

Cambio marca o cambio insegna?

Il peso dell'Out-of-Stock

Scopri quanto incide l'Out-of-Stock
nelle scelte d'acquisto.



01 ottobre 2026





SILVIA SCALIA

ECR and training director
GS1 Italy



GS1, un'organizzazione globale

1973



Oggi

Dall'introduzione
rivoluzionaria
del codice a barre...

50 anni di innovazione dei processi
di scambio dei dati lungo tutte le filiere,
dando più slancio alle imprese
e più vantaggi ai consumatori...

Molto più del codice a barre
Standard, servizi, soluzioni e best
practice per accelerare e semplificare
la trasformazione digitale.

GS1 è l'organizzazione non profit che, grazie agli standard più utilizzati al mondo - il codice a barre è il più conosciuto - insieme a servizi, soluzioni e best practice, permette di **automatizzare la condivisione facile e veloce di dati affidabili e aggiornati**, non solo tra imprese ma anche tra imprese e consumatori.

Per trasformare, così, il modo in cui lavoriamo e viviamo.

Processi e relazioni

ECR Italia: una community di aziende protagoniste del cambiamento



ECR Italia raggruppa le principali aziende di **Industria, Distribuzione, Logistica** per **innovare, digitalizzare**, rendere **sostenibile** e **ottimizzare** l'efficienza di filiera fino al consumatore.

In questa community sviluppiamo soluzioni di sistema per migliorare le performance di filiera e condividere best practice collaborative.

Partecipare a ECR significa:



COLLABORAZIONE



INNOVAZIONE



NETWORKING

Agenda



The Global Language of Business

Lo scenario di riferimento.

Mercato, consumi e nuove dinamiche di acquisto.

Romolo de Camillis, Retailer director - NielsenIQ

Il peso dell'Out-of-Stock: Risultati della ricerca

- Lo shopper di oggi
- I fattori strategici per la fidelizzazione
- I numeri dell'Out-of-Stock
- La percezione dell'Out-of-Stock
- I comportamenti a fronte dell'Out-of-Stock
- L'Out-of-Stock e gli indici di rischio per Industria e Distribuzione
- L'Out-of-Stock e la responsabilità percepita
- Il punto di vista dello shopper sulle soluzioni all'Out-of-Stock

Daniele Novello, CMI Customer success manager – NielsenIQ

Giulia Besana, CMI Customer success senior consultant - NielsenIQ

Dalla ricerca all'azione

Conclusioni a cura di ECR Italia.

