur presentando un peso inferiore rispetto al canale offline. Il cluster è sostenuto principalmente dal rapporto qualità-prezzo dei prodotti a marchio dell'insegna (6%) e dalla possibilità di trovare sempre prodotti in promozione nelle piattaforme online (6%). Seguono il rapporto qualità-prezzo della spesa online (4%), i prezzi bassi continuativi (3%), i programmi fedeltà (3%) e la frequenza delle promozioni (3%). Il peso più contenuto della convenienza potrebbe essere in parte riconducibile a una percezione del canale online come maggiormente premium.
- **Efficienza della spesa** (19%) - Assume nel canale online un peso nettamente superiore rispetto all'offline (6%). Il cluster comprende la disponibilità di diverse fasce di consegna (8%), l'assenza dei tempi di attesa tipici del punto vendita fisico (7%) e la facilità di navigazione e utilizzo della piattaforma (4%). L'efficienza rappresenta quindi uno dei benefici distintivi del canale digitale: la possibilità di effettuare la spesa rapidamente e con facilità, e di riceverla secondo le proprie esigenze, contribuisce in modo diretto alla costruzione della loyalty.

- **Servizi a valore aggiunto** (14%) - Presentano un peso nettamente superiore rispetto a quanto osservato nel canale offline, anche in ragione del maggior numero di attributi specifici dell'esperienza digitale inclusi nell'analisi. Il contributo deriva principalmente dalla disponibilità di diverse modalità di pagamento (5%) e dalla presenza di app, strumenti e servizi digitali a supporto dell'esperienza di acquisto (5%). Seguono gli ulteriori servizi offerti online, come riconsegna, sostituzione del prodotto guasto/assente (2%), la possibilità di segnalare l'assenza di prodotti nel pacco di consegna e/o sulla piattaforma (1%) e l'utilizzo dei buoni pasto online (1%). A differenza di quanto avviene nel punto vendita fisico, questi elementi non rappresentano semplici servizi accessori, ma componenti strutturali dell'esperienza di acquisto digitale.

Nel complesso, l'analisi suggerisce che la **fidelizzazione online si costruisca attraverso logiche peculiari**. Se nel negozio fisico assume maggiore rilievo la convenienza economica, nel **canale digitale** la relazione con lo shopper sembra dipendere soprattutto dalla **capacità di garantire un'esperienza affidabile, fluida e prevedibile**. La disponibilità dell'offerta, la qualità del servizio e la semplicità del processo di acquisto rappresentano quindi elementi centrali nella costruzione della fedeltà all'insegna.

3.3 LA DISPONIBILITÀ DELL'OFFERTA NELLA RELAZIONE CON IL CONSUMATORE

Le evidenze mostrano come la disponibilità dei prodotti nel punto vendita, fisico o digitale, rappresenti una delle leve più rilevanti nella costruzione della relazione tra shopper e insegna. È importante sottolineare che questa dimensione non riguarda l'ampiezza dell'assortimento né la scelta strategica dell'insegna di trattare o meno una determinata referenza, ma la **capacità di garantire che i prodotti e le marche ricercate siano effettivamente disponibili nel momento dell'acquisto**.

La disponibilità dell'offerta: l'impatto sulla fidelizzazione al punto vendita

**"Trovare sempre le
marche e i prodotti che
cerco"**

pesa il

12%

Offline

*Super, Iper, Discount,
Minimarket*

20%

Online

*Sito/app super, app
delivery, servizi di spesa
online*

sulla

fidelizzazione al punto vendita

Figura 26 - "Il peso della disponibilità dell'offerta sulla fidelizzazione al punto vendita" (Valori %; Fase Diagnostica; Base Totale rispondenti n=1.503)

La possibilità di trovare sempre le marche e i prodotti cercati contribuisce per il 12% alla fidelizzazione nel canale offline e per il 20% nel canale online, risultando in entrambi i casi uno degli attributi più influenti nella costruzione della loyalty.

Il dato assume particolare interesse se confrontato con il contributo dell'assortimento in senso stretto. Nella spesa offline, infatti, la possibilità di trovare sempre i prodotti desiderati pesa più dell'adeguatezza dell'assortimento stesso (12% rispetto all'8%), confermando come, per lo shopper, **la disponibilità concreta del prodotto rappresenta una condizione ancora più rilevante della sola ampiezza dell'offerta**. Non è quindi sufficiente che un prodotto rientri nell'assortimento: deve essere effettivamente presente e acquistabile nel momento del bisogno.

La **rilevanza della disponibilità cresce ulteriormente nel canale online**, dove la possibilità di trovare sempre i prodotti e le marche ricercate rappresenta la singola leva più importante dell'intero modello di fidelizzazione. In un contesto nel quale l'esperienza di acquisto è fortemente orientata alla praticità e alla continuità del servizio, l'indisponibilità di un prodotto rischia infatti di compromettere il completamento della spesa e di generare conseguenze più estese rispetto a quanto avviene nel canale fisico.

Per lo shopper, la **disponibilità dei prodotti** non rappresenta soltanto un aspetto operativo dell'esperienza di acquisto, ma una **componente della promessa stessa dell'insegna**. La possibilità di trovare con continuità i prodotti abitualmente acquistati contribuisce a generare prevedibilità e fiducia e a consolidare le abitudini di spesa. Al contrario, l'indisponibilità introduce elementi di incertezza e discontinuità che possono indebolire la relazione con l'insegna e favorire il ricorso ad alternative concorrenti.

«Devo rivedere tutto quello che avevo programmato»

Citazione da modulo qualitativo attraverso web group

La **disponibilità dell'offerta** assume quindi una **valenza strategica sia per l'Industria sia per la Distribuzione**. Da un lato, contribuisce alla soddisfazione e alla fidelizzazione dello shopper. Dall'altro, rappresenta un presidio fondamentale per proteggere il valore della relazione nel tempo e sostenere il traffico e la frequenza di acquisto.

Proprio per il ruolo centrale che questa leva riveste nella costruzione della loyalty, diventa **fondamentale comprendere con quale frequenza gli shopper si trovino ad affrontare situazioni di indisponibilità**, come le interpretino e quali reazioni ne derivino.

I capitoli successivi approfondiscono questi aspetti, analizzando nel dettaglio il fenomeno dell'Out-of-Stock, la sua incidenza e le conseguenze sui comportamenti di acquisto dello shopper.



**L'esperienza di
out-of-stock: nei fatti e nel
percepito dello shopper**

L'esperienza di Out-of-Stock emerge come un **fenomeno a duplice lettura**: reale e diffuso nei numeri, ma amplificato nella percezione del consumatore. Lo shopper lo sperimenta in una certa misura e lo ricorda come un evento ancor più diffuso e rilevante, soprattutto quando impatta bisogni specifici. La distanza tra esperienza reale e memoria ne accentua il peso, mentre le **reazioni variano** tra l'adattamento immediato e la ricerca attiva di una soluzione. Nel complesso, l'Out-of-Stock si configura come un elemento chiave dell'esperienza di acquisto, capace di influenzare sia il comportamento, sia il giudizio verso l'insegna.

- Un **fenomeno concreto** (circa 1 spesa su 10 e il 4% prodotti cercati), ma percepito e ricordato come più ampio e ricorrente.
- Un'**esperienza puntuale**, che, nel ricordo, tende ad assumere i contorni di una criticità più diffusa.
- Un **impatto emotivo** sul momento, che viene amplificato nel ricordo e nella valutazione complessiva dell'esperienza di acquisto e dell'insegna.
- Reazioni distribuite tra la richiesta **attiva di supporto** e un **adattamento silenzioso**, con effetti spesso invisibili.

Per Industria e Distribuzione diventa quindi centrale non soltanto contenere il fenomeno dell'Out-of-Stock, ma anche preservare la qualità dell'esperienza nei momenti di discontinuità, intervenendo sia sulla gestione concreta dell'episodio sia sulla percezione dello shopper.

Alla luce del ruolo centrale della continuità nella disponibilità dei prodotti a scaffale, diventa naturale approfondire il fenomeno che più direttamente mette alla prova questa dimensione dell'offerta: l'Out-of-Stock. Se, come evidenziato, la disponibilità costante rappresenta una condizione chiave per sostenere la fedeltà, ogni situazione di indisponibilità può assumere un significato che va oltre il singolo atto di acquisto. Diventa quindi fondamentale comprendere non soltanto l'**incidenza oggettiva delle rotture di stock**, ma anche il modo in cui queste **vengano vissute e interpretate dallo shopper**. La dimensione percettiva contribuisce infatti a definire l'impatto del fenomeno sull'esperienza di acquisto e sulle scelte successive. A partire da queste considerazioni, il capitolo analizza la diffusione e l'intensità dell'Out-of-Stock, mettendo a confronto quanto rilevato attraverso i diari di spesa con le percezioni emerse dal questionario.

4.1 LA REALTÀ E LA PERCEZIONE DELL'ESPERIENZA OUT-OF-STOCK

La lettura del fenomeno Out-of-Stock richiede una distinzione preliminare tra **due livelli di analisi**:

1. **L'incidenza effettiva del fenomeno nell'esperienza recente degli shopper**, rilevata attraverso i diari di spesa della fase di contestualizzazione. Per quattro settimane, i partecipanti hanno registrato, a distanza di pochi giorni, i propri comportamenti di acquisto e gli eventuali episodi di indisponibilità sperimentati nella settimana appena trascorsa. Questo approccio ha consentito una lettura puntuale del fenomeno, il più possibile vicina all'esperienza effettivamente vissuta.
2. **Il ricordo dichiarato e la percezione del fenomeno**, rilevati attraverso il questionario della fase diagnostica. In questo caso, un campione rappresentativo di responsabili di acquisto ha ricostruito i propri comportamenti e le proprie esperienze con riferimento ai tre mesi precedenti alla rilevazione. Questa prospettiva restituisce soprattutto il **peso che l'Out-of-Stock assume nel ricordo e nella valutazione complessiva dell'esperienza di spesa**.

La lettura congiunta dei due livelli consente quindi di confrontare la frequenza osservata del fenomeno con il modo in cui questo viene ricordato e percepito dagli shopper.

4.1.1. La realtà: i numeri dell'Out-of-Stock

La rilevazione tramite diari (rif. fase di contestualizzazione) ha consentito di osservare l'esperienza dello shopper attraverso la registrazione delle spese effettuate nell'arco di quattro settimane, raccogliendo informazioni dettagliate su episodi concreti e temporalmente vicini al momento in cui si sono verificati.

Nel periodo di osservazione, i **737 responsabili di acquisto** coinvolti hanno effettuato complessivamente **5.522 giri di spesa**, pari a una media di **7,5 occasioni di acquisto per shopper**.

Per ciascun giro di spesa, agli intervistati è stato chiesto di indicare le categorie acquistate e, per ciascuna categoria selezionata, il numero di confezioni acquistate. In media, per **ogni giro di spesa** sono state acquistate **4,25 categorie**, con **2,56 confezioni per categoria** per un totale di **10,89 confezioni**.

Nel corso della rilevazione sono stati registrati **548 giri di spesa nei quali è stato segnalato almeno un prodotto non disponibile**. Complessivamente, tali episodi hanno interessato **982 prodotti in Out-of-Stock** (vedi Figura 27).

I numeri dell'Out-of-Stock

Mediamente **7,5 shopping trip** per shopper nell'arco di 4 settimane

L'Out-of-Stock interessa **almeno 1 giro di spesa su 10** (circa un episodio OOS per shopper nel proprio ciclo medio di acquisto)



Figura 27 - "I numeri dell'Out-of-Stock" (Fase Contestualizzazione; Base giri di spesa n=5.522)

Considerando il fenomeno dal punto di vista dell'esperienza di acquisto, l'Out-of-Stock ha interessato il 9,9% dei giri di spesa, pari a circa **1 giro di spesa su 10**. Osservando invece il fenomeno a livello di singolo prodotto, **l'indisponibilità ha riguardato il 4% del totale dei prodotti cercati**.

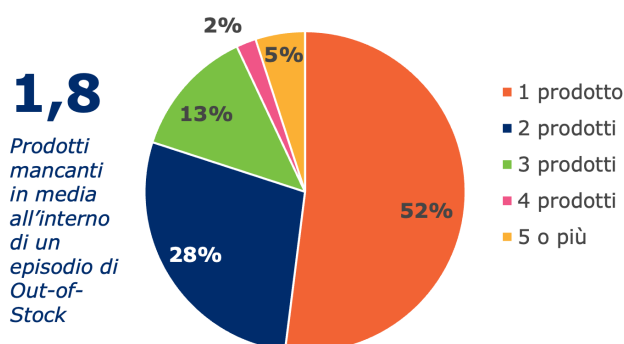
In ciascun giro di spesa interessato da Out-of-Stock sono risultati mediamente non disponibili **1,8 prodotti**, pari a quasi due referenze per episodio. Nel dettaglio:

- ▶ Nel **52%** degli episodi non è stato trovato **un solo prodotto**.
- ▶ Nel **28%** degli episodi non sono stati trovati **due prodotti**.
- ▶ Gli episodi che hanno coinvolto tre o più prodotti sono risultati meno frequenti.

4.1.2. Le categorie dell'Out-of-Stock

Dal punto di vista merceologico, i prodotti interessati da Out-of-Stock non si distribuiscono in modo uniforme, ma si concentrano soprattutto in alcune categorie (vedi Figura 28).

In media, ogni evento Out-of-Stock comporta quasi due prodotti mancanti



5.522 giri di spesa, 982 prodotti Out-of-Stock

% di Out-of-Stock in 1 mese di Shopping Trip
Il 100% di riferimento è sempre la somma di prodotti Out-of-Stock (n=982)

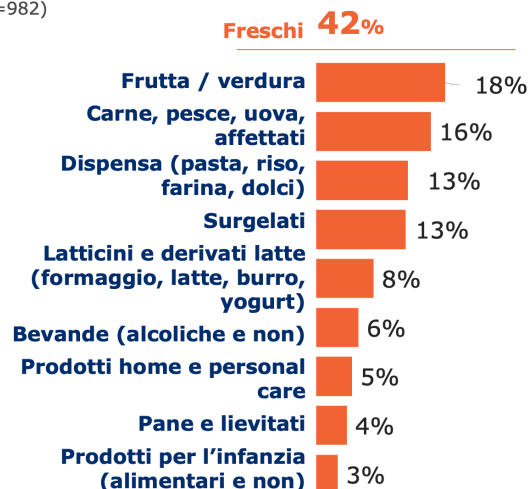


Figura 28 - "Il dettaglio dell'Out-of-Stock effettivo" (Valori %; Base Totale prodotti Out-of-Stock n=982)

I prodotti freschi rappresentano circa il 42% del totale Out-of-Stock rilevato nelle 4 settimane di raccolta dati della fase contestualizzazione, con una particolare incidenza di:

- Frutta e verdura, 18%.
- Carne, pesce fresco, uova e affettati, 16%.
- Latticini e derivati, 8%.

Accanto a questi, si registra una presenza rilevante anche nelle categorie di:

- Dispensa, 13% (pasta, prodotti alimentari di base, bevande analcoliche).
- Surgelati, 13%.

Le altre categorie (bevande, non alimentari e prodotti specialistici) mostrano incidenze minori, evidenziando che il fenomeno è più frequente nelle categorie a maggiore rotazione e deperibilità.

4.1.3. I canali e l'Out-of-Stock

Con riferimento ai dati raccolti attraverso i diari, è possibile approfondire il fenomeno dell'Out-of-Stock nel canale offline (supermercato, ipermercato, discount, minimarket), in quanto il campione relativo a questo canale risulta particolarmente ampio e rappresentativo. La distribuzione degli episodi si articola in modo diverso nei sotto-canali:

- **Discount:** include il **38%** degli episodi registrati.
- **Supermercati:** incidono per il **31%** degli episodi.
- **Ipermercati:** si attestano al **24%**, con una minore incidenza degli episodi.
- **Minimarket:** contribuiscono in misura residuale (**6%**).

Considerando, invece, il numero medio di prodotti non trovati nei giri di spesa interessati da almeno un episodio di Out-of-Stock, emergono alcune differenze tra i diversi formati:

- ▶ Nei **minimarket** risultano mediamente non disponibili **2 prodotti** per episodio di Out-of-Stock.
- ▶ Nei **discount** risultano mediamente non disponibili **1,8 prodotti** per episodio di Out-of-Stock.
- ▶ Negli **ipermercati** e nei **supermercati** risultano mediamente non disponibili **1,7 prodotti** per episodio di Out-of-Stock.

Con riferimento al canale digitale, la numerosità contenuta delle osservazioni consente invece soltanto una lettura indicativa del fenomeno. I giri di spesa online rappresentano infatti circa il 2% del totale rilevato attraverso i diari. Nei giri di **spesa online** interessati da Out-of-Stock risultano mediamente non disponibili **2,2 prodotti** per episodio.

Nel complesso, il 91% degli episodi di Out-of-Stock rilevati si è verificato nel canale offline, al quale è riconducibile anche quasi il 90% dei prodotti non disponibili. Al canale online afferiscono invece il 9% degli episodi di Out-of-Stock registrati. Considerata la ridotta numerosità dei giri di spesa online, questi valori devono essere interpretati con cautela e non consentono di confrontare in modo robusto il livello di esposizione all'Out-of-Stock nei due canali.

I canali dell'Out-of-Stock

	OFFLINE		ONLINE	
	Base	%	Base	%
Su 5.522 giri di spesa	5.418	98%	104	2%
Su 548 eventi OOS	500	91%	48	9%
Su 982 prodotti OOS	874	89%	108	11%

Figura 29 - "I canali dell'Out-of-Stock" (Valori %; Basi indicate all'interno della Figura)

4.1.4. La percezione: il dichiarato nel ricordo Out-of-Stock

Il questionario della fase diagnostica si è basato sul **ricordo dichiarato** dei consumatori rispetto ai propri comportamenti e alle esperienze di acquisto dei tre mesi precedenti alla rilevazione. Questa prospettiva consente di osservare il peso assunto dall'esperienza di Out-of-Stock nel ricordo e nella valutazione complessiva dell'esperienza di spesa. Nel percepito degli shopper, l'Out-of-Stock si configura come un fenomeno diffuso e ricorrente. Come sarà approfondito nei paragrafi successivi, **il fenomeno viene ricordato con una frequenza e un'estensione superiori rispetto a quanto osservato attraverso diari di spesa.**

L'**84%** dei rispondenti al questionario dichiara di aver **sperimentato un episodio di indisponibilità di prodotti almeno 1 volta nei tre mesi precedenti alla rilevazione.** Tra questi, la percezione è che l'Out-of-Stock si verifichi mediamente in circa **3 spese su 10**, restituendo l'immagine di un'esperienza ricorrente, quasi "attesa", all'interno del percorso di acquisto. Il restante 16% dei rispondenti dichiara di non aver mai sperimentato episodi di Out-of-Stock nello stesso periodo. La distanza tra percezione e realtà emerge anche in riferimento alla dimensione del singolo episodio di Out-of-Stock, espressa in termini di numero di prodotti mancanti. Nel ricostruire le esperienze di Out-of-Stock, lo shopper tende a descrivere il fenomeno come un problema esteso: indicando mediamente **oltre 3 prodotti non trovati (3,29 nello specifico) per ogni volta che si verifica un fenomeno di Out-of-Stock.** Nei diari di spesa, invece, l'Out-of-Stock è stato registrato in circa **1 giro di spesa su 10** e, quando si è verificato, ha coinvolto mediamente **1,8 prodotti.** Pur riferendosi a periodi di osservazione e modalità di rilevazione differenti, i dati evidenziano quindi uno scarto tra la dimensione ricordata e quella registrata a breve distanza dall'esperienza di acquisto.

Queste evidenze confermano la presenza del fenomeno nell'esperienza di acquisto e ne restituiscono una duplice chiave di lettura: da un lato, la sua incidenza nelle esperienze registrate dagli shopper; dall'altro, la percezione soggettiva del fenomeno, che tende ad amplificarne la frequenza e la dimensione nel ricordo.