Giuseppe Luscia, ECR Senior manager - GS1 Italy

Chiara Siragusa, ECR Senior specialist - GS1 Italy



Lo scenario di riferimento



ROMOLO DE CAMILLIS

Retailer director
NielsenIQ



Il Largo Consumo: un ruolo sempre più centrale nell'economia del Paese

Perché la sua rilevanza supera il peso economico

■ Ipermercati

■ Super

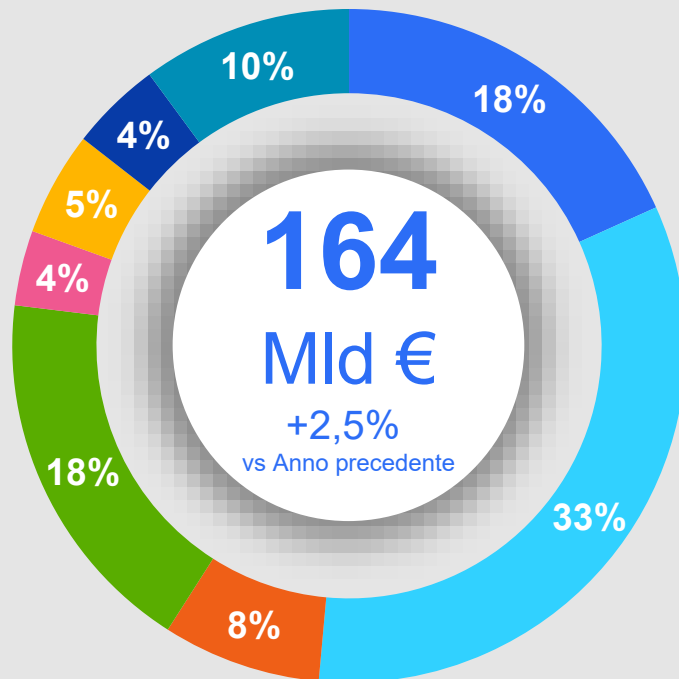
■ Superettes

■ Discount

■ Spec. Drug

■ Farmacie+Paraf.

■ E-commerce



19,1%

***della spesa per consumi
delle famiglie***
(Acquisti effettivi)

42 miliardi di € il valore dei
freschissimi a peso variabile inclusi nei
164 miliardi

Fonte: NIQ Total Store, Consumer Panel On Demand, Omnisales. Anno Terminante ad Agosto 2026 ed elaborazione su dati Istat per peso sul totale consumi delle famiglie

Più occasioni di acquisto, **maggiore** importanza della disponibilità

Gli shopper visitano più spesso i punti vendita: aumenta il numero di occasioni da convertire in vendita e, allo stesso tempo, il numero di occasioni in cui una rottura di stock può generare una perdita



4,4

Occasioni di acquisto a Settimana
+5,1% vs anno precedente

>6.367€

Spesa Media Annua per famiglia
+1,6% vs anno precedente

Fonte: NIQ Consumer Panel On Demand, Tot. Grocery+Freschi a peso variabile, Anno ter. Agosto 2026

Un consumatore più attento aumenta il costo dell'indisponibilità

Inflazione percepita, ricerca del valore e pianificazione degli acquisti aumentano la rilevanza della disponibilità della referenza corretta

Inflazione e attenzione al prezzo

81%

*ritiene che i **prezzi** alimentari siano ancora **in aumento***

65%

*conosce il **prezzo** della maggior parte dei prodotti acquistati abitualmente*

Acquisti più pianificati

81%

*prepara una **lista della spesa** prima degli acquisti*

Consumatore più informato

50%

*utilizza i **volantini** come principale fonte per individuare offerte e promozioni*

26%

*consulta le **app** delle insegne*

Fonte: NIQ Retail Pulse 2025/2026

Più scelta e più canali aumentano le alternative per il consumatore

Quando il prodotto non è disponibile, il consumatore può sempre più facilmente sostituire la referenza, cambiare insegna o acquistare attraverso un altro canale

Consumatori che scelgono continuamente

guidati da disponibilità dei prodotti, semplicità di acquisto e convenienza

11,3
numero di
Insegne visitate

più di 4 volte e meno di 4 volte in un anno

7,1
(+0,3 pt.)
4+ volte

4,2
(+0,2 pt.)
< 4 volte

L'Online intensifica la concorrenza

Ecommerce % share

PET 19.4

BEAUTY 16.3

TOTAL FMCG 5.7

BEAUTY ONLINE
Retail 69%
Marketplace 31%

amazon
notino
sephora
douglas
shein
passionebeauty
vinted
pinalli
veralab
tiktok
zalando
temu

Nuovi percorsi di acquisto Aperti dal Digitale

33% Utilizzo del **quick commerce**

32% Acquisti tramite **social commerce**

+11% Aumento acquisti grocery via **social/live commerce** (vs2025)

67% Importanza dei consigli personalizzati in acquisti digitali - **retail media**

37% Interesse verso l'AI per fare la propria spesa (in futuro) – **agentic commerce**

Più scelta, maggiore complessità nella gestione della disponibilità

L'offerta è sempre più ampia e frammentata. Crescono assortimenti, brand e referenze da gestire

19.538: Aziende

35.785: Brand

1.903: Categorie

481.508: Articoli

207
Imprese Retail
404
Insegne

PMI:

17.035 | Micro Imprese (>2mio€)

1.701 | Piccole Imprese (2-10 mio €)

592 | Medie Imprese (20-50 mio€)

210 | Grandi Imprese (>50 mio €)

Più accessibilità, scelta e convenienza aumentano il valore della disponibilità

Negli ultimi anni il Largo Consumo ha ampliato le opportunità per gli shopper. Mantenere disponibile questa proposta di valore è diventato un fattore competitivo essenziale.