L'**Out-of-Stock** non viene quindi **percepito** come un evento isolato, ma come un fenomeno **ricorrente e strutturale** nell'esperienza di spesa. La **ripetizione degli episodi contribuisce ad accrescerne il peso nella valutazione complessiva dello shopper:** l'assenza del prodotto può così essere percepita non soltanto come un episodio puntuale, ma come una criticità più ampia e sistemica.

Ne emerge quindi un fenomeno articolato su due livelli: uno osservato e oggettivo, legato alla frequenza e alla dimensione degli episodi registrati, e uno percettivo, che tende ad amplificarne la diffusione e la distanza nel ricordo dello shopper.

Anche la distribuzione per canale conferma questa dinamica legata alla ripetitività: l'Out-of-Stock viene attribuito principalmente ai formati più frequentati, ovvero supermercati e discount, evidenza che trova riscontro sia dai questionari sia dai diari. Questo dato evidenzia, quindi, come la **percezione dell'Out-of-Stock sia legata anche all'intensità d'uso effettiva dei punti vendita:** più elevata è la frequenza di acquisto, maggiore è l'esposizione al fenomeno e, quindi, la sua rilevanza nell'esperienza dello shopper.

Il campione dell'Out-of-Stock

I rispondenti che hanno avuto esperienze di Out-of-Stock rappresentano un **segmento trasversale e complessivamente coerente con il profilo dei responsabili e corresponsabili di acquisto della popolazione italiana**.

Per garantire una maggiore solidità nell'interpretazione dei risultati, il profilo degli shopper esposti al fenomeno non viene analizzato separatamente per i canali online e offline.

Nel dettaglio, il **profilo socio-demografico è pienamente allineato alla composizione della popolazione di riferimento**: non si evidenziano infatti gruppi significativamente più esposti rispetto ad altri. Le distribuzioni per **genere e area geografica** risultano in linea con il totale dei responsabili di spesa. Anche la distribuzione per **fasce d'età** mostra una sostanziale corrispondenza: il 7% ha tra i 25 e i 34 anni e il 26% tra i 35 e i 44 anni. Le fasce tra i 45 e i 54 anni (36%) e tra i 55 e i 68 (32%) presentano scostamenti leggermente più ampi rispetto alla popolazione di riferimento, ma comunque contenuti entro i 5 punti percentuali.

A livello comportamentale, **non emergono differenze significative nell'esposizione al fenomeno tra i diversi profili di spesa**: gli eventi di Out-of-Stock coinvolgono, in misura analoga, sia i Trolley Shopper sia i Basket Shopper.

Per quanto riguarda le modalità di spesa, tra gli shopper esposti al fenomeno prevale l'**approccio di integrazione settimanale**, che rappresenta il **39%** dei casi. Seguono la **spesa principale settimanale (26%)** e la **spesa dell'ultimo minuto (25%)**.

In termini di valore della spesa, si osserva una lieve **prevalenza dei low spender (51%)**, ovvero di coloro che dichiarano una spesa media compresa fino a 50€, **seguiti dai medium spender (47%)**, con una spesa media compresa tra 50,01€ e 150€.

LA VISIONE LONGITUDINALE DELL'OUT-OF-STOCK, TRA NUMERI E PERCEZIONE

4.2

Dal punto di vista dei comportamenti osservati attraverso i diari, l'Out-of-Stock:

- Interessa **1 giro di spesa su 10**.
- Riguarda il **4% del totale dei prodotti** cercati.
- Coinvolge mediamente quasi 2 prodotti nei giri di spesa in cui si verifica.

L'evidenza che emerge è chiara: **l'Out-of-Stock è un fenomeno concreto e diffuso, ma presenta una dimensione più contenuta rispetto a quella restituita dal ricordo degli shopper**. Questa distanza può essere letta anche alla luce della natura stessa dell'esperienza: l'Out-of-Stock si verifica nel momento in cui il prodotto viene cercato e non trovato e può quindi assumere una particolare rilevanza nel ricordo dello shopper. Il singolo episodio può essere amplificato e generalizzato, incidendo sulla valutazione complessiva dell'esperienza di spesa oltre la sua effettiva frequenza.

Nel complesso, emerge quindi uno scarto tra due livelli di lettura:

- Una **dimensione oggettiva**, misurabile in termini di incidenza puntuale delle rotture di stock registrate nei diari di spesa (rif. fase contestualizzazione).
- Una **dimensione percepita**, costruita a partire dall'esperienza diretta e dal ricordo degli episodi attraverso il questionario (rif. fase diagnostica).

È soprattutto quest'ultima dimensione a contribuire alla valutazione complessiva dell'esperienza di acquisto e a guidare dunque il comportamento dello shopper.

L'Out-of-Stock viene infatti ricordato, amplificato e generalizzato, assumendo un significato che va oltre il singolo episodio e incidendo sulla **percezione della qualità complessiva dell'insegna**.

In questa prospettiva, l'Out-of-Stock supera la sola dimensione operativa e assume una valenza esperienziale: anche quando presenta un'incidenza reale relativamente contenuta, può essere ricordato e percepito come un fenomeno più frequente e sistemico.

È proprio nello scarto tra dato reale, registrato a breve distanza dall'esperienza di acquisto, e il vissuto complessivo dello shopper che emerge uno degli aspetti più rilevanti del fenomeno, con possibili conseguenze sui comportamenti di acquisto e sulla relazione con il punto vendita.

4.3 LE REAZIONI EMOTIVE ALL'OUT-OF-STOCK

L'esperienza di Out-of-Stock non si esaurisce nella sua dimensione quantitativa, ma assume un peso rilevante anche sul piano emotivo. Le reazioni dello shopper contribuiscono infatti a comprendere la distanza tra quanto rilevato a breve distanza dall'episodio e il modo in cui il fenomeno viene successivamente ricordato e valutato.

4.3.1. Il fastidio: più forte nel ricordo che nell'esperienza

Quando si chiede allo shopper di ricordare un episodio di Out-of-Stock, il livello di fastidio dichiarato risulta significativamente elevato (vedi Figura 30). Su una scala articolata in 5 livelli di fastidio, il **53% dei rispondenti al questionario associa all'Out-of-Stock un livello di fastidio medio-alto**, con una quota rilevante che dichiara un disagio intenso.

Il quadro cambia quando si osservano le reazioni registrate, attraverso i diari di spesa, a breve distanza dall'episodio. In presenza di un'esperienza concreta di Out-of-Stock, il fastidio risulta infatti più contenuto: il **35% dei rispondenti prova fastidio**, mentre prevalgono reazioni più moderate o neutre. In particolare:

- Circa **1 shopper su 10** manifesta un livello di fastidio elevato, dichiarandosi molto o estremamente infastidito.
- **Oltre il 60%** si colloca nelle fasce di indifferenza o di basso fastidio.

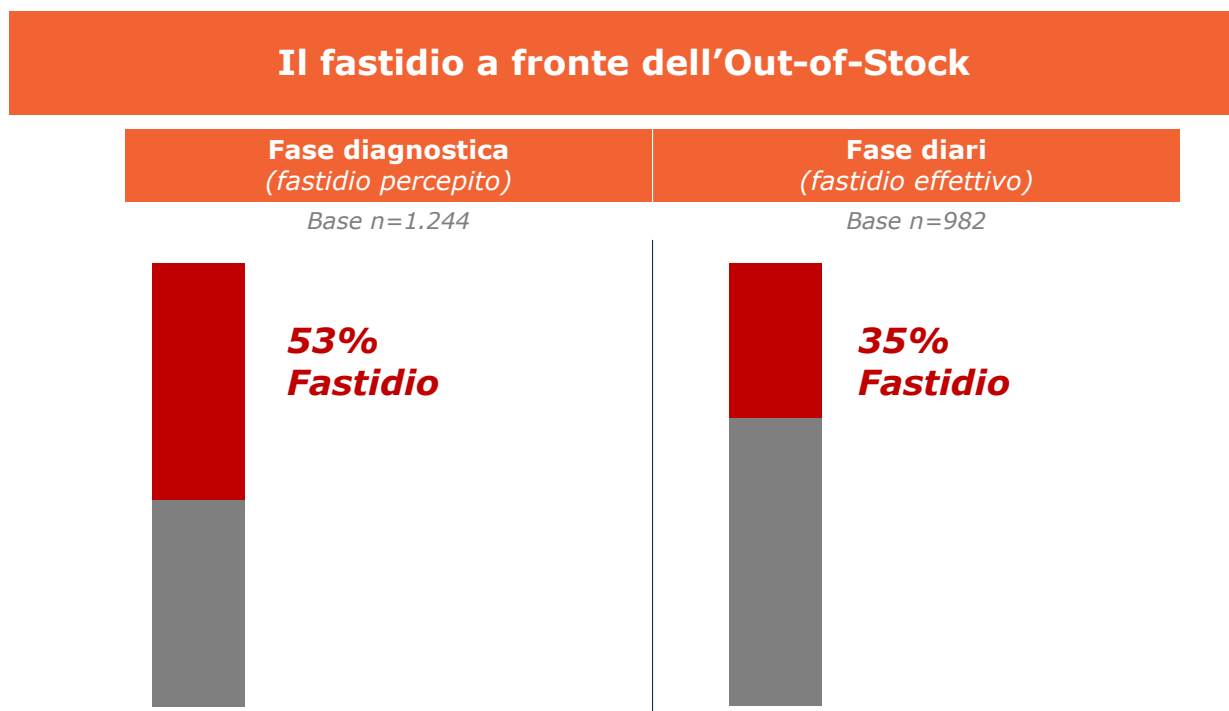


Figura 30 - "Il fastidio Out-of-Stock a confronto" (Valori %; Base fase diagnostica n=1.503; Base fase contestualizzazione prodotti Out-of-Stock n=982)

Il confronto evidenzia un fenomeno chiave: la **memoria amplifica l'esperienza negativa**. Nel ricordo, l'Out-of-Stock viene "cristallizzato" come un'esperienza frustrante, più di quanto emerga dalle rilevazioni effettuate in prossimità dell'episodio, quando lo shopper sembra gestire l'indisponibilità in modo più pragmatico, spesso attraverso adattamenti immediati, come la sostituzione del prodotto o la modifica del carrello.

4.3.2 Il fastidio: il ruolo del canale

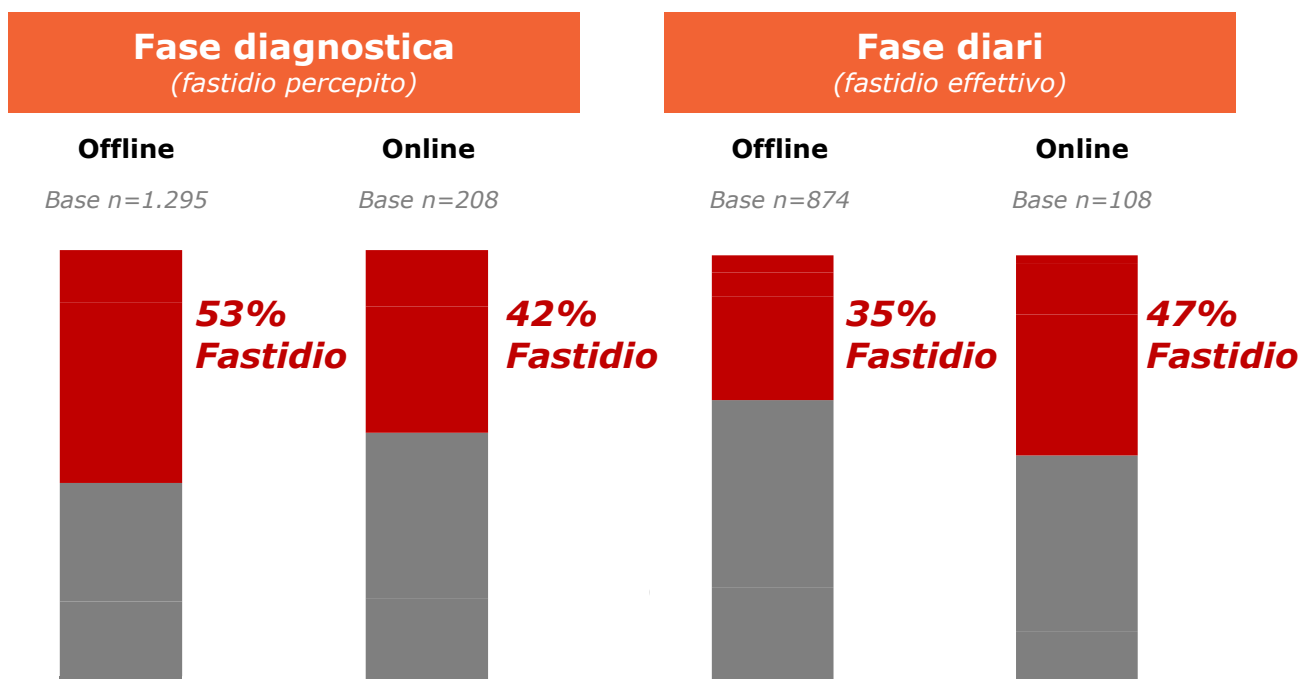


Figura 31 - "Il fastidio Out-of-Stock a confronto" (Valori %; Base fase diagnostica n=1.503; Base fase contestualizzazione prodotti Out-of-Stock n=982)

La lettura congiunta dei risultati raccolti tramite i questionari e i diari di spesa mostra come il fastidio associato all'Out-of-Stock vari in funzione del contesto di acquisto e delle aspettative ad esso collegate.

Come evidenziato nella Figura 31, **nel ricordo degli shopper il livello di fastidio risulta più elevato nel canale offline** rispetto all'online (rispettivamente 53% e 42%). Il quadro si inverte quando si considerano le esperienze registrate attraverso i diari di spesa: il fastidio elevato raggiunge il 47% nel canale online, mentre si attesta al 35% nell'offline. Il risultato trova riscontro anche nell'approfondimento qualitativo tramite web group, dal quale emerge come il canale digitale sia associato a maggiori aspettative di disponibilità, aggiornamento delle informazioni e affidabilità del servizio rispetto al punto vendita fisico.

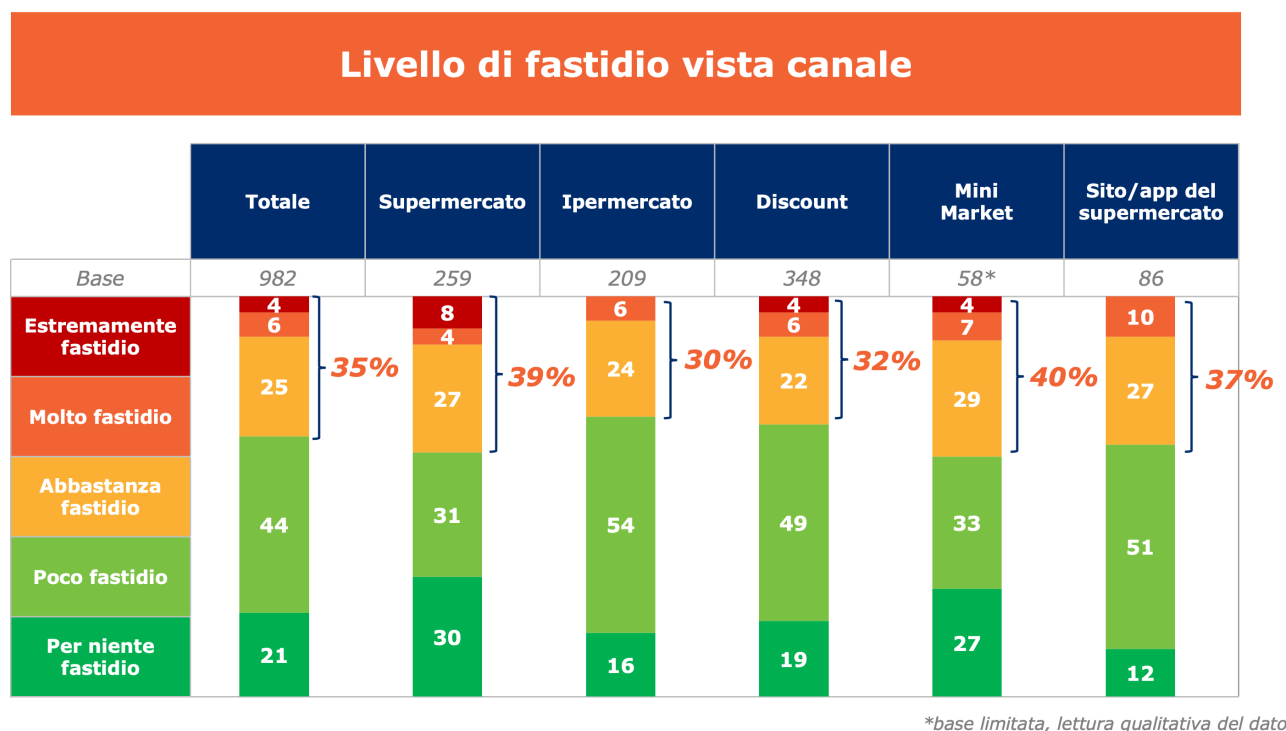


Figura 32 - “Il fastidio Out-of-Stock per canale” (Valori %; Base fase contestualizzazione prodotti Out-of-Stock n=982. Lettura qualitativa di “App Delivery” e “Servizi di spesa online” per base dati troppo ridotta)

Analizzando i diversi canali (vedi Figura 32), le esperienze registrate attraverso i diari di spesa evidenziano alcune variazioni nel livello di fastidio associato all'Out-of-Stock. Considerando gli episodi associati ai livelli più elevati di fastidio:

- I minimarket** registrano il livello di fastidio più elevato (40%), seguiti da **supermercati** (39%) e dai **siti/app dei supermercati** (37%). Nel caso dei minimarket, la natura stessa delle occasioni di acquisto (spesso urgenti, di prossimità o di integrazione) può rendere l'assenza del prodotto particolarmente critica, poiché rischia di compromettere direttamente l'obiettivo della visita. Nei supermercati, invece, l'Out-of-Stock interrompe quella promessa di fluidità e affidabilità come elemento chiave dell'esperienza di spesa, che emerge con forte enfasi dai web group.
- Il canale relativo ai siti e le app dei supermercati** mostra un livello di fastidio (37%) vicino a quello rilevato come media dei canali fisici (35%), evidenziando come l'esperienza digitale non sia associata a una maggiore tolleranza nei confronti dell'indisponibilità. Dall'approfondimento qualitativo emerge, al contrario, che gli shopper tendono a interpretare l'Out-of-Stock online come un errore di sistema, particolarmente critico quando viene segnalato dopo l'inserimento del prodotto nel carrello o soltanto al momento della consegna. La promessa implicita di un assortimento ampio e di informazioni sempre aggiornate può infatti rendere l'indisponibilità meno accettabile rispetto a quanto avviene nel punto vendita fisico.
- Discount** (32%) e **ipermercati** (30%) registrano livelli di fastidio relativamente più contenuti. Per i discount, il risultato è coerente con quanto emerso nei gruppi qualitativi: gli shopper mostrano una maggiore accettazione di un assortimento selettivo

e della possibile assenza di alcune referenze, elemento considerato parte integrante del format. Nel discount, infatti, è accettato che alcune referenze non rientrino nell'assortimento, in linea con il "patto" del format, basato su una proposta limitata e orientata alla convenienza. L'insoddisfazione emerge invece nel caso di prodotti presenti a scaffale che risultano non disponibili: data la già ridotta ampiezza dell'assortimento per categoria, il discount non può permettersi indisponibilità. In questo contesto, l'Out-of-Stock assume un valore particolarmente rilevante, configurandosi come un indicatore diretto di inefficienza operativa.

Negli ipermercati, invece, la fase qualitativa evidenzia aspettative molto elevate di completezza assortimentale. Tuttavia, il dato quantitativo (fase di contestualizzazione) suggerisce che, nella pratica, la presenza di alternative numerose, sia all'interno della categoria sia in categorie affini, attenua l'impatto delle eventuali indisponibilità, determinando una tolleranza leggermente superiore rispetto ad altri contesti di acquisto.

4.3.3. La gravità dell'Out-of-Stock e i fattori che la influenzano

Attraverso i diari di spesa è stata analizzata nel dettaglio anche la **gravità attribuita dagli shopper agli episodi di assenza dei prodotti a scaffale**, intesa come valutazione dell'impatto dell'Out-of-Stock sulla spesa e distinta dal semplice livello di fastidio percepito. In particolare, la **gravità** consente di cogliere una **dimensione più razionale e contestuale dell'esperienza**. La gravità è stata misurata su una scala da 1 a 5, dove i valori più alti indicano una percezione crescente di criticità.

Complessivamente, **1 caso di Out-of-Stock su 4 (23%) viene valutato come un'assenza grave** (molto + abbastanza), mentre nel **43%** dei prodotti Out-of-Stock, la mancanza è considerata **poco o per nulla critica**. Emergono quindi valutazioni differenziate: per alcuni shopper l'indisponibilità rappresenta un **inconveniente gestibile**, mentre per altri assume i tratti di un **vero e proprio disservizio**.

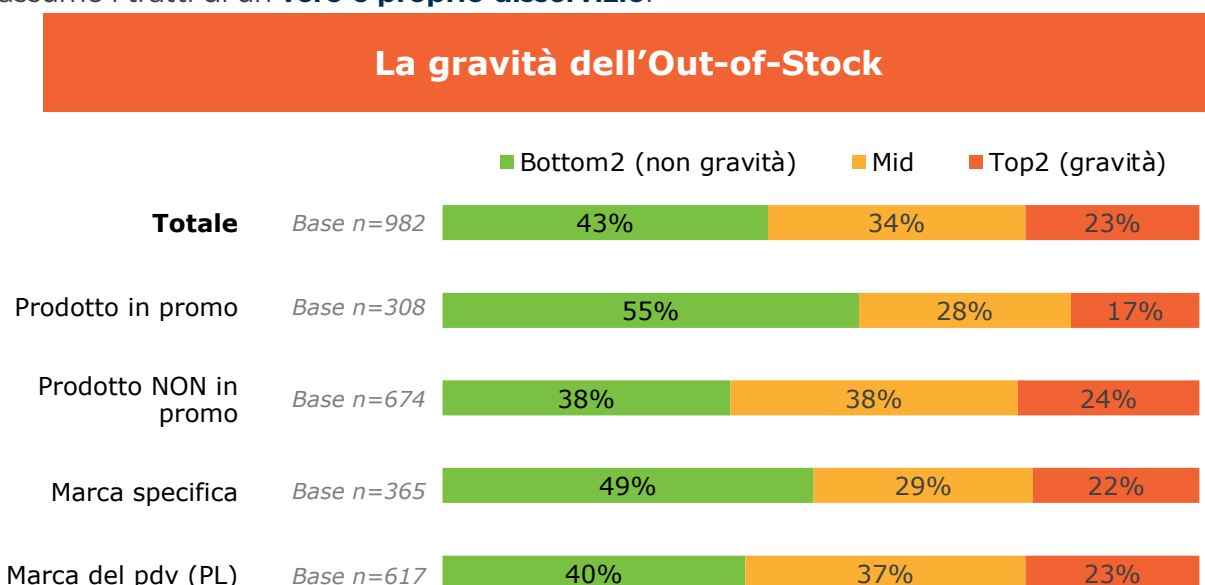


Figura 33 - "La gravità dell'Out-of-Stock" (Valori %; Base fase contestualizzazione prodotti Out-of-Stock n=982)

La gravità attribuita all'Out-of-Stock varia anche in funzione della presenza o meno di una promozione, come si vede nella Figura 33.

La **percezione di gravità risulta leggermente più alta tra i prodotti non in promozione** (24%). La discussione nei web group restituisce, tuttavia, un'ulteriore chiave di lettura. In alcuni casi, **l'assenza del prodotto in promozione genera una percezione di incoerenza** o “disallineamento” rispetto alle aspettative create dalla comunicazione. Gli shopper riportano, ad esempio, episodi in cui scelgono il punto vendita o la piattaforma perché attratti da una promozione vista sul volantino, senza poi trovarla disponibile. Una reazione analoga può verificarsi anche in assenza di una consultazione diretta del volantino, quando il prodotto viene riconosciuto come oggetto di una comunicazione promozionale in-store o sulla piattaforma, ma non risulta effettivamente disponibile.

«È uno specchietto per le allodole»

Citazione da web group

Ne emerge quindi una **lettura ambivalente**. Da un lato, gli shopper possono considerare l'esaurimento delle scorte come un effetto fisiologico della promozione e contribuire ad attenuare la gravità attribuita all'episodio. Dall'altro, quando la promozione rappresenta il motivo principale della scelta del prodotto, del punto vendita o della piattaforma, l'Out-of-Stock assume una valenza più critica, generando la percezione di un'aspettativa disattesa e di una “rottura della promessa”.

Questo elemento evidenzia come l'Out-of-Stock non venga valutato soltanto in funzione della mancanza in sé, ma anche della **coerenza tra aspettative generate e realtà**.

Un discorso analogo riguarda il **tipo di prodotto cercato**: quando l'Out-of-Stock interessa una **marca specifica o la marca del distributore (PL)**, il livello complessivo di gravità percepita resta sostanzialmente in linea con la media (rispettivamente 22% e 23% di Top2, ovvero molto+abbastanza grave). Ciò che varia, seppur lievemente, è la distribuzione delle intensità, con una maggiore incidenza dei livelli intermedi e una riduzione della quota di “non gravità”, a indicare una sensibilità leggermente più elevata rispetto all'indisponibilità di prodotti a marchio del punto vendita.

Questa leggera flessione viene confermata anche da evidenze interne NIQ (“Finding Harmony on the Shelf” Global Outlook 2025, Private Label & Branded Products), che hanno evidenziato un ruolo sempre più rilevante delle referenze a marchio dell'insegna.

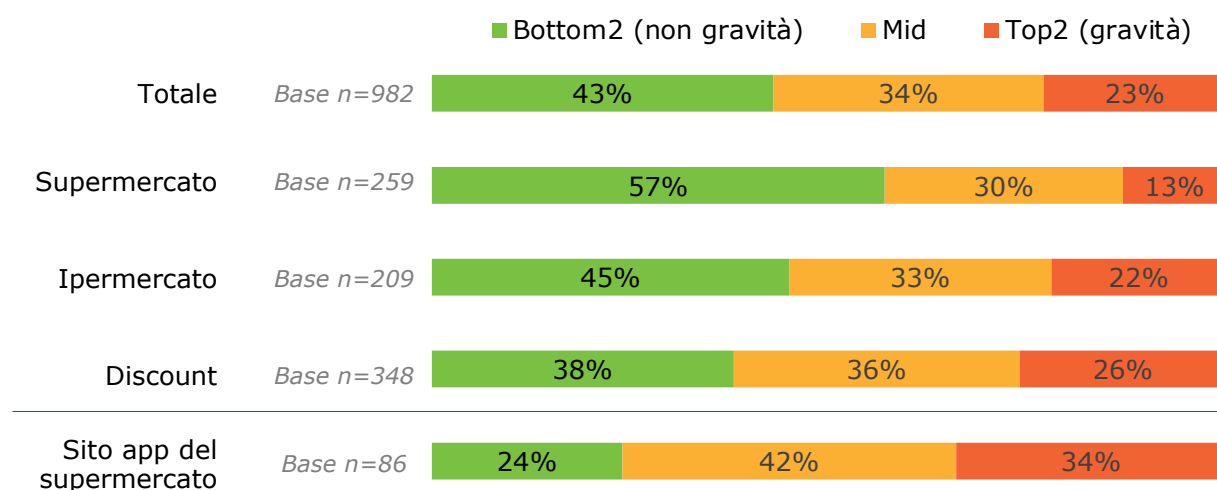
La percezione di gravità varia anche in base al **canale** (vedi Figura 34).

- Nel caso del **supermercato**, la **gravità dell'Out-of-Stock è la più contenuta tra i canali analizzati** (Top2 13%, -10 punti percentuali rispetto al totale). Prevale una percezione di bassa criticità, con una quota elevata di non gravità (57%). Il contesto competitivo e la presenza di alternative favoriscono una maggiore tolleranza all'indisponibilità dei prodotti.
- All'**ipermercato**, il livello di **gravità risulta sostanzialmente in linea con la media** (Top2 22%, -1 punto percentuale rispetto al totale). La disponibilità di numerose

alternative, sia all'interno della categoria sia in categorie affini, contribuisce a mitigare l'impatto dell'Out-of-Stock.

- ▶ Nel **discount**, la **gravità percepita è leggermente più elevata rispetto alla media** (Top2 26%, +3 punti percentuali rispetto al totale). Il dato è spiegato principalmente da una riduzione della non gravità (38%) e da un aumento dei livelli intermedi, più che da un incremento della gravità estrema.
- ▶ I **canali digitali**, con particolare riferimento al sito/app dell'insegna, ai quali gli shopper associano aspettative di **disponibilità potenzialmente infinita**, presentano livelli di gravità percepita superiori (Top2 34%) rispetto ai canali fisici nel loro complesso.

La gravità dell'Out-of-Stock: vista canale



Sono solo indicati i canali le cui basi permettono una lettura solida del dato

Figura 34 - "La gravità dell'Out-of-Stock" (Valori %; Base fase diari prodotti Out-of-Stock n=982)

Infine, la gravità attribuita all'Out-of-Stock varia anche in relazione al contesto e alle modalità della spesa.

Gli shopper più organizzati, come i **trolley shopper**, o coloro che effettuano la spesa in momenti specifici, ad esempio nel **weekend**, mostrano una **maggiore sensibilità al fenomeno**. In questi casi, l'indisponibilità di un prodotto può interferire con una spesa più strutturata e con obiettivi di acquisto definiti, aumentando la criticità attribuita all'episodio. Al contrario, nelle occasioni di spesa più rapide o meno pianificate, tende a essere valutata come meno critica e può essere gestita con maggiore facilità.

Nel complesso, le reazioni emotive alla mancanza a scaffale del prodotto cercato evidenziano uno scarto tra l'esperienza registrata a breve distanza dall'episodio e il modo in cui questa viene successivamente ricordata. Nel momento dell'acquisto, lo shopper tende più spesso ad adattarsi e a contenere il disagio; nel ricordo, invece, l'esperienza negativa viene amplificata e assume un peso maggiore.

È proprio questo scarto tra esperienza e memoria a rendere l'Out-of-Stock un fenomeno critico: non tanto per la sua incidenza, quanto per la sua capacità di lasciare un segno nella percezione dello shopper.

In altre parole, l'**Out-of-Stock è più impattante di quanto i numeri da soli suggeriscano**, perché agisce direttamente sulla dimensione emotiva e sulla costruzione del giudizio verso l'insegna.

Il livello di fastidio e di gravità per l'Out-of-Stock: una vista trasversale alle fasi

È emerso come il **livello di gravità legato all'indisponibilità di prodotti in promozione** sia **leggermente inferiore al livello di gravità percepito per i prodotti non in promozione**. Nel Grafico 35 emerge, invece, un livello di **fastidio più elevato in caso di assenza di prodotti in promozione**.

Nell'analisi, **gravità** e **fastidio** rappresentano due dimensioni distinte ma complementari della reazione all'Out-of-Stock. La loro diversa intensità può essere interpretata alla luce delle aspettative dello shopper:

- La gravità rimane più contenuta, perché l'esaurimento delle scorte promozionali può essere percepito come una conseguenza funzionale e, in parte, "fisiologica" della maggiore domanda generata dalla promozione.
- Il fastidio assume invece una componente più emotiva, perché l'indisponibilità disattende la promessa associata alla comunicazione promozionale.

Nei web group **emerge** infatti una **chiave di lettura più emotiva del fenomeno** (anche per la natura della metodologia stessa): quando la promozione rappresenta il driver principale della scelta, l'Out-of-Stock viene vissuto come una vera e propria **"rottura della promessa"**, generando fastidio e una sensazione di incoerenza rispetto all'aspettativa creata, arrivando anche alla sensazione di "essere stato ingannato".

Il fastidio per l'Out-of-Stock

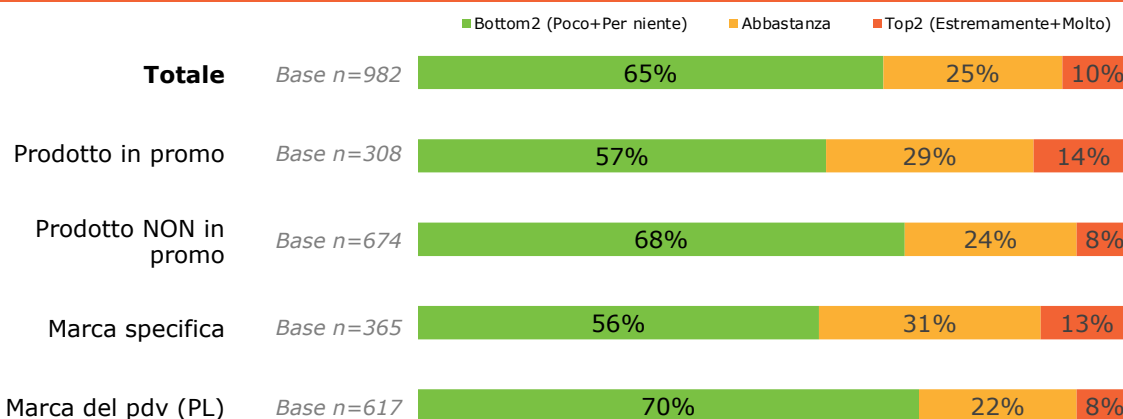


Figura 35 - "Il fastidio per l'Out-of-Stock" (Valori %; Base fase contestualizzazione prodotti Out-of-Stock n=982)

4.4 LE EMOZIONI DAVANTI ALL'OUT-OF-STOCK

Per quanto riguarda, più in generale, le emozioni associate agli episodi di Out-of-Stock, la Figura 36 mostra come la singola reazione più frequente sia l'indifferenza, indicata nel 28% dei casi, seguita dal fastidio (14%) e dalla delusione (11%). Considerate nel loro insieme, tuttavia, **le emozioni esplicitamente negative rappresentano il 67% delle reazioni registrate**. L'Out-of-Stock, quindi, non genera sempre una risposta emotiva intensa, ma nella maggior parte dei casi è comunque associato a diversi livelli di disagio, che possono incidere sulla valutazione complessiva dell'esperienza di acquisto.

L'analisi per canale evidenzia alcune differenze. Nell'offline, l'indifferenza rimane la singola reazione più frequente, con il 30% dei casi, seguita dal fastidio (15%) e dalla delusione (11%). Nel complesso, tuttavia, le emozioni negative rappresentano il 66% delle reazioni registrate, mentre il restante 4% rientra nella categoria "altro". Nel punto vendita fisico, quindi, l'Out-of-Stock può essere vissuto come un inconveniente gestibile, ma è comunque associato prevalentemente a reazioni di segno negativo, seppure di diversa intensità.

Nell'online, l'indifferenza si riduce invece al 12%, mentre le emozioni negative raggiungono complessivamente l'80% delle reazioni; il restante 8% rientra nella categoria "altro". Emergono in particolare il sentirsi non rispettati (17%), la tristezza (13%) e il fastidio (10%), seguiti dalla delusione e dalla sensazione di essere stati ingannati, entrambe pari al 9%. Pur considerando la base più contenuta degli episodi online, i dati indicano una maggiore presenza di reazioni negative rispetto al canale fisico.

Ne emerge, quindi, una **dinamica distintiva**: mentre nell'offline l'Out-of-Stock tende più frequentemente a essere assimilato come parte della "fisiologica" esperienza di acquisto, nell'online può assumere una valenza più critica e relazionale, perché mette maggiormente in discussione la coerenza tra la promessa del canale e la reale esperienza di spesa.

Reazioni emotive di fronte all'Out-of-Stock

	Totale <i>Base n=982</i>	Offline <i>Base n=874</i>	Online <i>Base n=108</i>
Indifferente	28%	30%	12%
Infastidito	14%	15%	10%
Deluso	11%	11%	9%
Triste	7%	7%	13%
Non rispettato	7%	6%	17%
Arrabbiato	6%	7%	6%
Confuso, spaesato	6%	5%	8%
Ingannato	6%	5%	9%
Preso in giro	5%	5%	0%
Disperato	5%	5%	8%
Altro	5%	4%	8%

Figura 36 - “Reazioni emotive di fronte all'Out-of-Stock”, confronto per canali (Valori %; Base fase contestualizzazione prodotti Out-of-Stock n=982)

IL COMPORTAMENTO DAVANTI ALL'OUT-OF-STOCK

4.5

Se l'Out-of-Stock viene vissuto come un'esperienza emotivamente rilevante, è nel comportamento attivato nel momento concreto che emerge in modo più chiaro come lo shopper reagisce realmente allo scaffale vuoto, in particolare se decide o meno di chiedere assistenza. Questo paragrafo approfondisce il **comportamento dello shopper nel canale fisico**, considerando supermercati, ipermercati, discount e minimarket.

Di fronte a un episodio di Out-of-Stock, non emerge una reazione dominante, ma piuttosto una **spaccatura quasi equilibrata** tra due comportamenti opposti.

Come mostra la Figura 37, il 50% degli shopper nel canale offline ha chiesto assistenza, mentre il 45% non l'ha fatto e il restante 5% ha indicato un altro comportamento. Tra coloro che non hanno chiesto assistenza, il 47% dichiara di essere stato di fretta, il 27% di non aver considerato il prodotto sufficientemente importante e il 15% di aver cercato qualcuno a cui rivolgersi senza trovarlo.

Questo equilibrio è particolarmente significativo perché evidenzia come l'**Out-of-Stock non generi una risposta univoca**: la reazione dipende fortemente dal contesto, dal prodotto e soprattutto dall'importanza attribuita all'acquisto.

Comportamenti di fronte all'Out-of-Stock

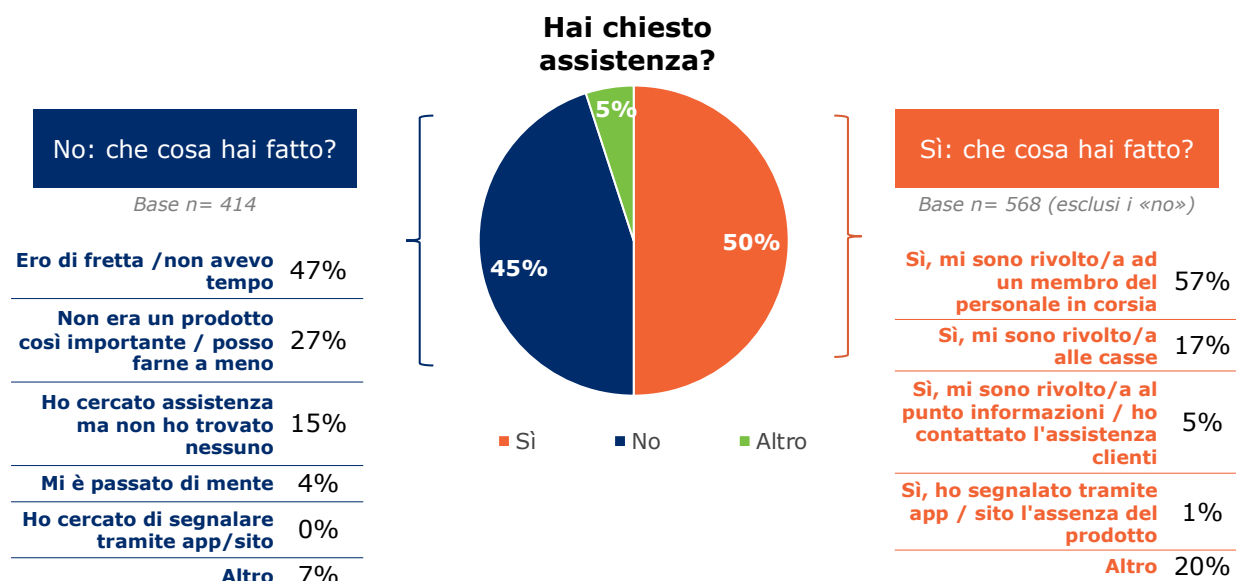


Figura 37 - "I comportamenti davanti all'Out-of-Stock" (Valori %; Base fase contestualizzazione prodotti Out-of-Stock offline n=874)

4.5.1. Quando lo shopper si attiva

Tra gli shopper dei canali fisici che decidono di chiedere supporto emerge con chiarezza la centralità del contatto umano (vedi Figura 37).