> Accessibilità

+8,6%

Superficie media di vendita vs 2019

Iper+Super+Superettes+Discount

+ Scelta

+8,3%

Assortimento vs 2022

Iper+Super+Superettes+Discount

> Convenienza

27%

Promozioni (+0,7 p.ti vs 2022)

*tra le più alte in Europa (Uk: 31%, Fr: 22%, Ger: 25%, Sp: 16%)
Iper+Super+Superettes*

+ Valore

~5%

Nuovi Lanci (contributo medio annuo alla crescita tra il 2019 e il 2026)

(Salute e Benessere, Sostenibilità e Prodotti del Territorio)

6%

E-commerce

Quota Valore

246

Brand/Famiglia

244 nel 2023

#2

Quota Discount in EU 5

secondo Paese dopo la Germania

32,5%

Quota MDD a Valore

Totale Italia, (+2,6 p.ti vs 2022) e con un peso del 17,4% delle linee Premium, Bio, Filiera, Benessere e Salutistico)

Più bisogni da soddisfare, maggiore complessità nella gestione della disponibilità

Benessere, tempo e valore stanno ampliando prodotti, formati, segmentazioni e livelli di prezzo, aumentando la sfida di garantire la disponibilità delle referenze corrette

Driver della domanda

Implicazioni per la disponibilità

Benessere

Prevenzione - Salute
Qualità della vita



- Prodotti ad elevato contenuto funzionale
- Nutrizione e benessere
- Bio e filiere territoriali

Tempo

Praticità - Semplicità
Efficienza nella quotidianità



- Soluzioni ready to use
- Formati pratici
- Esperienze di acquisto più semplici

Valore

Convenienza - Accessibilità
Qualità coerente con il prezzo



- Ampliamento delle alternative di scelta
- Offerta articolata a diversi livelli di prezzo
- Innovazione accessibile

Più segmentazione dei bisogni significa più referenze rilevanti da presidiare: una rottura di stock può impedire di soddisfare uno specifico bisogno del consumatore

Perchè oggi le rotture di stock contano più che mai

L'evoluzione del largo consumo amplifica il costo dell'indisponibilità

Più occasioni

+5,1% la frequenza di acquisto

Più bisogni

Benessere/Tempo/Valore

Più scelta

481k articoli

(+8,3% Assortimento vs 2022)

Più alternative

11,3 Insegne e Online

Rotture di Stock



Vendite perse

Switch di marca

Switch di insegna

Perdita di fedeltà

Valore ai competitor

Più visite × Più scelta × Più bisogni × Più alternative = Maggiore impatto delle rotture di stock

La metodologia di ricerca



DANIELE NOVELLO

CMI Customer success manager
NielsenIQ



La metodologia:

Come abbiamo studiato l'out-of-stock



Fase 1 Esplorazione

- Approccio qualitativo
- 3 Focus Group online, 2h30
- 7 persone per gruppo
- Milano, Roma, Napoli
 - Giovani
 - Giovani adulti
 - Maturi

Fase 2 Diagnostica

- Approccio quantitativo
- CAWI
- 1.503 responsabili d'acquisto, dai 24 ai 68 anni

Fase 3 Contestualizzazione

- Approccio quantitativo
- Diari di spesa su Dialogatore
- 737 responsabili d'acquisto della fase precedente
- Monitoraggio di 4 settimane
- Un totale di 5.522 giri di spesa