La modalità di azione più diffusa consiste infatti nel **rivolgersi al personale di corsia** (57%), seguita, a distanza, dal ricorso alle casse (17%). Il ricorso alle soluzioni digitali per segnalare l'assenza del prodotto risulta invece ancora molto marginale (1%).

Questo comportamento suggerisce che, nel momento in cui il bisogno diventa rilevante, **lo shopper cerca una risposta immediata e concreta**, preferendo l'interazione diretta rispetto a canali più indiretti o digitali.

In altri termini, **lo scaffale vuoto attiva una relazione con il punto vendita** che passa ancora in larga misura attraverso le persone, confermando il ruolo chiave del servizio in-store nella gestione dell'esperienza di acquisto.

4.5.2. Quando lo shopper non si attiva

Quando lo shopper decide di non chiedere supporto, le motivazioni principali sono legate a fattori di contesto e di priorità:

- Nel **47% dei casi**, lo shopper dichiara di essere di fretta e di non avere tempo.
- Nel **27%**, il prodotto non è considerato sufficientemente importante.
- Solo una quota più ridotta segnala **difficoltà nel segnalare il problema a qualcuno** (15%).

Questo comportamento evidenzia come, in molte situazioni, l'**Out-of-Stock venga semplicemente assorbito e “superato”**, senza attivare alcuna interazione con il punto vendita.

In questi casi, l'assenza del prodotto non genera una richiesta di soluzione, ma si traduce in una **rinuncia silenziosa**, che può portare a sostituzioni, modifiche del carrello o semplicemente alla cancellazione dell'acquisto.

Nel complesso, nei canali fisici ciò che emerge è una distinzione fondamentale tra: una **reazione visibile**, fatta di richiesta di supporto e interazione con il punto vendita, e una **reazione invisibile**, fatta di adattamento silenzioso e rinuncia.

Ed è proprio quest'ultima a rappresentare l'area più critica: l'**assenza di richiesta** non implica assenza di impatto, ma anzi **può nascondere effetti rilevanti sul comportamento di acquisto**, come la sostituzione del prodotto, la riduzione del carrello o, nel tempo, una minore fedeltà.

L'Out-of-Stock si conferma, quindi, un fenomeno che, pur gestito spesso in modo pragmatico nel momento della spesa, genera **reazioni profonde e differenziate**, che si **manifestano solo in parte in modo esplicito**.

Focalizzandoci, infine, sui comportamenti dei consumatori che nell'arco delle 4 settimane hanno fatto la **spesa online**, chi **non si è mobilitato con un'azione concreta è il 35%**. Invece, il **65% che ha deciso di attivarsi** non ha comunque scelto di segnalare la mancanza di prodotto tramite sito/app, ma si è orientato su altre soluzioni.

Comportamenti e profili shopper

L'analisi evidenzia inoltre alcune differenze legate al profilo dello shopper.

Gli **shopper con minore intensità di spesa (low spender)** tendono più frequentemente a non attivarsi, mostrando una minore propensione a chiedere supporto. Analogamente, la mancata richiesta di aiuto è più diffusa tra chi attribuisce meno valore al prodotto o si trova in una situazione di acquisto veloce.

Al contrario, gli **shopper più strutturati** o più coinvolti tendono a **reagire in modo più attivo**, soprattutto quando l'Out-of-Stock riguarda un prodotto pianificato o ritenuto importante.



**I fattori di rischio
e gli effetti sul business**

L'Out-of-Stock non è solo un problema di disponibilità a scaffale, ma un fenomeno che genera **conseguenze dirette sia per l'Industria sia per la Distribuzione**. Quando il prodotto non è disponibile, il consumatore può rinunciare all'acquisto, scegliere un'altra marca oppure rivolgersi a un altro punto vendita, generando differenti forme di perdita di vendita. L'intensità di queste reazioni varia in **funzione della categoria coinvolta, del ruolo del prodotto nella spesa e del livello di fastidio** associato alla sua assenza. Dal capitolo emergono le seguenti evidenze:

- L'Out-of-Stock genera una perdita di valore concreta per l'intera filiera. La reazione più frequente è la rinuncia o il rinvio dell'acquisto e una quota rilevante di shopper cambia insegna o sostituisce il brand, determinando contemporaneamente rischi di perdita per retailer e industria.
- Le categorie legate a bisogni specifici e poco sostituibili sono le più esposte al rischio sintetico. Prodotti per l'infanzia, personal care, latte e yogurt sono tra quelle che generano il maggiore rischio congiunto per industria e distribuzione.

Il fastidio è un acceleratore del rischio e l'impatto dell'Out-of-Stock cresce quando la mancanza colpisce prodotti quali freschi, lattiero-caseari, alimentari di base e prodotti per la cura della casa. In questi casi la reazione dello shopper va oltre la semplice indisponibilità e può tradursi in perdita di fiducia verso insegna o marca.

L'Out-of-Stock va gestito non soltanto come un indicatore operativo, ma come un **driver di perdita di vendite e fiducia**. Per retailer e industria diventa, quindi, prioritario identificare le categorie e i prodotti a maggiore impatto sul consumatore, concentrando le azioni preventive sulle situazioni in cui il rischio di perdita di valore è più elevato.

L'Out-of-Stock rappresenta uno dei principali punti di discontinuità nell'esperienza di spesa, in cui la mancata disponibilità di un prodotto può attivare diverse reazioni da parte dello shopper. Queste possono tradursi nella sostituzione del prodotto (della marca o della categoria), nel cambio del punto vendita (della stessa insegna o di un'insegna differente), o nell'annullamento dell'acquisto del singolo prodotto o dell'intero carrello.

Il fenomeno dell'annullamento dell'intero carrello assume una rilevanza specifica nell'esperienza di spesa digitale. Come emerso dall'approfondimento qualitativo, questo comportamento può essere interpretato come una reazione alla discontinuità rispetto all'esperienza attesa: l'acquisto online si configura, infatti, come una promessa di "one stop shopping", nella quale lo shopper si aspetta di completare l'intero percorso di acquisto all'interno di un unico ambiente. La necessità di dover integrare la spesa attraverso più touchpoint o di dover ricercare alternative su altri siti o nei canali fisici può quindi ridurre il valore percepito dell'esperienza e generare frustrazione o una forma di "punizione" nei confronti dell'insegna che non ha soddisfatto le aspettative di disponibilità, fino alla rinuncia all'acquisto.

5.1 LE REAZIONI ALL'OUT-OF-STOCK

Come anticipato nella sezione metodologica, la terza fase della ricerca, basata sui diari di spesa, ha permesso di analizzare nel dettaglio i comportamenti di spesa e le reazioni degli shopper all'indisponibilità dei prodotti, rilevandoli di settimana in settimana.

Grazie a questa raccolta continuativa di informazioni, basata su un ricordo ancora recente delle esperienze di spesa, è stato possibile ricostruire e approfondire il processo decisionale attivato dallo shopper di fronte all'Out-of-Stock. Le reazioni rilevate possono essere ricondotte a cinque principali tipologie di comportamento.

1. La **cancellazione dell'acquisto**, totale (carrello) o parziale (prodotto).
2. Il **cambio punto vendita**, della stessa insegna o di un'altra insegna. Per gli Out-of-Stock nei punti vendita fisici, è inclusa in questo secondo cluster di reazioni la possibilità di acquistare il prodotto mancante online. Viceversa, per gli Out-of-Stock delle spese online, è inclusa l'opzione di acquistare in un punto vendita fisico il prodotto non disponibile.
3. La **sostituzione** del prodotto mancante con un prodotto della **stessa marca**.
4. La **sostituzione** del prodotto mancante con un prodotto di un'**altra marca** (che sia un prodotto con le stesse caratteristiche oppure un prodotto di un'altra tipologia).
5. La **richiesta ad altri** (es. familiare) di acquistare altrove il prodotto mancante.

REAZIONI DI FRONTE ALL'OUT-OF-STOCK NEL CANALE OFFLINE.

Nel complesso, la **rinuncia all'acquisto rappresenta la reazione più frequente** di fronte a un episodio di Out-of-Stock nel canale offline. Nel 31% dei casi, infatti, l'indisponibilità si traduce nel mancato acquisto del prodotto, generando una mancata vendita sia per la distribuzione sia per la marca.

Segue il comportamento del **cambio di punto vendita o canale** (28%). Nello specifico, nell'8% dei casi lo shopper ricerca il prodotto in un punto vendita della stessa insegna; nel 13% dei casi cambia insegna; nel restante 7% ricerca il prodotto nel canale online. Questa reazione mostra come lo shopper tenda a preservare il proprio piano di spesa e a cercare altrove il prodotto desiderato. Il rischio per l'insegna diventa particolarmente rilevante quando la ricerca si orienta verso un punto vendita concorrente.

Nel **33%** dei casi lo shopper procede con una **sostituzione**. In particolare:

- Nel **22%** dei casi lo shopper sostituisce il prodotto con uno di una **marca diversa**: nella metà dei casi sceglie **un prodotto con le stesse caratteristiche** e nell'altra metà un **prodotto di un'altra tipologia**.
- Nell'**11%** dei casi si sostituisce il prodotto mancante con un altro della stessa marca.

Questi comportamenti consentono di portare a termine l'acquisto, ma possono modificare la composizione del carrello e spostare la vendita tra marche e categorie.

Una quota più contenuta, pari all'**8%**, ricorre al **coinvolgimento di un'altra persona per completare l'acquisto**.

Nel complesso, le reazioni all'Out-of-Stock delineano tre principali direttrici di rischio, in parte sovrapposte:

- ▶ La **rinuncia all'acquisto**, che determina un rischio di **perdita della vendita sia per la Distribuzione sia per l'Industria**.
- ▶ La **sostituzione** con un prodotto di una **marca diversa**, che rappresenta una **perdita per l'Industria**.
- ▶ Il **cambio insegna**, che può comportare una **perdita** di vendita **per la Distribuzione** e, potenzialmente, incidere sulla relazione futura con lo shopper.

Reazioni di fronte all'Out-of-Stock offline

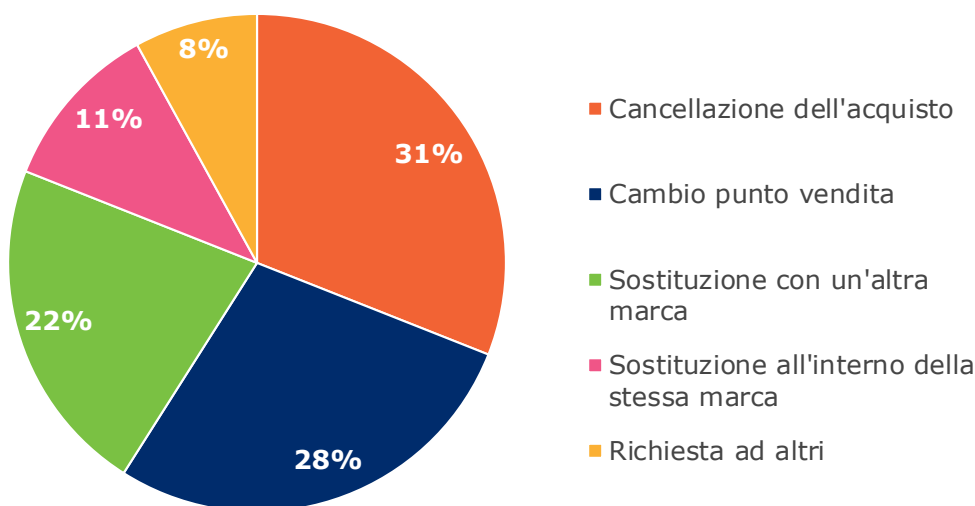


Figura 38 - “Le reazioni all'Out-of-Stock offline” (Valori %; Fase Contestualizzazione; Base prodotti Out-of-Stock offline N=874)

REAZIONI DI FRONTE ALL'OUT-OF-STOCK NEL CANALE ONLINE.

L'analisi evidenzia come l'Out-of-Stock venga vissuto in modo differente nei due canali. Nel punto vendita fisico, l'indisponibilità del prodotto genera soprattutto frustrazione, perdita di tempo e la necessità di modificare il percorso di acquisto. Nel canale online, invece, può assumere una valenza ancora più critica, poiché entra maggiormente in contrasto con le aspettative associate all'esperienza digitale. Come emerge dall'approfondimento qualitativo, lo shopper tende infatti ad attribuire al canale online una promessa implicita di maggiore disponibilità, aggiornamento delle informazioni e affidabilità del servizio.

Le reazioni all'Out-of-Stock online

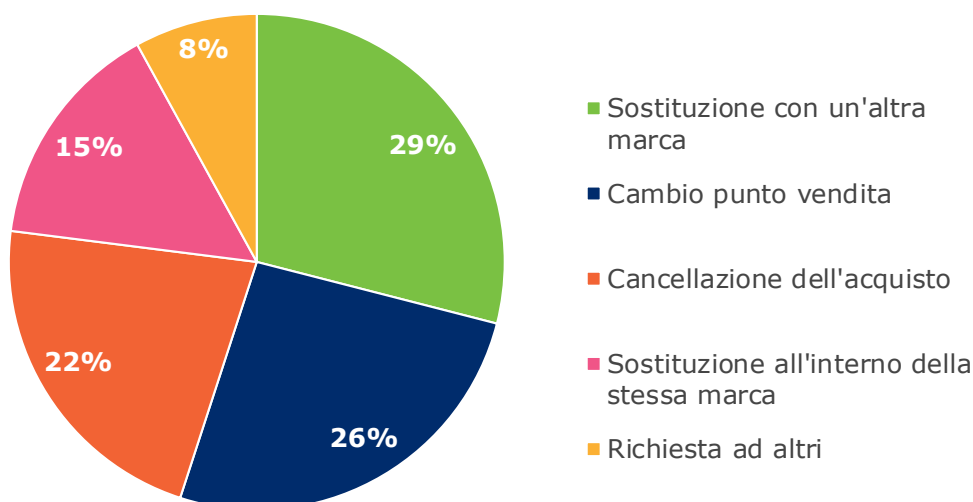


Figura 39 - "Le reazioni all'Out-of-Stock online" (Valori %; Fase Contestualizzazione; Base prodotti Out-of-Stock online N=108)

Nel canale offline, la reazione più frequente è la rinuncia o il rinvio dell'acquisto (31%). Nell'online, invece, lo shopper ricorre più frequentemente alla **sostituzione con un'altra marca (29%)**: nel 16% con lo stesso prodotto (o simile), nel 13% con un prodotto diverso (vedi Figura 39). Nel **15%** la **sostituzione** è con un **prodotto della stessa marca**.

Le evidenze raccolte attraverso i diari di spesa e l'approfondimento qualitativo mostrano, inoltre, come l'Out-of-Stock online possa essere vissuto come più grave e meno accettabile. Gli shopper si aspettano, infatti, dall'e-commerce un assortimento "illimitato" e una disponibilità costantemente aggiornata. Tra le reazioni emotive più forti emerge il sentirsi "non rispettato" (vedi Figura 36, 17% "non mi sento rispettato"); l'indisponibilità può quindi essere interpretata non soltanto come assenza del prodotto, ma come una criticità del servizio e una mancata corrispondenza rispetto alle aspettative associate al canale digitale.

«Sono più infastidito...mi aspetto un'offerta più vasta online»

Citazione da modulo qualitativo attraverso web group

Dell'online fa parte anche l'esperienza di un prodotto ordinato ma assente alla consegna. L'approfondimento qualitativo restituisce, anche in questi casi, un forte senso di delusione, ulteriormente accentuato, nella consegna a domicilio, dai costi sostenuti per il servizio.

«Mi sento delusissima... hai anche speso di più per fartelo consegnare»

Citazione da modulo qualitativo attraverso web group

L'esperienza online presenta anche un rischio rilevante di spostamento verso altri touchpoint. Sebbene lo shopper mostri una maggiore propensione ad accettare sosti-

tuzioni, in circa un quarto dei casi l'Out-of-Stock determina la ricerca del prodotto al di fuori del canale online: il **13%** si reca presso un **punto vendita fisico della stessa insegna** e un ulteriore **13% si rivolge a un'altra insegna**. Nel **7%** dei casi, invece, lo shopper **annulla completamente il carrello**.

Nel complesso, il canale online mostra una maggiore capacità di preservare l'acquisto attraverso la sostituzione, ma risulta anche caratterizzato da aspettative più elevate e da una minore tolleranza nei confronti dell'indisponibilità.

IL RISCHIO CONGIUNTO PER CATEGORIA DI PRODOTTO: LA VISTA SINTETICA

5.2

La perdita della vendita a fronte di Out-of-Stock, come visto, può derivare da **diverse modalità di risposta dello shopper**, con impatti diretti sui due principali stakeholder coinvolti: **Industria e Distribuzione**.

Attraverso la costruzione di un **indicatore sintetico di rischio è possibile valutare complessivamente il peso di ciascuna categoria nel determinare il rischio di perdita della vendita**, considerando congiuntamente gli effetti per la Distribuzione e per l'Industria. Nei paragrafi 5.2.1 e 5.2.2 saranno invece presentati i profili di rischio rispettivamente per la Distribuzione e per l'Industria.

Indicatore di rischio sintetico per categoria

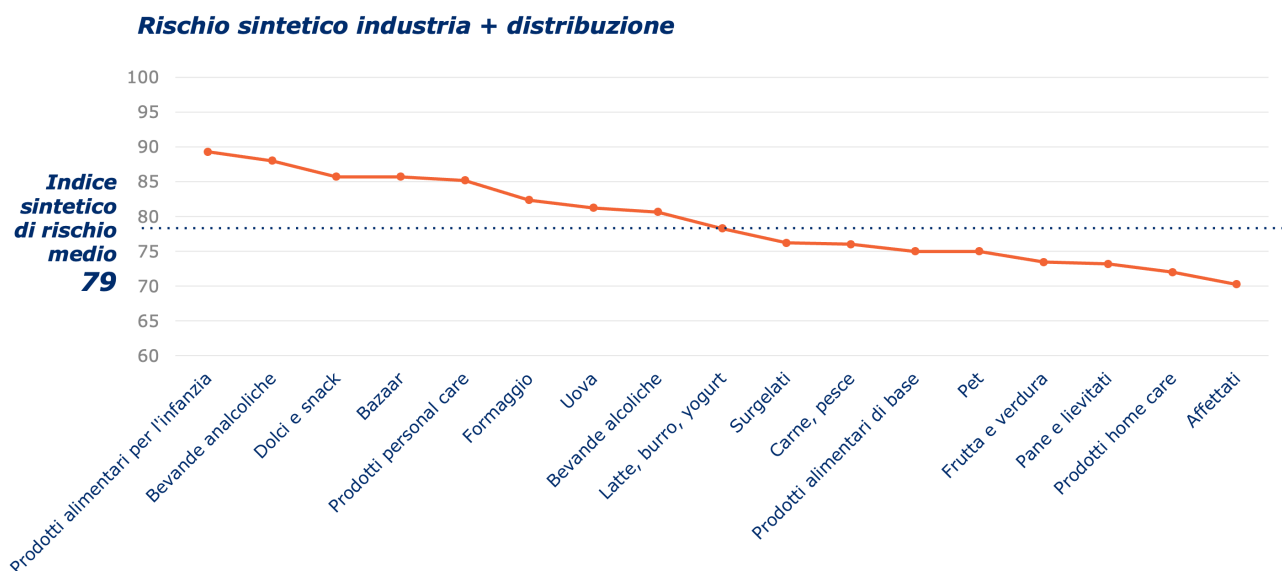


Figura 40 - "Indicatore di rischio sintetico per categoria" (Valori indice; Fase Contestualizzazione; Base prodotti Out-of-Stock N=982)

Considerando complessivamente il rischio per l'Industria e per la Distribuzione, la Figura 40 evidenzia come l'indice di rischio di perdita della vendita associato all'Out-of-Stock non sia distribuito in modo uniforme tra le diverse categorie. I valori registrati si discostano infatti, in misura diversa, dall'indice medio complessivo, pari a 79.

Questo andamento può essere interpretato alla luce delle diverse dinamiche di acquisto e dei differenti livelli di sostituibilità che caratterizzano le categorie, in coerenza con quanto emerso dall'approfondimento qualitativo. Gli insight qualitativi mostrano infatti come, di fronte all'Out-of-Stock, lo shopper possa seguire **due principali logiche**: cercare attivamente il **prodotto desiderato**, cambiando punto vendita o rivolgendosi altrove, oppure accettare **un sostituto plausibile** e coerente con il prodotto originariamente cercato. La scelta tra queste opzioni può essere influenzata dal livello di distintività del prodotto e dal valore attribuito alla marca.

Nelle categorie caratterizzate da un indice di rischio più elevato, come i prodotti alimentari per l'infanzia, la ricerca qualitativa mostra come **la forza della marca e la specificità del bisogno possano rendere il prodotto difficilmente sostituibile**.

«Se manca il latte per il piccolo devo andare in farmacia... mi sento smarrita»

Citazione da modulo qualitativo attraverso web group

In questi casi, lo shopper può **rinunciare all'acquisto oppure adottare comportamenti più onerosi**, come il cambio di insegna o punto vendita, pur di recuperare quel prodotto. Questa dinamica emerge con particolare evidenza nelle cosiddette "missioni obbligatorie" e negli acquisti legati a occasioni specifiche o destinati ad altre persone, nei quali la priorità diventa reperire esattamente quel determinato prodotto. In tali situazioni, la sostituzione viene presa in considerazione soltanto come soluzione residuale, dopo aver esplorato altre alternative.

Al contrario, le **categorie caratterizzate da un livello di rischio medio o basso**, come surgelati, carne e pesce, prodotti alimentari di base, frutta e verdura, pane e lievitati o prodotti per la cura della casa, risultano generalmente **associate a una maggiore sostituibilità**.

L'approfondimento qualitativo mostra infatti come, in questi casi, **lo shopper tenda più facilmente a scegliere un'alternativa, guidato da criteri di praticità, tempo e disponibilità**. La selezione può quindi orientarsi rapidamente verso prodotti percepiti come equivalenti, riducendo l'impatto per la Distribuzione e il rischio complessivo.

«Per alcuni alimenti non prendo alternative... però la pasta la cambio»

Citazione da modulo qualitativo attraverso web group

Dopo questa lettura sintetica e congiunta del rischio per Industria e Distribuzione, le sezioni successive ne approfondiscono separatamente le diverse componenti, analizzando prima il rischio per la Distribuzione e successivamente quello per l'Industria. Entrambe le analisi sono espresse sotto forma di indice e adottano la metodologia illustrata nel Box 2 di approfondimento metodologico.

L'**indicatore (o indice) sintetico di rischio** rappresenta, per ciascuna categoria di prodotto, il livello di rischio di perdita della vendita conseguente a un episodio di Out-of-Stock, sia per industria, sia per distribuzione. Consente quindi di confrontare e mappare le categorie maggiormente a rischio.

L'**indicatore di rischio medio** rappresenta il benchmark di riferimento: permette di confrontare le singole categorie rispetto al comportamento medio del mercato, identificando quelle caratterizzate da un livello di rischio superiore o inferiore alla media complessiva.

Il calcolo per ottenere gli indici parte dalle menzioni di rischio rilevate per ciascuna categoria e ne misura l'incidenza rispetto al totale dei casi di Out-of-Stock. Questo valore viene poi ponderato per la dimensione della categoria, così da rifletterne il peso reale. I contributi delle singole categorie vengono aggregati e normalizzati sull'intero universo degli Out-of-Stock osservati. Il risultato è un indicatore unico che combina intensità del rischio e rilevanza delle categorie.

Cosa si intende con rischio condiviso o sintetico per industria e distribuzione?

In questo contesto, il rischio sintetico rappresenta l'insieme delle **possibili reazioni del consumatore** al fenomeno Out-of-Stock **che comportano una mancata vendita**: l'abbandono dell'acquisto, la sostituzione con un'altra marca, il passaggio ad un altro punto vendita/insegna o la delega dell'acquisto a un'altra persona (ovvero l'insieme di rischio per la Distribuzione e per l'Industria).

5.2.1 Il rischio per la Distribuzione e la sua composizione

Indicatore di rischio per la Distribuzione

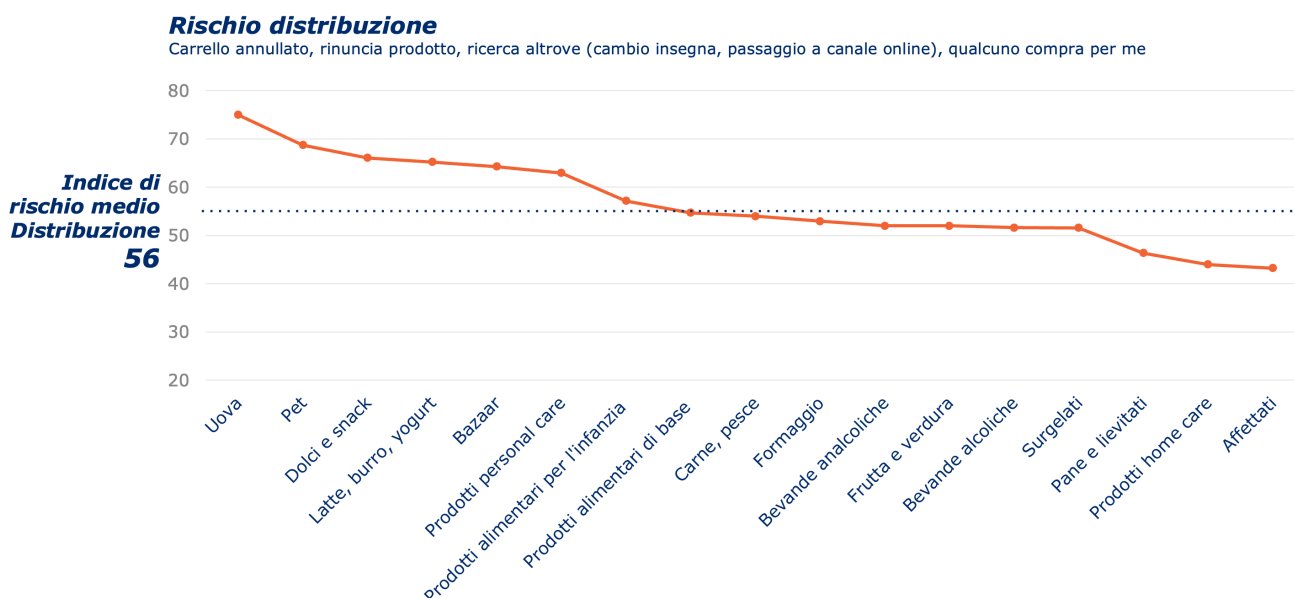


Figura 41 - "Indicatore di rischio per la Distribuzione - vista per categoria" (Valori indice; Fase Contestualizzazione; Base prodotti Out-of-Stock N=982)

Per la **Distribuzione**, l'Out-of-Stock determina un **rischio composto** di **perdita della vendita** (vedi Figura 41), che può manifestarsi attraverso diverse modalità di risposta dello shopper:

- ▶ **L'annullamento del carrello**, ovvero la cancellazione dell'intero processo di acquisto già avviato, quando l'assenza del prodotto genera una decisione immediata di interrompere il percorso senza proseguire.
- ▶ **La rinuncia dell'acquisto del prodotto**, che rappresenta l'abbandono definitivo dell'intenzione di acquisto di quel prodotto specifico, senza ricerca di alternative.
- ▶ **La ricerca altrove dello stesso prodotto**, che indica il comportamento attivo del consumatore il quale, non trovando il prodotto disponibile, lo cerca presso altri punti vendita o canali (ad es. cambio insegna o passaggio dall'offline all'online, o viceversa) pur di completare l'acquisto.
- ▶ **La delega dell'acquisto a un'altra persona**, che si riferisce alla scelta di affidare a terzi il compito di acquistare il prodotto, mantenendo invariata l'intenzione d'acquisto ma superando così il vincolo dell'indisponibilità immediata.

Considerando complessivamente tutte le categorie merceologiche, l'**indice medio di rischio** per la **Distribuzione** si attesta a **56** (su una scala da 0 a 100). Tale valore rappresenta il **benchmark rispetto al quale valutare il livello di rischio delle singole categorie**.

Come evidenziato nella Figura 42, l'indice presenta tuttavia una marcata **variabilità tra le categorie**, delineando profili di rischio differenti.

Composizione del rischio per la Distribuzione

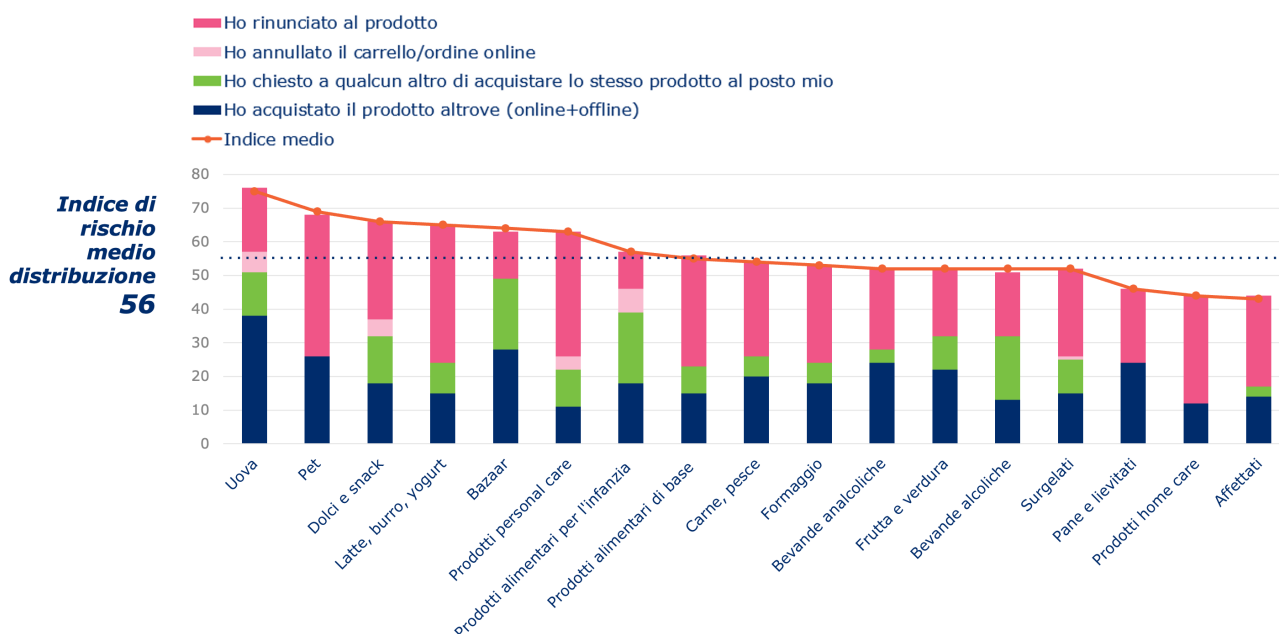


Figura 42 - "Composizione del rischio per la Distribuzione - vista per categoria" (Valori indice; Fase Contestualizzazione; Base prodotti Out-of-Stock N=982)

L'approfondimento qualitativo consente di leggere più in profondità le motivazioni e le dinamiche che orientano le reazioni dello shopper e che presentano un rischio per la Distribuzione. L'Out-of-Stock viene, infatti, vissuto come una vera e propria **rottura del patto di affidabilità** con l'insegna, generando una reazione immediata che combina la frustrazione emotiva con la necessità pratica di completare l'acquisto.

«Dovrò tornare o andare da un'altra parte»

Citazione da modulo qualitativo attraverso web group

Tra le categorie che presentano un **livello di rischio** per il retailer **superiore alla media** vi sono le **uova**, i **prodotti per animali domestici**, i **dolci** e gli **snack**, i **prodotti alimentari per l'infanzia** e la categoria **latte, burro e yogurt**. Per queste categorie, la scomposizione dell'indice evidenzia un peso differenziato delle diverse reazioni dello shopper, in particolare della rinuncia all'acquisto e della ricerca del prodotto in un'altra insegna.

- **I prodotti alimentari per l'infanzia** presentano uno dei profili di rischio più peculiari per la Distribuzione: il **peso del cercarlo altrove (in particolare cambiando insegna) o della delega** è tra i più elevati. Dal modulo di ricerca qualitativo emerge come, quando l'acquisto è destinato a un bambino, lo shopper tenda a considerare il prodotto difficilmente sostituibile e ad attribuirsi una forte responsabilità nel reperirlo, privilegiando soluzioni "sicure" e già testate. In questo contesto, la **ridotta propensione alla sostituzione non elimina l'impatto dell'Out-of-Stock**, ma ne modifica la natura: nel breve periodo, la scarsa sostituibilità tende a tutelare la marca, ma può trasferire il rischio sulla Distribuzione, perché lo shopper cerca il prodotto altrove, cambia punto vendita o rinvia/delega l'acquisto.

Tuttavia, proprio la **maggiore valenza emotiva e di responsabilità associata a questi acquisti rende l'esperienza di Out-of-Stock più critica sul piano relazionale**: nel medio periodo, la ripetizione del fenomeno può infatti erodere la fiducia nell'insegna, che viene percepita come meno affidabile proprio in relazione a una categoria ad alto coinvolgimento e ad alta aspettativa di continuità.

Nel breve periodo, quindi, la scarsa sostituibilità tende a tutelare la marca, ma può esporre direttamente il retailer alla perdita della vendita. Nel medio periodo, la reiterazione degli episodi può incidere anche sulla fiducia dello shopper nei confronti dell'insegna e **rischia di penalizzare significativamente la distribuzione**.

- Nelle categorie dei **freschi**, in particolare **carne e pesce, frutta e verdura, formaggi, latte/burro/yogurt**, il rischio per la Distribuzione è guidato sia dalla rinuncia all'acquisto che dalla difficoltà dello shopper ad accettare sostituzioni percepite come equivalenti. Il modulo di ricerca qualitativo aiuta a spiegare questa dinamica: i freschi sono, infatti, categorie in cui entrano fortemente in gioco concetti come **fiducia, qualità percepita, abitudine e ritualità**. Non si acquista semplicemente una categoria, ma spesso un prodotto con caratteristiche precise: un determinato latte per la colazione, un certo tipo di yogurt, uno specifico taglio di carne o un particolare formaggio per una ricetta. Quando il prodotto manca, lo shopper tende quindi ad attivare comportamenti di rinuncia o ricerca al di fuori del punto vendita.

«Se non c'è proprio il parzialmente scremato cambio negozio»

Citazione da modulo qualitativo attraverso web group

Categorie come **pane e lievitati, home care e affettati** mostrano un **livello di rischio più contenuto** per la Distribuzione, con livelli compresi nella fascia più bassa del grafico.

Nel complesso, **il rischio per la Distribuzione tende ad aumentare quando l'Out-of-Stock interessa categorie caratterizzate da una forte componente di abitudine e ricorrenza**, nelle quali la scelta è meno facilmente sostituibile e legata a specifiche aspettative di prodotto. In questi casi, cresce la probabilità che lo shopper rinunci all'acquisto o cerchi altrove il prodotto.

Al contrario, **quando l'assenza di prodotto riguarda categorie più flessibili**, che consentono un maggiore adattamento e la scelta di alternative percepite come equivalenti, **il punto vendita riesce più facilmente a mantenere la vendita** al proprio interno.

La sostituzione assume invece una diversa valenza dal punto di vista dell'Industria: quando lo shopper sceglie un prodotto di un'altra marca, la vendita viene preservata per il retailer, ma trasferita dal produttore originariamente scelto a un concorrente. La sezione successiva approfondisce quindi il rischio di perdita della vendita per l'Industria.

5.2.2. Il rischio per l'Industria e la sua composizione

L'analisi del rischio complessivo per l'Industria si concentra sull'insieme di **comportamenti che possono determinare una perdita della vendita per il produttore**, senza implicare necessariamente l'uscita dal punto vendita. Rientrano in questo ambito la **rinuncia all'acquisto del prodotto**, la sua **sostituzione con un'alternativa di un'altra marca**, e l'**annullamento del carrello**. Come evidenziato nella Figura 43, l'indice medio di rischio per l'Industria si attesta a 52 (su una scala da 0 a 100). Anche in questo caso, il valore rappresenta il benchmark rispetto al quale confrontare le singole categorie, che presentano livelli di rischio differenti.

Indicatore di rischio per l'Industria

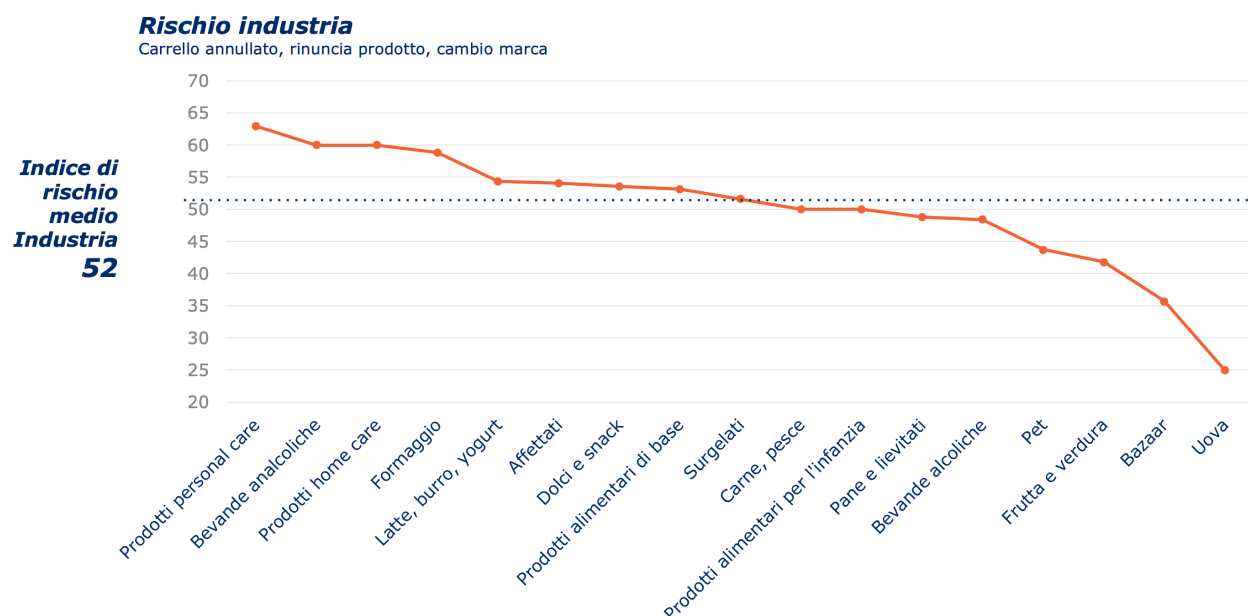


Figura 43 - "Indicatore di rischio per l'Industria - vista per categoria" (Valori indice; Fase Contestualizzazione; Base prodotti Out-of-Stock N=982)

Questa configurazione riflette dinamiche differenti rispetto a quelle osservate per la Distribuzione e trova ancora una volta una chiave interpretativa negli insight del modulo qualitativo. Il **rischio per l'Industria** tende infatti ad aumentare nelle categorie in cui lo shopper accetta più facilmente di sostituire il prodotto cercato con un'alternativa di un'altra marca, privilegiando la **continuità della missione di acquisto rispetto alla fedeltà al brand**. Nei beni più funzionali o meno identitari la sostituzione rappresenta il comportamento tipico, guidato da logiche di praticità e risparmio di tempo.