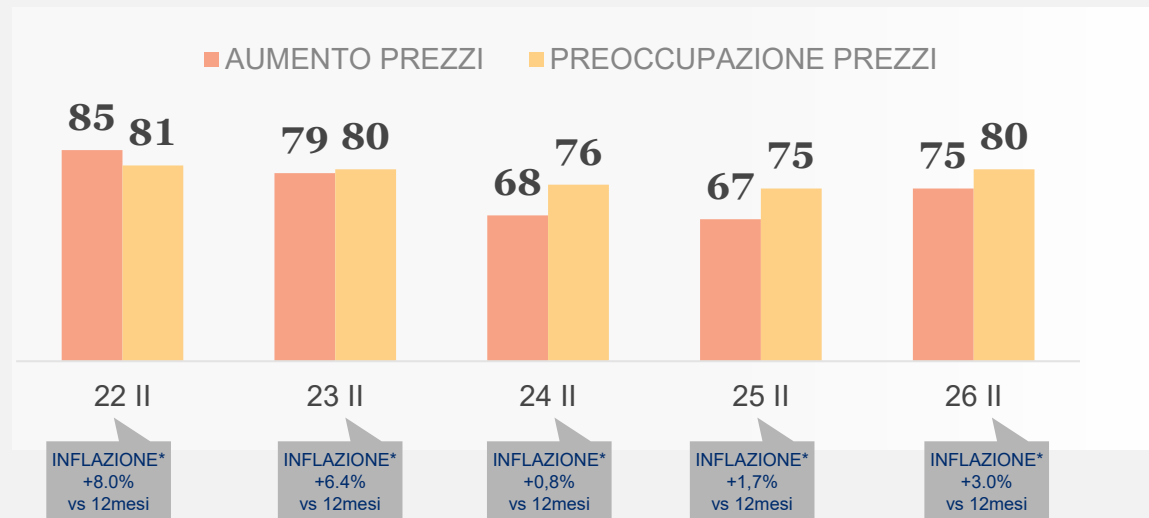
Non solo **ciò che gli shopper ricordano**, ma anche **ciò che fanno realmente**

Lo shopper di oggi



«I prezzi sono aumentati Molto + abbastanza»

«sono preoccupato aumento prezzi Molto + abbastanza»



L'inflazione percepita cresce più di quella reale e a parità di inflazione percepita la preoccupazione per i prezzi è oggi più sentita rispetto al passato

*Fonte ISTAT indice dei prezzi al consumo NIC

Le attese dei consumatori nei confronti del sistema di offerta: **VALUE FOR MONEY**



Fonte: NIQ Consumer Life
2026

For me the most
important thing about a
brand is that it offers
**GOOD VALUE FOR
MONEY**

% fully agree

 **55%**
+4% Vs EU5

*Gli italiani tra
oculatezza e crescente
consapevolezza*

NIQ

© 2026 Nielsen Consumer LLC. All Rights Reserved.

Fonte: NIQ Consumer Life
2026

#7 
/44

+2# vs '25

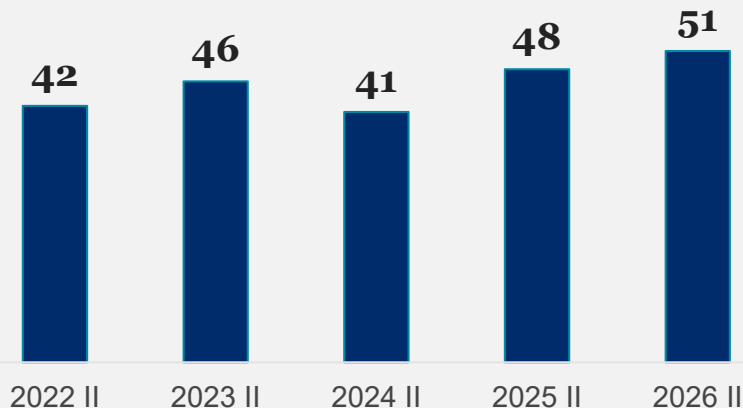
#19 EU 5

*I always read the
label before I buy
any product*

© NIQ Consumer Life 2026

L'apertura all'innovazione e l'esploratività dei consumatori italiani

«Mi piace provare e sperimentare nuove marche e nuovi prodotti»