In questi casi, l'**Out-of-Stock** non determina l'uscita dal punto vendita, ma **si traduce in uno switch verso un'altra marca**, alimentando direttamente il rischio per l'Industria (vedi Figura 44).

Al contrario, nelle categorie dove il legame con il brand o la specificità del prodotto è più forte, il rischio si sposta dalla dimensione dell'Industria a quella distributiva: lo shopper tende, infatti, a cercare attivamente il prodotto o a cambiare insegna, piuttosto che accettare un sostituto, riducendo così la probabilità di switch tra marche all'interno della stessa categoria.

Composizione del rischio per l'Industria

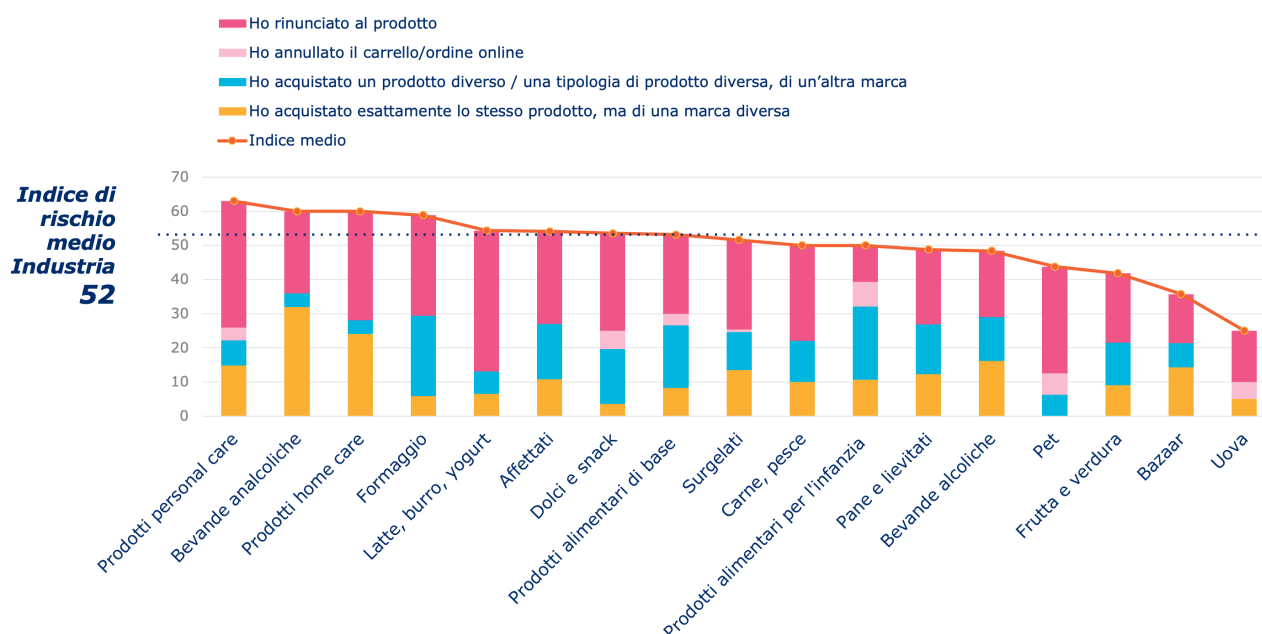


Figura 44 - "Composizione del rischio per l'Industria - vista per categoria" (Valori indice; Fase Contestualizzazione; Base prodotti Out-of-Stock N=982)

Un esempio è il caso di prodotti **personal care** e **bevande analcoliche**.

Il **rischio elevato** per l'Industria nelle due categorie è **determinato da comportamenti differenti**: nel personal care pesa maggiormente la rinuncia all'acquisto, mentre nelle bevande analcoliche assume maggiore rilevanza il cambio di marca all'interno della stessa tipologia di prodotto.

- Nel **personal care**, il rischio deriva soprattutto da una **quota elevata di rinuncia all'acquisto**. Dall'approfondimento qualitativo emerge infatti come molti prodotti per la cura della persona siano associati a un rapporto di fiducia costruito nel tempo attraverso l'esperienza diretta. Shampoo, creme, dentifrici e prodotti destinati a esigenze specifiche vengono spesso percepiti come difficilmente sostituibili, poiché il beneficio atteso dipende dalla performance del prodotto, dalla compatibilità individuale e dalla familiarità con la marca. Di fronte all'indisponibilità, lo shopper può quindi preferire rinunciare all'acquisto anziché scegliere un'alternativa.
- Nelle **bevande analcoliche**, invece, il **cambio di marca risulta più fluido e legato al contesto di consumo**. In molti casi, le alternative disponibili vengono percepite come sufficientemente equivalenti e consentono allo shopper di completare l'acquisto scegliendo un'altra marca. Emergono tuttavia anche situazioni in cui il prodotto è legato ad abitudini o rituali quotidiani, come la colazione o il consumo abituale, e risulta quindi meno facilmente sostituibile.

Nelle categorie caratterizzate da un **livello di rischio intermedio**, come prodotti lattiero-caseari, prodotti alimentari di base, affettati, dolci e snack, **la composizione del rischio diventa più equilibrata**. Qui il cambio marca resta rilevante, ma si affianca a un **peso crescente di adattamento**, come il passaggio a un prodotto o ad una tipologia di prodotto diversa di un'altra marca, e a una presenza non trascurabile di rinuncia. Questo riflette una **maggiore eterogeneità interna**: all'interno della stessa categoria coesistono referenze più sostituibili e altre che, invece, sono percepite come specifiche o difficili da scambiare con altre marche.

Nelle **categorie a più basso rischio per l'Industria**, come frutta e verdura, bazaar e uova, **la struttura del rischio cambia in modo significativo**: si riduce il contributo del cambio marca e aumenta, invece, l'incidenza di comportamenti che escono dalla logica competitiva tra brand. In questi casi, quando il prodotto manca, lo shopper tende a **ri-orientare il proprio comportamento in altre direzioni** (ad esempio cercando altrove o rinunciando).

Nel complesso, la lettura per categoria mette in evidenza come il **rischio Industria** non sia semplicemente una funzione del livello di fedeltà alla marca, ma il **risultato di un equilibrio tra facilità di sostituzione, rilevanza del brand e contesto di consumo**.

5.2.3. La matrice di rischio per Industria e Distribuzione: una vista sintetica

Dopo aver analizzato separatamente il rischio per la Distribuzione e quello per l'Industria, una lettura integrata consente di comprendere come le diverse categorie merceologiche distribuiscano il rischio tra i due attori della filiera. La matrice riportata nella Figura 45 sintetizza le evidenze emerse nelle analisi precedenti, mettendo in relazione il livello di esposizione della Distribuzione con quello dell'Industria. La rappresentazione permette così di individuare le categorie nelle quali il rischio si concentra prevalentemente su uno dei due stakeholder e quelle che, invece, presentano criticità per entrambi.

Questa lettura evidenzia come **l'Out-of-Stock non produca effetti uniformi**. A seconda della categoria, la reazione dello shopper può tradursi soprattutto in una perdita per il retailer (ad esempio, attraverso il cambio insegna), in una perdita per il produttore (tramite il cambio marca) oppure in un impatto congiunto.

La posizione delle categorie all'interno della matrice riflette, quindi, la diversa combinazione dei comportamenti osservati nelle analisi precedenti e consente di ricostruire le principali logiche che guidano la reazione del consumatore.

Matrice di rischio per Industria e Distribuzione

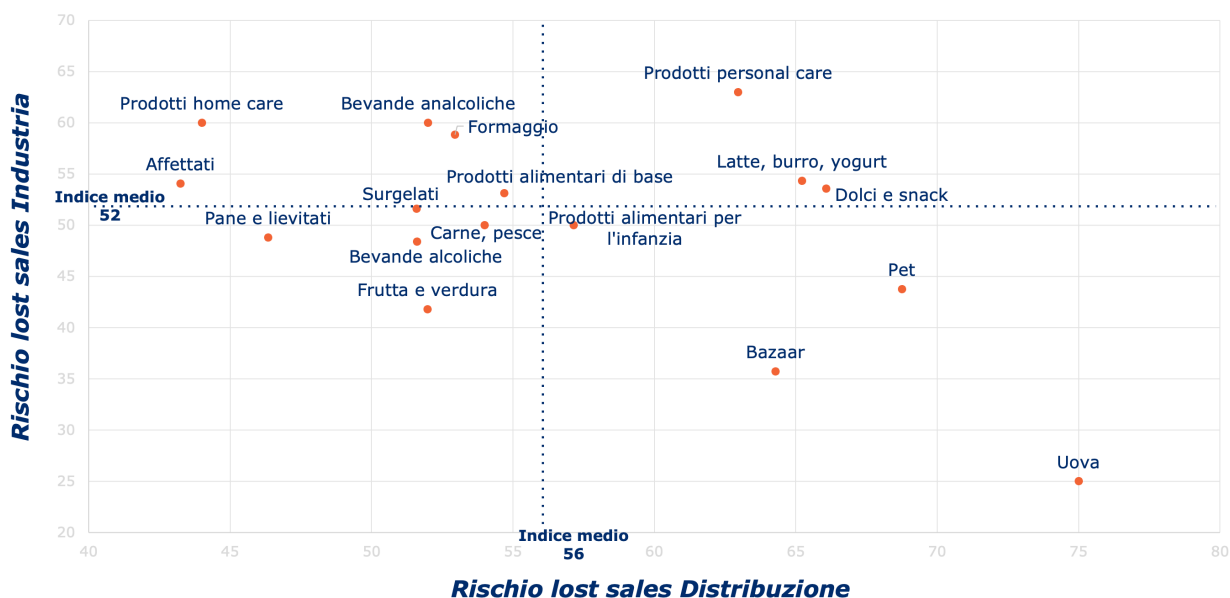


Figura 45 - “Matrice di rischio lost sales Industria e Distribuzione” (Valori indice; Fase Contestualizzazione; Base prodotti Out-of-Stock N=982)

- Nel **quadrante in alto a destra**, caratterizzato da un **livello di rischio elevato sia per l'Industria sia per la Distribuzione**, si collocano personal care, latte/burro/yogurt, e dolci e snack. Si tratta delle categorie più critiche, poiché l'Out-of-Stock può determinare contemporaneamente una perdita della vendita per l'insegna e una perdita, o semplice riallocazione verso altri punti vendita o canali, della vendita per l'Industria.

L'approfondimento qualitativo suggerisce che queste categorie combinino due caratteristiche: da un lato, un'**elevata frequenza di acquisto** e un **ruolo importante nelle routine quotidiane**; dall'altro, la presenza di **marche e referenze sostituibili soltanto entro certi limiti**. Al loro interno convivono quindi comportamenti differenti, come il cambio canale e/o insegna con lo scopo di reperire esattamente il prodotto ricercato, e la rinuncia all'acquisto, che contribuiscono ad accrescere il rischio complessivo.

Particolarmente interessante è il caso del **Personal Care**, che si distingue dalle altre categorie del quadrante. L'elevato rischio per l'Industria è infatti alimentato soprattutto dalla rinuncia all'acquisto, più che dal passaggio a marche concorrenti. Come emerge dall'approfondimento qualitativo, molti prodotti per la cura della persona sono percepiti come prodotti “di fiducia”, scelti sulla base dell'esperienza e di performance consolidate. Quando mancano, il consumatore non sempre accetta di sostituirli e preferisce talvolta rimandare l'acquisto.

Anche la categoria **latte, burro e yogurt** presenta una configurazione peculiare, combinando una quota rilevante di cambio di marca con una significativa compo-

nente di ricerca del prodotto presso altre insegne.

- Nel **quadrante in alto a sinistra** si collocano categorie come bevande analcoliche, home care e affettati, caratterizzate da un livello di **rischio superiore alla media per l'Industria e inferiore per la Distribuzione**. In questi casi, il **consumatore tende prevalentemente a rimanere all'interno del punto vendita**, orientandosi però verso prodotti di marche concorrenti.

Le **bevande analcoliche** rappresentano l'esempio più evidente di questa dinamica: la scomposizione del rischio mostra un'incidenza elevata del cambio marca, mentre il cambio insegna rimane relativamente contenuto. Si tratta di una categoria in cui le **alternative sono spesso considerate accettabili** e permettono allo shopper di completare rapidamente la propria missione di acquisto.

Formaggi e affettati si collocano invece in una posizione intermedia: la sostituzione è generalmente possibile, ma non uniforme. La disponibilità ad accettare alternative varia infatti in funzione dell'occasione di consumo, della ricetta o dell'abitudine individuale, generando una combinazione di cambio marca e rinuncia all'acquisto che mantiene il rischio dell'Industria al di sopra della media.

- Nel **quadrante in basso a destra** si collocano **pet care, prodotti alimentari per l'infanzia, uova e bazaar**, categorie nelle quali l'Out-of-Stock espone soprattutto la Distribuzione al rischio di perdita della vendita. La caratteristica comune di queste categorie è una **ridotta disponibilità alla sostituzione**. La composizione del rischio evidenzia infatti un peso rilevante del cambio insegna, accompagnato da quote significative di rinuncia e, in alcuni casi, di annullamento del carrello online.

Il caso delle **uova** è emblematico: si tratta della categoria con il più elevato rischio per la Distribuzione e uno dei più bassi per l'Industria. La composizione del rischio mostra infatti una fortissima incidenza della rinuncia e del cambio insegna, mentre la competizione tra marche risulta molto meno rilevante. L'Out-of-Stock viene, quindi, vissuto come mancanza di un bene essenziale la cui assenza, anche se poco frequente, ha un impatto più elevato.

- Infine, nel **quadrante in basso a sinistra**, si collocano categorie come frutta e verdura, bevande alcoliche, pane e lievitati e carne/pesce, caratterizzate da livelli relativamente contenuti di rischio sia per Industria sia per Distribuzione. Pur con differenze interne, queste categorie sembrano beneficiare di una **maggiore capacità di adattamento da parte dello shopper**: in alcuni casi grazie alla presenza di alternative percepite come accettabili, in altri perché l'acquisto può essere rimandato o ridefinito senza compromettere completamente la missione di spesa.

Nel caso dei **freschi**, tuttavia, il basso rischio complessivo non deve essere interpretato come scarsa rilevanza del prodotto stesso. Carne, pesce, frutta e verdura sono categorie fortemente legate a qualità e fiducia; quando il prodotto desiderato non è disponibile, il consumatore tende spesso a rivedere il proprio piano di acquisto o a scegliere un'alternativa all'interno della stessa categoria piuttosto che attivare comportamenti più radicali, come il cambio di insegna. L'approfondimento qualitativo suggerisce inoltre che questi prodotti siano percepiti come indicatori della qualità complessiva dell'insegna, ma che l'adattamento sia generalmente più semplice rispetto a categorie caratterizzate da una maggiore specificità o fedeltà alla marca.

La decisione drastica di annullare il carrello online

Pur rappresentando una quota molto contenuta nel quadro complessivo dei rischi per Industria e Distribuzione, l'annullamento del carrello online costituisce una delle possibili reazioni all'indisponibilità di un prodotto. Le categorie che più frequentemente si associano alla rinuncia all'intera spesa online sono i prodotti alimentari per l'infanzia, i dolci e gli snack e le uova. Più che indicare una specifica "fragilità digitale", questo comportamento può essere interpretato alla luce degli insight qualitativi: **l'online è vissuto come un canale in cui lo shopper si aspetta perfezione e completezza**, perché la spesa tende a essere più pianificata e meno esplorativa:

- Nel caso dei **prodotti per l'infanzia**, il fenomeno è particolarmente significativo e coerente con quanto emerso nella fase qualitativa. Si tratta infatti di acquisti associati a un elevato senso di responsabilità, nei quali lo shopper percepisce come molto limitato il margine per scegliere un'alternativa. Quando il prodotto non è disponibile, la decisione può quindi diventare più complessa e condurre alla rinuncia all'intero ordine.
- Per dolci e snack, invece, la dinamica è diversa ma altrettanto interessante: **il valore dell'annullamento è legato al fatto che si tratta spesso di prodotti non essenziali ma altamente desiderati**. La fase qualitativa evidenzia come queste categorie siano legate a momenti di gratificazione o occasione specifica (sfizi, consumo impulsivo, preparazione di eventi), per cui la mancanza può svuotare di senso l'intero carrello.
- Nel caso delle uova, l'annullamento del carrello è riconducibile alla natura essenziale e ricorrente del prodotto. Quando **viene meno un alimento di uso quotidiano**, percepito come difficilmente rinviabile, **l'indisponibilità può mettere in discussione la capacità dell'insegna di soddisfare una missione di spesa completa**. Soprattutto nel canale online, l'episodio può quindi essere interpretato come una criticità più generale del servizio, inducendo lo shopper ad annullare l'ordine anziché completarlo su basi differenti.

MAPPARE L'OUT-OF-STOCK E IL LIVELLO DI FASTIDIO

5.3

L'impatto dell'Out-of-Stock non può essere valutato unicamente in funzione della sua frequenza di accadimento o del rischio di perdita della vendita per l'Industria e la Distribuzione in base alle categorie coinvolte. La sua rilevanza sul business dipende in modo determinante dal livello di fastidio percepito dallo shopper.

Per comprendere quali categorie generino il maggiore impatto esperienziale sul consumatore, è utile approfondire **il rapporto tra frequenza di accadimento dell'Out-of-Stock e livello di fastidio generato**. Le analisi presentate di seguito si basano sui dati raccolti attraverso i diari di spesa, nei quali gli shopper hanno registrato le proprie reazioni a breve distanza dall'esperienza di acquisto. Questa rilevazione restituisce quindi una misura "a caldo" del fastidio e consente di distinguere le categorie nelle quali l'Out-of-Stock si verifica più frequentemente da quelle nelle quali, indipendentemente dalla frequenza, genera una reazione più intensa nel momento in cui viene sperimentato.

5.3.1. Le categorie alimentari

La prima mappa (vedi Figura 46) analizza le categorie alimentari, mettendo in relazione la presenza di episodi Out-of-Stock con il livello di fastidio dichiarato dagli shopper che ne hanno fatto esperienza.