Fonte: NIQ Climi Sociali e di Consumo; Consumer Life 2026

Key Trends in the Know 

ranked out of 44 items

#27 /44

#35
EU5

I'm always on the lookout for New Products and Services



#22
post-Millennials
Gen Z
(year<1998)



#28
Millennials
Gen Y
(born between 1980-1997)



#26
Generation X
Gen X
(born between 1965-1979)



#27
Baby Boomer
Boomer
(year<1964)

NielsenIQ

© 2026 Nielsen Consumer LLC. All Rights Reserved.

35

*Il bisogno di
convenience guida le
attese verso la
distribuzione*

NIQ

© 2026 Nielsen Consumer LLC. All Rights Reserved.

Fonte: NIQ Consumer Life
2026

#28  /44

+3# vs '25

#38 EU 5

***I really need the
Shops and Services I
use to be Available at
all Times***

© NIQ Consumer Life 2026

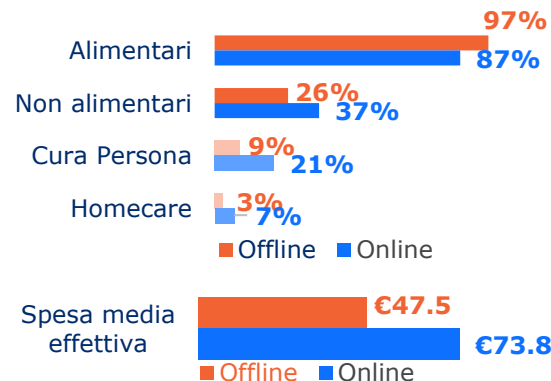
Percorsi di acquisto e accesso ai canali: un repertorio articolato

**L'online come
complemento al negozio**

**Il carrello cambia dal
negozio all'online**

**Evidenti le differenze in
termini di spesa media**

 **100% offline**, per **spesa di routine**
 **14% online**, per **esigenze mirate**



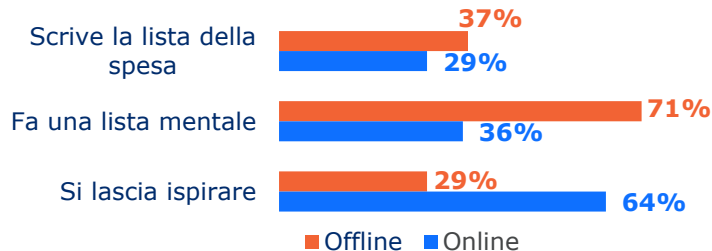
Il consumatore è solo parzialmente impulsivo, ma flessibile

L'importanza del volantino nel guidare le scelte di spesa

USA VOLANTINO...

- **34%** ... **per memorizzazione** prodotti d'interesse
- **33%** ... come base per definire la **lista della spesa**
- **22%** ... **per orientare scelta del pdv**

Lista della spesa più strutturata nell'offline



Buona la soddisfazione nei confronti del sistema di offerta...