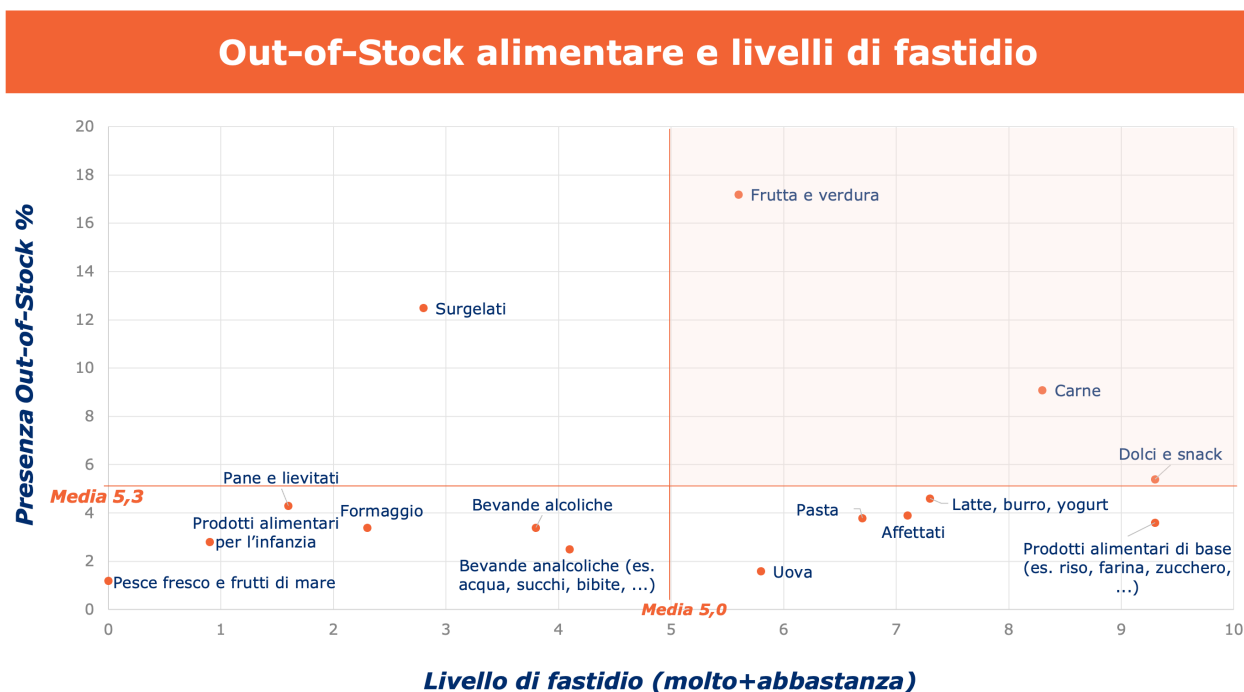


Figura 46 - "Out-of-Stock alimentare e livelli di fastidio" (Valori % e media; Fase Contestualizzazione; Base prodotti Out-of-Stock n=982)

- Il quadrante in alto a destra raccoglie le categorie caratterizzate sia da una frequenza di Out-of-Stock superiore alla media sia da un livello di fastidio elevato. In quest'area si collocano in particolare **frutta e verdura**, per le quali il fenomeno risulta frequente e genera un fastidio superiore alla media. La categoria occupa infatti un ruolo centrale nella spesa quotidiana e la sua indisponibilità viene facilmente interpretata come segnale di scarsa completezza dell'offerta. Anche la carne si colloca nello stesso quadrante, seppur con una frequenza inferiore, confermando il ruolo dei prodotti freschi come categorie particolarmente sensibili nella percezione dello shopper.
- Nel quadrante caratterizzato da una frequenza relativamente contenuta ma da un livello di fastidio superiore alla media, si collocano invece **latte, burro e yogurt, affettati, prodotti alimentari di base, pasta, uova**. Si tratta di categorie spesso legate a routine consolidate o a occasioni di consumo definite: l'Out-of-Stock si verifica meno frequentemente rispetto ad altre categorie ma, quando si presenta, può interrompere abitudini o programmi di acquisto già stabiliti e risultare quindi particolarmente fastidioso. In particolare, nel caso dei prodotti alimentari di base (come anche le uova), le evidenze qualitative sottolineano come il fastidio elevato derivi dal fatto che tali prodotti sono percepiti come elementi "garantiti" della spesa: la loro disponibilità è data per scontata e la loro assenza, pur meno frequente, rappresenta una violazione dell'aspettativa di continuità e affidabilità.
- Nel quadrante con presenza di Out-of-Stock e livello di fastidio sotto media, si trovano categorie come **pesce fresco e frutti di mare, bevande analcoliche, bevande alcoliche e formaggi**, caratterizzate sia da una frequenza di Out-of-Stock inferiore alla media sia da livelli di fastidio più contenuti.

5.3.2. Le categorie non alimentari

Considerando invece le **categorie non alimentari**, il quadro cambia sensibilmente (vedi Figura 47). In generale, i livelli di presenza dell'Out-of-Stock sono inferiori rispetto all'alimentare e anche il fastidio medio risulta più contenuto.

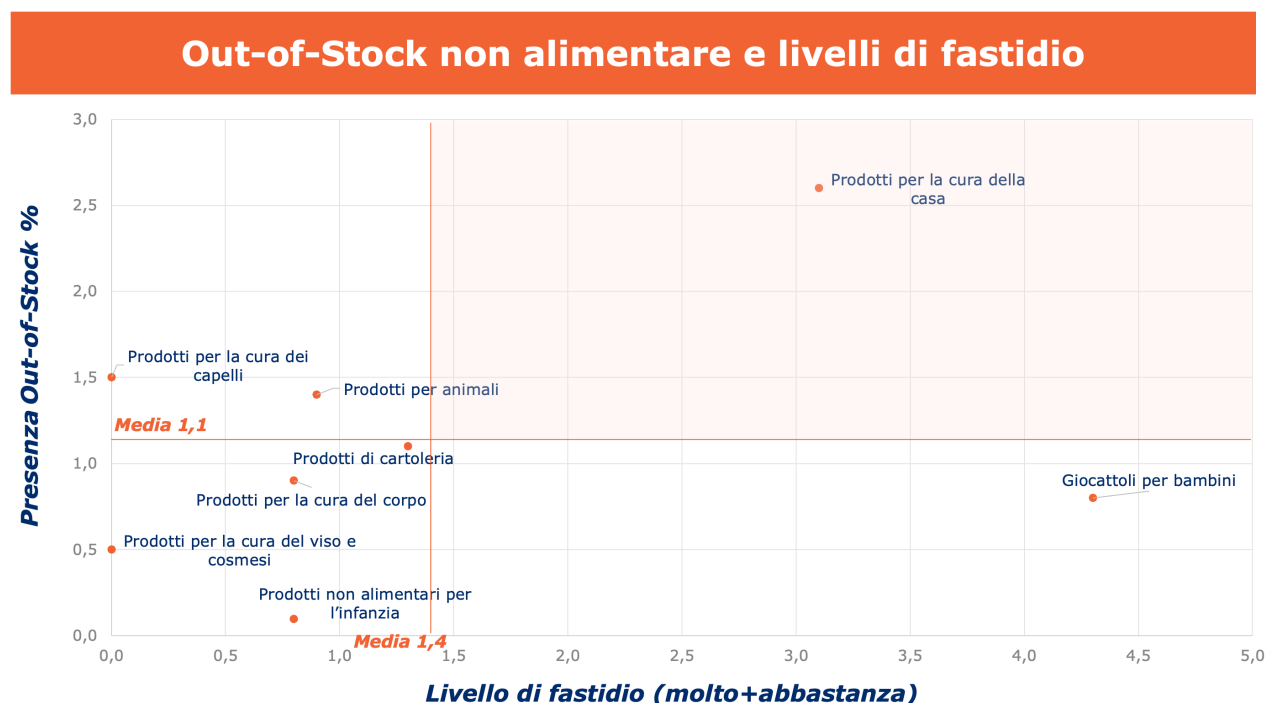


Figura 47 - “Out-of-Stock non alimentare e livelli di fastidio” (Valori % e media; Fase Contestualizzazione; Base prodotti Out-of-Stock n=982)

- I **prodotti per la cura della casa** si collocano nettamente al di sopra della media sia per la frequenza degli episodi sia per livello di fastidio. La categoria emerge quindi come il principale punto di attenzione del comparto non alimentare: quando il prodotto manca, il consumatore manifesta un forte disagio, probabilmente perché si tratta di acquisti funzionali e pianificati, spesso legati a necessità immediate.
- All'interno della categoria **bazaar**, i **giocattoli per bambini** tendono a presentare bassi livelli di Out-of-Stock, ma un livello medio di fastidio più elevato. La rilevanza dell'indisponibilità sembra quindi dipendere non tanto dalla frequenza con cui si verifica, quanto dal contesto nel quale avviene l'acquisto. In coerenza con quanto emerso dall'approfondimento qualitativo, si tratta spesso di prodotti legati a occasioni specifiche, ricorrenze o richieste precise, per le quali l'assenza del prodotto può compromettere l'obiettivo stesso della spesa.
- Altre categorie legate alla cura della persona, come la **cura dei capelli e del corpo**, si collocano invece su livelli di fastidio più bassi. In linea con le analisi precedenti, che evidenziavano la significativa quota di rinuncia al prodotto per questo tipo di categorie, il consumatore sembra preferire rinviare l'acquisto. Pur trattandosi di prodotti spesso associati a fiducia e abitudini consolidate, l'urgenza di acquisto, che risulta generalmente contenuta, può contribuire a ridurre l'impatto emotivo dell'episodio di Out-of-Stock.

La lettura congiunta dei due ambiti evidenzia come le **categorie più a rischio non siano necessariamente quelle con la maggiore incidenza di Out-of-Stock**, ma quelle

che combinano tre fattori:

- ▀ Alta frequenza di acquisto.
- ▀ Ruolo centrale nel carrello e nella missione di spesa.
- ▀ Bassa tolleranza all'assenza, espressa da un livello di fastidio elevato.

L'impatto più elevato si osserva quando l'Out-of-Stock interessa categorie che occupano una posizione centrale nella routine di acquisto dello shopper e che, proprio per questo, risultano particolarmente sensibili alla mancanza del prodotto:

- ▀ **Latte, burro e yogurt** rappresentano probabilmente il caso più emblematico. La categoria emerge sistematicamente tra quelle ad alto rischio sia per l'Industria sia per la Distribuzione, presenta livelli di fastidio superiori alla media e, come evidenziato dalla fase qualitativa, è strettamente legata a rituali quotidiani consolidati, in particolare quelli della colazione. Quando il prodotto manca, l'impatto va oltre la semplice indisponibilità della referenza e si traduce in un'interruzione della routine abituale.
- ▀ **Prodotti alimentari di base**, che pur non registrando i livelli più elevati di presenza dell'Out-of-Stock, mostrano un fastidio particolarmente elevato. Si tratta di categorie fondanti della missione di spesa, per le quali lo shopper si aspetta una disponibilità costante; la loro assenza viene quindi percepita come una mancanza significativa dell'insegna.
- ▀ **Freschi**, in particolare frutta e verdura, e carne. Oltre a presentare una frequenza di Out-of-Stock superiore alla media, generano livelli di fastidio elevati e risultano fortemente legati alla percezione complessiva della qualità del punto vendita. Nei freschi, infatti, l'Out-of-Stock non viene interpretato soltanto come una mancanza di assortimento, ma come un potenziale segnale di minore affidabilità.
- ▀ Anche **dolci e snack** meritano attenzione. Pur non essendo beni essenziali, si collocano tra le categorie a più elevato rischio complessivo e mostrano livelli di fastidio superiori alla media. La loro rilevanza deriva dal fatto che sono spesso associati a momenti specifici di consumo, gratificazione o occasioni particolari: quando il prodotto desiderato non è disponibile, il consumatore percepisce una perdita che va oltre il semplice acquisto mancato, e sono tra le categorie che registrano più quote di annullamento del carrello online (con conseguente perdita significativa sia per Industria che per retailer).
- ▀ I **prodotti per la cura della casa** (nonostante presentino un rischio inferiore alla media per la Distribuzione) rappresentano la categoria che più si avvicina a questo profilo critico. La combinazione tra frequenza di Out-of-Stock relativamente elevata e alti livelli di fastidio suggerisce un forte legame con bisogni funzionali e immediati: il consumatore acquista questi prodotti per risolvere una necessità concreta e l'indisponibilità tende quindi a essere percepita in modo particolarmente negativo.

Quando manca il prodotto: una “gerarchia qualitativa del fastidio” – insight dalla fase qualitativa

L'analisi delle categorie in Out-of-Stock evidenzia come il **livello di fastidio non sia uniforme**, ma fortemente **legato al ruolo che il prodotto ricopre nella vita dello shopper**. In generale, l'Out-of-Stock genera spesso frustrazione e perdita di tempo, ma diventa particolarmente critico quando coinvolge prodotti ad alta valenza simbolica o funzionale.

I prodotti identitari e destinati ad altri

I prodotti “**identitari**”, come il caffè abituale, l'acqua preferita o quelli per il proprio bambino, sono quelli che **generano il massimo livello di irritazione**: la loro assenza è vissuta come una perdita personale e una rottura del rituale quotidiano. Analogamente, **anche i prodotti legati a occasioni speciali o destinati ad altri** attivano ansia e urgenza, trasformando la spesa in una vera e propria “missione” da portare a termine.

I prodotti in promozione

Un livello di fastidio molto elevato emerge anche per i **prodotti in promozione**: in questo caso l'Out-of-Stock è percepito come una **promessa tradita**, con un impatto diretto sulla fiducia verso l'insegna.

I prodotti abituali e i beni quotidiani

I **prodotti preferiti o di marca abituale** generano invece una **frustrazione più operativa**: il problema è la precisione della scelta (formato, gusto), che rende la sostituzione meno immediata e aumenta la percezione di inefficienza del punto vendita.

Per i **beni quotidiani l'impatto è variabile**: possono generare forte **irritazione quando sono essenziali** (latte, pane), soprattutto se la mancanza è ricorrente, perché mettono in dubbio l'affidabilità stessa del supermercato.

Al contrario, i **prodotti facilmente sostituibili** (come pasta o beni generici) e quelli mai presenti a scaffale producono un fastidio più contenuto e razionale: la mancanza è accettata o **gestita con un semplice switch**.

La sostituibilità legata al fastidio

In sintesi, il driver centrale è la **sostituibilità percepita**: più un prodotto è legato a un'abitudine, a un'identità o a una situazione specifica, più l'Out-of-Stock assume una dimensione emotiva intensa, trasformandosi da semplice disservizio a vera e propria esperienza negativa.



**L'attribuzione
di responsabilità
dell'Out-of-Stock e le
aspettative di risoluzione
da parte del consumatore**

L'**Out-of-Stock** non rappresenta soltanto un problema di disponibilità del prodotto, ma anche un **momento in cui lo shopper valuta responsabilità, affidabilità e capacità di risposta degli attori coinvolti**. Comprendere come i consumatori interpretano le cause dell'assenza e quali soluzioni si aspettano è fondamentale per individuare le leve più efficaci di gestione del fenomeno.

Nel capitolo emergono le seguenti evidenze:

- Lo shopper attribuisce la **responsabilità dell'Out-of-Stock** prevalentemente al punto vendita, considerato il soggetto che deve garantire continuità di assortimento e disponibilità a scaffale.
- Le aspettative di risoluzione si concentrano su **interventi concreti e immediatamente percepibili**, in grado di prevenire le mancanze, facilitare la sostituzione del prodotto e preservare la continuità dell'esperienza di acquisto. In particolare, l'Out-of-Stock dei prodotti in promozione rappresenta un ambito particolarmente sensibile poiché coinvolge direttamente il rapporto di fiducia tra insegna e shopper.
- La gestione dell'Out-of-Stock viene valutata anche sul **piano relazionale**, attraverso la capacità di comunicare con trasparenza, fornire spiegazioni chiare e riconoscere il disagio vissuto dal consumatore. Più che soluzioni sofisticate, gli shopper privilegiano strumenti semplici che consentano di mantenere il controllo della situazione e di sentirsi supportati nella risoluzione del problema.

Industria e retailer hanno l'opportunità, alla luce di queste considerazioni, di **valutare la gestione dell'Out-of-Stock** non solo come una tematica operativa, ma **come un elemento che contribuisce a costruire fiducia e qualità percepita dell'esperienza di acquisto**.

L'ATTRIBUZIONE DI RESPONSABILITÀ DAVANTI ALL'OUT-OF-STOCK

6.1

Comprendere a chi lo shopper attribuisca la responsabilità dell'Out-of-Stock rappresenta un passaggio chiave per individuare le leve di intervento più efficaci.

Come evidenziato nella Figura 48, emerge un risultato coerente nelle diverse fasi della ricerca: **lo shopper tende ad attribuire la responsabilità dell'indisponibilità di prodotto principalmente al punto vendita**, molto più che alla marca o ai fornitori.

Responsabilità dell'Out-of-Stock

	Fase diagnostica	Fase diari
	Base n=1.244	Base n=982
Il punto vendita non ha una scorta sufficiente	35%	21%
Il punto vendita non ha rifornito lo scaffale	28%	16%
I fornitori del pdv non hanno consegnato il prodotto	21%	17%
È un problema diffuso nelle varie insegne	15%	nr
La marca non ha consegnato il prodotto	12%	14%
È un disservizio che capita spesso	12%	nr
Il responsabile è il corriere /la app di delivery	nr	2%
La catena del punto vendita che non ha fatto scorta / previsto il flusso di acquisto	nr	15%
Nessuno di questi	nr	16%

«nr» = item non rilevato in quella fase

Figura 48 - "Responsabilità dell'Out-of-Stock: fasi a confronto" (Valori %; Fase diagnostica Base Out-of-Stock nei 3 mesi precedenti alla rilevazione, risposta multipla n=1.244; Fase di contesto Base prodotti Out-of-Stock, risposta singola n=982)

6.1.1. Il punto vendita come principale responsabile

I dati mostrano una chiara convergenza verso il retail come principale responsabile dell'assenza del prodotto (vedi Figura 48).

Nel questionario, nel quale era possibile indicare più risposte, il 35% degli shopper riconduce l'Out-of-Stock a una **scorta insufficiente nel punto vendita**, mentre il 28% lo attribuisce a una **mancata o lenta attività di rifornimento dello scaffale**.

Anche nelle esperienze registrate attraverso i diari di spesa, per le quali era prevista una sola risposta riferita allo specifico prodotto non trovato, le cause indicate più frequentemente sono riconducibili al negozio: nel 20% dei casi si richiama una **scorta insufficiente** e nel 16% un **mancato rifornimento** dello scaffale. A queste motivazioni si aggiunge un ulteriore 15% che attribuisce il **problema alla catena o all'insegna**, ritenendo che non abbia previsto correttamente il flusso di acquisto.

Nel complesso, nella percezione del consumatore il problema non nasce lungo la filiera, ma nel punto vendita in cui si manifesta. Lo shopper tende, infatti, ad **attribuire la responsabilità all'ultimo anello della catena**, quello con cui entra direttamente in contatto, e a interpretare lo scaffale vuoto come un segnale visibile di inefficienza operativa.

Questa lettura trova piena conferma anche nell'approfondimento qualitativo. Dai web group, di fronte a un prodotto normalmente disponibile che risulta esaurito, emerge

che **la reazione spontanea è quella di attribuire la responsabilità all'insegna e alla sua capacità di pianificazione**. I partecipanti parlano frequentemente di “errore nella gestione delle scorte”, “ordini sbagliati” o “mancanza di organizzazione”, dimostrando come il giudizio si formi prima di tutto sul punto vendita e sulla sua capacità di garantire continuità di assortimento.

6.1.2. Il ruolo secondario di Industria e fornitori

Al contrario, fornitori e marche assumono un ruolo più marginale nell'immaginario dello shopper. Nel questionario, il 21% dei rispondenti attribuisce l'Out-of-Stock ai fornitori e il 12% alla marca. Risultati molto simili emergono dai diari di spesa, dove il 17% indica i fornitori e il 14% il produttore o la marca del prodotto cercato (vedi Figura 48).

Questo scarto evidenzia come la complessità della filiera non venga percepita nella sua interezza. Lo **shopper valuta ciò che sperimenta direttamente**: se il prodotto manca sullo scaffale, la responsabilità ricade principalmente su chi ne gestisce la disponibilità nel punto vendita.

Alla marca, quindi, viene raramente attribuita la responsabilità per l'Out-of-Stock. Dall'approfondimento qualitativo emerge, infatti, come **l'assenza di una referenza in un singolo punto vendita raramente comprometta l'immagine del brand**: il consumatore presume che il problema sia legato alla gestione locale dell'insegna o del punto vendita, e non alla capacità del produttore o della marca di garantire la disponibilità del prodotto.

«[Quando non trovo la marca che cerco] se capita solo a [insegna di riferimento] o solo in un supermercato, non cambia nulla»

Citazione da web group

LE ASPETTATIVE DEL CONSUMATORE VERSO LA GESTIONE DELL'OUT-OF-STOCK

6.2

A fronte dell'esperienza di Out-of-Stock, gli shopper esprimono aspettative precise nei confronti delle insegne e dei retailer.

Ciò che emerge con chiarezza dai questionari (vedi Figura 49) è che le soluzioni più apprezzate dai consumatori si concentrano sulla **capacità di prevenire il fenomeno o di gestirlo in modo attivo e tempestivo**.