Soddisfazione generale dei canali (top2 box)

- **67%** supermercato
- **63%** discount
- **60%** ipermercato
- **46%** minimarket
- **49%** app/sito supermercato

I punti di forza dei canali

- **83% Assortimento** al supermercato (+4pp vs tot)
- **76% Qualità-prezzo** per marchio del pdv, al discount (+3pp vs tot)
- **39% Servizi del pdv** all'ipermercato (+2pp vs tot)

... l'esperienza della spesa in negozio è più positiva

I fattori strategici per la fidelizzazione



La fidelizzazione dei clienti nota metodologica

Shapley analysis

*Tecnica statistica che quantifica il contributo di ciascun fattore alla fedeltà verso l'insegna.
I valori mostrano il peso relativo di ogni driver e sommano al 100*

Alcuni dei fattori considerati



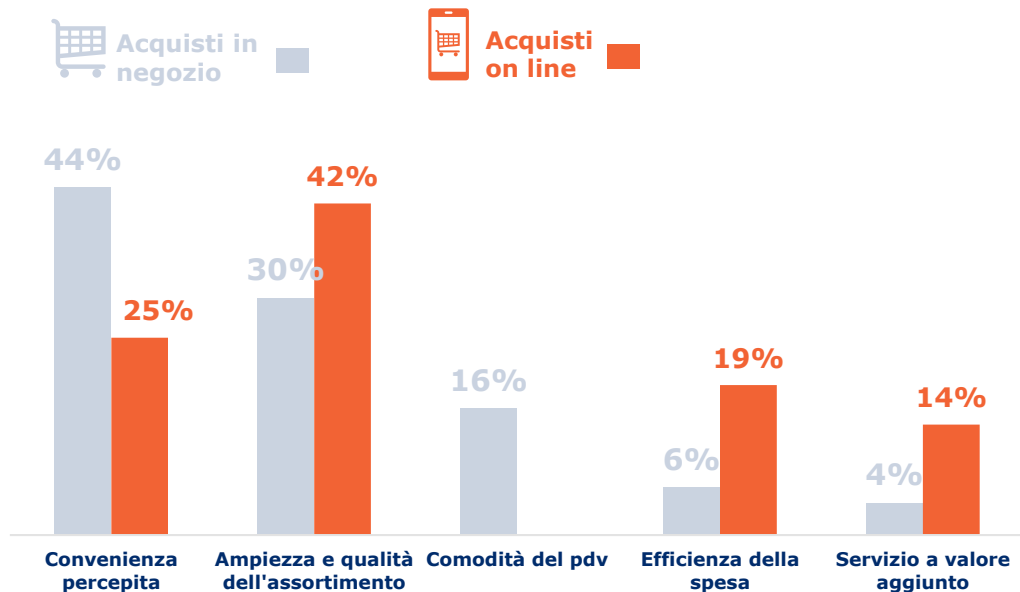
Pulizia / cura del punto vendita	X	
L'assenza di tempi di attesa	X	X
Personale disponibile / preparato	X	
Servizi offerti	X	X
Casse veloci / opzioni di casse automatiche	X	
Possibilità di usare i buoni pasto	X	X
Programmi fedeltà interessanti /vantaggiosi	X	X
Vicinanza del punto vendita a casa/lavoro	X	
Ottimo rapporto qualità-prezzo dei prodotti a marchio dell'insegna	X	X
Presenza di prodotti a marchio del distributore	X	X
Disponibilità di diverse fasce di consegna della spesa online		X
Diverse modalità di pagamento disponibili per la spesa online		X
Possibilità di segnalare l'assenza dei prodotti online		X
Diversi negozi partner tra cui scegliere, all'interno della piattaforma online di delivery		X
...		

Riconducibili alle macro dimensioni di:

- **Convenienza percepita**
- **Ampiezza e qualità dell'assortimento**
- **Comodità del pdv**
- **Efficienza della spesa**
- **Servizio a valore aggiunto**

Che cosa influenza la loyalty?