Idee proposte dallo shopper a fronte dell'Out-of-Stock

	Quali soluzioni consiglieresti?	E, tra quelle selezionate, qual è la più interessante?
	Base n=1.503	Base n=1.503
Gestire più responsabilmente le scorte promozionali	38%	21%
Proporre alternative ai prodotti mancanti	36%	21%
Fornire spiegazioni trasparenti	28%	13%
Proporre un vantaggio per riconoscere il disagio creato	27%	14%
Proporre un compenso come forma di riconoscimento del disagio	23%	14%
Digitalizzare la comunicazione di esaurimento di prodotti	18%	8%
Fornire uno spazio di partecipazione attiva	15%	8%

Figura 49 - "Soluzioni proposte dallo Shopper a fronte dell'Out-of-Stock" (Valori %; Fase diagnostica Base Totale n=1.503)

6.2.1. Il punto di vista degli shopper per far fronte all'Out-of-Stock

Per gli shopper, una **gestione efficace dell'Out-of-Stock si basa innanzitutto sulla capacità dell'insegna di prevenire le mancanze** e di intervenire tempestivamente quando si verificano. Le aspettative si concentrano su azioni concrete, in grado di limitare il disagio, preservare la fiducia e garantire continuità all'esperienza di acquisto.

La leva ritenuta più rilevante è quella legata alla **gestione delle scorte** (vedi Figura 49), in particolare in **ambito promozionale**: il **38% degli shopper** indica come prioritaria una gestione più **responsabile delle scorte promozionali**.

Tuttavia, la **percezione di gravità** relativa all'Out-of-Stock risulta leggermente **più alta tra i prodotti non in promozione** (24%) rispetto a quelli in promozione (17%) (vedi Figura 33). Le evidenze dell'approfondimento qualitativo aiutano a comprendere meglio le motivazioni sottostanti a questa apparente incoerenza sul tema dell'Out-of-Stock promozionale:

- Da un lato, l'esaurimento delle scorte viene interpretato come un **effetto fisiologico della promozione stessa**, contribuendo a **contenere la gravità percepita** dell'episodio rispetto ad altre tipologie di mancanza. La promozione può quindi attenuare la criticità, in quanto inserisce l'Out-of-Stock in una dinamica attesa e in parte giustificata.
- Dall'altro, la **reazione diventa più severa quando la promozione rappresenta il driver principale della scelta** del prodotto o del punto vendita: in questi casi, la mancanza assume una valenza più critica, traducendosi nella percezione di

un'aspettativa disattesa e in una forma più netta di rottura della promessa. È in questa specifica condizione che il rapporto di fiducia può risultare maggiormente compromesso; capita talvolta che l'episodio venga interpretato come una sorta di "specchietto per le allodole", in cui il consumatore arriva a sospettare che l'offerta sia stata utilizzata per generare traffico, senza garantire adeguate e reali disponibilità.

«Mi sento presa in giro... se è il primo giorno di promo e non c'è, non ci vado più»

Citazione da modulo qualitativo attraverso web group

Accanto a questo, il **36%** sottolinea l'importanza di **proporre alternative ai prodotti mancanti**, confermando come la capacità di offrire soluzioni immediate sia una componente chiave nella gestione dell'esperienza. Lo shopper, quindi, si aspetta che il punto vendita sia in grado di **anticipare il problema o compensarlo tempestivamente**.

Oltre alla gestione operativa, emerge un secondo livello di aspettativa legato alla **relazione** e alla **comunicazione**.

- Il **28%** degli shopper richiede **spiegazioni trasparenti** sull'indisponibilità, ad esempio dichiarare quando il prodotto tornerà disponibile, indicare preventivamente l'assenza del prodotto, indicare il motivo della mancanza del prodotto, avvisare se un certo prodotto non sarà più distribuito, etc.
- Il **27%** si aspetta un **riconoscimento del disagio**, attraverso un piccolo sconto o buono dedicato per ristabilire un senso di "equità" e compensare la percezione di sfiducia.
- Il **23%** valorizza esplicitamente la possibilità di **ricevere un compenso**, ad esempio attraverso uno sconto sull'alternativa al prodotto mancante.

Questi dati indicano come l'Out of Stock non sia solo un problema di disponibilità, ma anche un tema di fiducia e relazione: lo shopper accetta l'errore se viene riconosciuto e gestito in modo corretto.

Al contrario, le soluzioni più evolute e indirette risultano oggi meno prioritarie per lo shopper (vedi Figura 50):

- Digitalizzazione della comunicazione Out-of-Stock (18%)**, come ad esempio la segnalazione tramite app di prodotti esauriti, o eventualmente presso quale punto vendita si trova.
- Spazi di partecipazione attiva (15%)**, come ad esempio la presenza di un 'totem' fisico all'interno dei punti vendita che segnala i prodotti mancanti, questionari su ciò che si vorrebbe trovare, votare prodotti da reintrodurre, ecc.

Queste leve, pur ancora non primarie, sono potenzialmente interessanti perché consentono di attivare una relazione bidirezionale e, quindi, aiutano a co-costruire uno spazio di maggior vicinanza/alleanza con l'insegna.

6.2.2. Le opzioni desiderate: strumenti semplici e immediati

Se si passa dalle aspettative generali alle **soluzioni operative desiderate a fronte del fenomeno Out-of-Stock**, emerge con ancora maggiore chiarezza una richiesta: lo shopper vuole strumenti semplici, veloci e facilmente accessibili per gestire il fenomeno di assenza del prodotto nel momento in cui si verifica (vedi Figura 50). Gli shopper si aspettano che, davanti al fenomeno dell'Out-of-Stock, il punto vendita sappia gestirlo in modo **trasparente, tempestivo e orientato alla soluzione**.

L'esigenza principale è **non sentirsi lasciati soli** di fronte alla mancanza: i consumatori chiedono informazioni chiare sulle cause dell'indisponibilità, indicazioni sui tempi di riassortimento e supporto nell'individuazione di alternative valide.

Opzioni preferite dallo shopper a fronte dell'Out-of-Stock

	Quali opzioni ti aspetteresti?	Qual è la più importante?
	Base n=1.503	Base n=1.503
Possibilità di segnalare in modo semplice l'assenza di un prodotto a scaffale	41%	29%
Possibilità di prenotare l'articolo in promozione preventivamente via app	34%	28%
Possibilità di ricevere notifiche personalizzate sulla disponibilità di prodotti in promozione o a disponibilità limitata	27%	17%
Possibilità di votare / segnalare i prodotti più acquistati e che non devono mai mancare	22%	14%
Partecipare al processo promozionale	18%	10%
Altro	2%	2%

Figura 50 - "Opzioni preferite dallo Shopper a fronte dell'Out-of-Stock" (Valori %; Fase diagnostica Base Totale n=1.503)

La soluzione più apprezzata in assoluto è la possibilità di **segnalare facilmente** (nel punto vendita / via app / online) **l'assenza di un prodotto a scaffale (41%)**, che si conferma anche come una delle più rilevanti nel ranking assoluto sulla soluzione più interessante (29%).

La richiesta di poter segnalare facilmente l'assenza di un prodotto appare coerente con quanto emerso nei web group: gli shopper hanno espresso il **bisogno di sentirsi ascoltati** e di poter comunicare in modo semplice con il punto vendita quando si verifica un episodio di Out-of-Stock.

In particolare, alcuni partecipanti hanno immaginato **«uno spazio fisico o online dove dire cosa ci piacerebbe... dare suggerimenti»**, evidenziando come **la possibilità di se-**

segnalare una mancanza venga percepita non solo come uno strumento funzionale, ma anche come una **forma di attenzione e coinvolgimento** da parte dell'insegna.

Subito dopo la segnalazione (vedi Figura 49), emerge la richiesta di poter **prenotare articoli in promozione (34%)**, una soluzione che risponde direttamente alla criticità più sentita: il rischio di non trovare prodotti pianificati.

Accanto alle soluzioni più immediate, si fa strada anche il tema della digitalizzazione, seppur con un ruolo più complementare.

Il **27%** è interessato a ricevere **notifiche personalizzate sulla disponibilità dei prodotti**. Si tratta di una soluzione potenzialmente molto interessante, in una logica **win-win** (sia per insegne, sia per consumatore): attivare un canale di comunicazione diretta contribuisce a rafforzare la loyalty e a ridurre il rischio di perdita di clienti.

Il digitale, in questo contesto, non sostituisce l'esperienza in-store, ma si configura come un **abilitatore di informazione e prevenzione**, capace di ridurre il rischio di Out-of-Stock prima ancora che si verifichi. Queste evidenze rafforzano un punto chiave: lo shopper non cerca sistemi complessi, ma strumenti che gli permettano di **intervenire rapidamente sull'esperienza di acquisto**.

Durante lo svolgimento dei web group, gli shopper hanno più volte manifestato il desiderio di essere **informati in anticipo** per evitare spostamenti inutili e ridurre l'incertezza generata dall'Out-of-Stock.

Tra le soluzioni ritenute più utili emergono, infatti, strumenti quali:

- «App che avverta se un prodotto manca o quando è prevista la consegna»
- «App del supermercato... se il prodotto manca ti aggiorna sulla prossima consegna»

In generale, emerge ancora una volta una **centralità del digitale nel rispondere al bisogno di mantenere il controllo dell'esperienza di acquisto** e non trovarsi impreparati di fronte all'assenza di un prodotto.

Le opzioni che prevedono un **coinvolgimento più attivo dello shopper**, come votare o segnalare prodotti critici (22%) e partecipare al processo promozionale (18%) **rimangono meno centrali**.

La reazione all'Out-of-Stock: tra prodotto assente dall'assortimento e prodotto esaurito

La fase qualitativa evidenzia come l'attribuzione di responsabilità vari significativamente a seconda della **natura dell'assenza del prodotto**.

Lo shopper distingue, infatti, tra **due situazioni molto diverse**: il prodotto normalmente presente che risulta **esaurito** e il prodotto che **non viene abitualmente trattato** dall'insegna.

Quando il prodotto risulta esaurito: esplosione emotiva

Nel caso del prodotto che normalmente dovrebbe essere disponibile, ma che risulta esaurito, la **reazione dello shopper è immediata e fortemente emotiva**. La mancanza viene vissuta come una rottura dell'aspettativa e della promessa implicita di disponibilità che il punto vendita dovrebbe garantire. **Frustrazione, irritazione e senso di ingiustizia** prevalgono su qualsiasi valutazione razionale delle possibili cause.

L'**assenza** viene vissuta, soprattutto, come un problema di **pianificazione, previsione o gestione delle scorte**. L'idea dominante è che il punto vendita avrebbe dovuto prevedere la domanda e garantire la disponibilità del prodotto.

In alcuni casi emerge persino una componente di **"ingiustizia percepita"**: il fatto che qualcun altro sia riuscito ad acquistare il prodotto prima di lui rende l'episodio ancora più frustrante.

«Non è corretto... la persona prima di me l'ha trovato e io devo tornare»

Citazione da web group

Quando il prodotto non c'è mai stato: accettazione razionale

Diversa è, invece, la lettura nel caso di un **prodotto che non appartiene normalmente all'assortimento** dell'insegna. In questa situazione la reazione emotiva è molto più contenuta e lascia spazio a una valutazione più razionale e strategica.

L'**assenza** non viene interpretata come un errore operativo, bensì come una scelta commerciale della catena. Lo shopper formula implicitamente un giudizio sull'insegna, valutandone ampiezza dell'assortimento, capacità di innovazione e competitività rispetto ai concorrenti. **L'effetto** principale non è tanto la rabbia, quanto una **riduzione della percezione di varietà e modernità del punto vendita**.

Nella fase qualitativa emergono, inoltre, differenze interessanti tra target:

- I giovani tendono a leggere l'assenza di un prodotto in assortimento come un segnale di scarsa attenzione alle novità e ai trend.
- Gli adulti attribuiscono più facilmente la responsabilità a figure gestionali specifiche.
- I maturi mostrano una lettura più articolata, facendo riferimento a logiche commerciali, accordi con i fornitori e scelte di assortimento deliberate.

«È fastidioso ma almeno lo so da prima»

Citazione da web group



Conclusioni

Questa ricerca ha analizzato l'**Out-of-Stock partendo dal punto di vista dello shopper**, con l'obiettivo di comprenderne non soltanto la diffusione, ma anche il modo in cui l'indisponibilità del prodotto viene vissuta, ricordata e tradotta in comportamenti di acquisto. Attraverso l'integrazione di **metodologie** e **fonti informative differenti**, il fenomeno è stato osservato nelle sue diverse dimensioni: la **frequenza degli episodi**, la **percezione** e le **reazioni emotive dello shopper**, i **comportamenti** attivati, le **conseguenze per Industria e Distribuzione**, l'attribuzione della **responsabilità** e le **aspettative** rispetto alla gestione dell'indisponibilità.

Ne emerge un fenomeno complesso, il cui impatto non può essere ricondotto a un unico indicatore. La frequenza dell'Out-of-Stock rappresenta una dimensione essenziale, ma non è sufficiente, da sola, a descriverne la rilevanza. Alcune indisponibilità si verificano frequentemente ma vengono assorbite con relativa facilità; altre, pur essendo meno ricorrenti, generano un fastidio elevato o attivano comportamenti particolarmente penalizzanti.

La ricerca mostra inoltre uno scarto tra l'esperienza registrata a breve distanza dall'acquisto e il modo in cui l'Out-of-Stock viene successivamente ricordato. Nel momento della spesa, lo shopper può adattarsi, scegliere un'alternativa o rinunciare senza manifestare reazioni particolarmente intense. Nel ricordo, invece, l'episodio tende ad assumere un peso maggiore e a contribuire alla valutazione complessiva dell'esperienza. L'impatto dell'Out-of-Stock non dipende quindi soltanto dalla mancanza del prodotto, ma anche dalle aspettative che l'indisponibilità interrompe e dalla traccia che lascia nella percezione dello shopper.

Le **reazioni variano in funzione** della **categoria**, del **canale**, della **missione di spesa**, della **sostituibilità** del prodotto e del **valore** attribuito alla **marca**. Di fronte all'assenza della referenza cercata, lo shopper può rinunciare o rinviare l'acquisto, scegliere un prodotto alternativo, cambiare marca, cercare il prodotto presso un altro punto vendita o rivolgersi a un'altra insegna. Nel canale online può inoltre spostarsi verso il negozio fisico o arrivare ad annullare l'intero carrello.

Questi comportamenti producono **conseguenze differenti per gli attori della filiera**. La rinuncia all'acquisto può determinare una perdita per Industria e Distribuzione; la sostituzione con un'altra marca può preservare la vendita per il retailer, ma trasferirla da un produttore a un concorrente; il cambio di insegna espone invece la Distribuzione alla perdita della vendita e del contatto con lo shopper. L'Out-of-Stock non genera dunque un unico rischio, ma una pluralità di effetti che possono sovrapporsi e assumere intensità diverse a seconda della categoria considerata.

Più in generale, la disponibilità del prodotto si inserisce nella relazione che lo shopper costruisce nel tempo con la marca e con l'insegna. La continuità e la qualità dell'esperienza contribuiscono infatti alla fiducia e alla fidelizzazione, mentre indisponibilità ripetute possono progressivamente indebolirle. L'Out-of-Stock va quindi considerato non soltanto per l'impatto sulla singola vendita, ma anche per i possibili effetti sulla loyalty.

Un ulteriore elemento riguarda l'**attribuzione della responsabilità**. Nella percezione dello shopper, l'Out-of-Stock viene ricondotto soprattutto al punto vendita e all'insegna, che rappresentano l'interfaccia visibile dell'intera filiera. Le cause effettive

possono tuttavia collocarsi in fasi e processi differenti: nella previsione della domanda, nella pianificazione promozionale, nella gestione degli ordini e delle scorte, nella produzione, nel trasporto, nel ricevimento, nel rifornimento dello scaffale o nell'aggiornamento delle informazioni sui canali digitali.

Il **consumatore** non osserva questa complessità: **sperimenta il risultato finale e valuta l'esperienza sulla base della disponibilità o meno del prodotto cercato**. È proprio la distanza tra la molteplicità delle possibili cause e la semplicità con cui il problema si manifesta allo shopper a confermare la natura trasversale dell'Out-of-Stock.

Le evidenze emerse possono offrire alle aziende una **base utile per orientare le priorità di intervento**. Non tutte le situazioni di Out-of-Stock richiedono infatti la stessa attenzione: la rilevanza dipende dalla frequenza con cui il fenomeno si verifica, ma anche dalla centralità della categoria nella missione di spesa, dalla sostituibilità del prodotto, dal fastidio generato e dai comportamenti successivi dello shopper.

Affiancare alla misurazione dell'incidenza una lettura delle conseguenze percettive e comportamentali permette di distinguere le indisponibilità più facilmente gestibili da quelle che presentano un maggiore rischio per la vendita e per l'esperienza. Le **mappe e gli indicatori sviluppati nella ricerca possono quindi essere utilizzati come chiavi di lettura da integrare con i dati aziendali**, per identificare le categorie, le occasioni di consumo e i canali sui quali concentrare l'attenzione.

Per la Distribuzione, i risultati aiutano a riconoscere le situazioni nelle quali l'Out-of-Stock può favorire la rinuncia all'acquisto, il cambio di insegna o lo spostamento verso altri touchpoint. Un'attenzione particolare può essere riservata alle promozioni e alle categorie centrali nella missione di spesa. In questi casi, il disallineamento tra ciò che viene comunicato e ciò che lo shopper trova effettivamente disponibile può assumere un peso superiore rispetto alla singola vendita mancata e incidere sulla percezione di affidabilità dell'insegna. Per l'Industria, la ricerca consente invece di distinguere le categorie nelle quali l'indisponibilità favorisce il passaggio a una marca concorrente da quelle nelle quali il legame con il prodotto induce lo shopper a rinunciare o a cercarlo altrove.

La ricerca non propone una soluzione unica e valida indistintamente per tutte le aziende, le categorie e i canali. Offre piuttosto una **base interpretativa attraverso la quale ciascuna organizzazione può leggere i propri dati**, riconoscere le aree maggiormente critiche e definire interventi coerenti con le caratteristiche del proprio assortimento, delle proprie marche e dei propri shopper.

Questa lettura può inoltre **favorire il confronto tra funzioni aziendali diverse**. Garantire la disponibilità del prodotto non è responsabilità di una singola area: coinvolge, tra le altre, supply chain e logistica, acquisti e vendite, demand planning, category management, trade marketing, operations di punto vendita, sistemi informativi, e-commerce e customer service. I risultati della ricerca possono rappresentare un punto di partenza comune per collegare decisioni che spesso vengono prese separatamente, ma che concorrono alla stessa esperienza finale.

Prevenire l'Out-of-Stock significa ridurre le vendite perse, e gestirlo efficacemente quando si verifica significa limitare il disagio, offrire alternative appropriate, comu-

nicare in modo trasparente e preservare la qualità del servizio. **Il tema non riguarda quindi soltanto la quantità di prodotto da rendere disponibile, ma la capacità complessiva del sistema di evitare disallineamenti tra ciò che viene previsto, pianificato, comunicato e reso effettivamente accessibile allo shopper.**

Ancora una volta, l'Out-of-Stock si conferma dunque un **tema di collaborazione**. La disponibilità del prodotto è il risultato finale di una sequenza di attività che attraversa i confini delle singole funzioni e delle singole aziende. Nessun attore dispone da solo di tutte le informazioni e di tutte le leve necessarie per affrontare il fenomeno nella sua interezza. È in questa prospettiva che si inserisce il ruolo di **ECR: favorire la collaborazione di filiera per trasformare la disponibilità del prodotto da obiettivo del singolo attore a risultato condiviso**. Mettere lo shopper al centro significa riconoscere che, ai suoi occhi, la filiera si presenta come un'unica esperienza. Quando il prodotto è disponibile, il valore generato dalla collaborazione rimane spesso invisibile; quando manca, la discontinuità diventa immediatamente evidente. Lavorare insieme per prevenire e gestire l'Out-of-Stock significa quindi non soltanto recuperare efficienza e vendite, ma rafforzare la qualità del servizio e la fiducia dello shopper nell'intero sistema.



Per informazioni:
GS1 Italy
Via P. Paleocapa, 7 - 20121 Milano
Tel. +39 02 7772121 - info@gs1it.org
gs1it.org