Convenienza e Assortimento



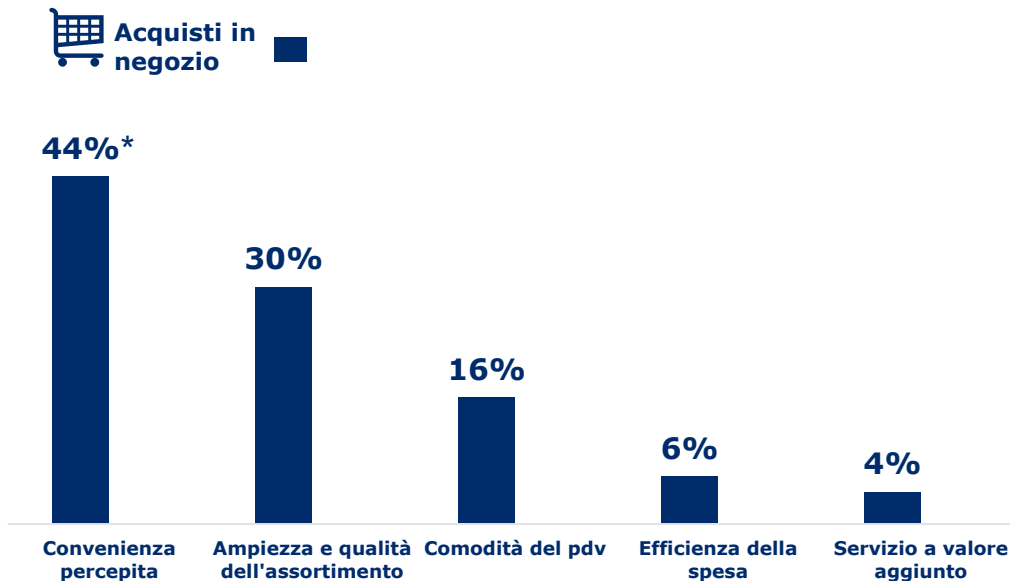
*impatto misurato tramite Shapley analysis

La spesa on line è guidata in primo luogo dalla **ricerca dell'assortimento**, significativamente più rilevante del risparmio

Ambito: complementare/ integrazione (eccezione)
Bisogno: trovare esattamente ciò che cerco in logica ONE STOP SHOP

Che cosa influenza la loyalty?

Convenienza e Assortimento



*impatto misurato tramite Shapley analysis

La convenienza e in particolare **il rapporto qualità prezzo** rappresenta il principale driver di fidelizzazione del punto vendita

Ambito: core/approvvvigionamento (routine) in logica di continuità

Bisogno: soddisfare l'insieme delle necessità quotidiane nel quadro delle proprie compatibilità economiche

Assortimento (e affidabilità) generano fidelizzazione



Acquisti in negozio

Trovare sempre marche/prodotti

- Rapporto qualità-prezzo
- Rapporto qualità-prezzo marca pdv
- Assortimento di marche e prodotti
- Organizzazione del pdv
- Programmi fedeltà vantaggiosi
- Qualità dei prodotti
- Promozioni frequenti
- Trovare sempre prodotti in promo
- Pulizia e cura del pdv

Acquisti on line

Trovare sempre marche/prodotti

- Diversi negozi tra cui scegliere
- Disponibilità fasce di consegna
- Assenza di tempi d'attesa
- Qualità e freschezza dei prodotti
- Rapporto qualità-prezzo marca pdv
- Trovare sempre prodotti in promo
- Diverse modalità di pagamento
- Disponibilità di servizi digitali
- Facilità di navigazione

«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**

La disponibilità dell'offerta nella relazione con il consumatore

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**



*[Se non trovo ciò che cerco online] **Devo rivedere tutto quello che avevo programmato***

I numeri dell'Out-of-Stock



GIULIA BESANA

CMI Customer success senior consultant
NielsenIQ



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)

737 RA



5.522 giri di spesa

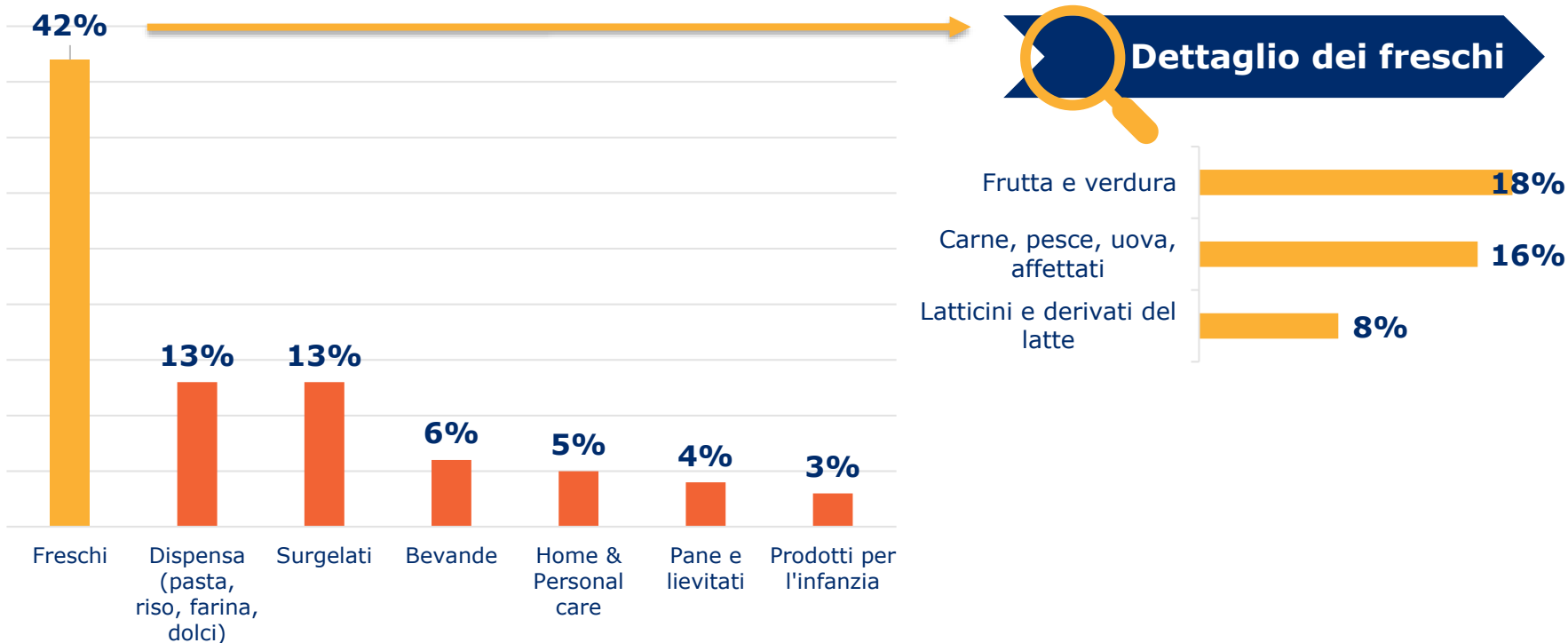


548 eventi OOS



982 prodotti OOS

Dove colpisce maggiormente l'Out of Stock



Quanto pesa davvero l'Out-of-Stock?

1 giro
di spesa su 10
coinvolto

Il **4%**, dei
prodotti cercati,
non è trovato

1,8
prodotti
mancanti
per episodio di
Out-of-Stock

La percezione dell'Out-of-Stock



Realtà vs Ricordo

- 1 spesa su 10

- 1,8 prodotti in Out-of-Stock

- 3 spesa su 10

- 3,3 prodotti in Out-of-Stock

Lo shopper ricorda l'Out-of-Stock come molto più frequente di quanto sia realmente

Perché è importante?

Evento di
Out-of-Stock reale

Amplificazione del
ricordo

Peggior giudizio
sull'insegna

**L'impatto
reputazionale
supera
l'impatto
operativo**

Quanto fastidio genera?

Realtà vs Ricordo

- **35%**

Fastidio riferito all'esperienza reale

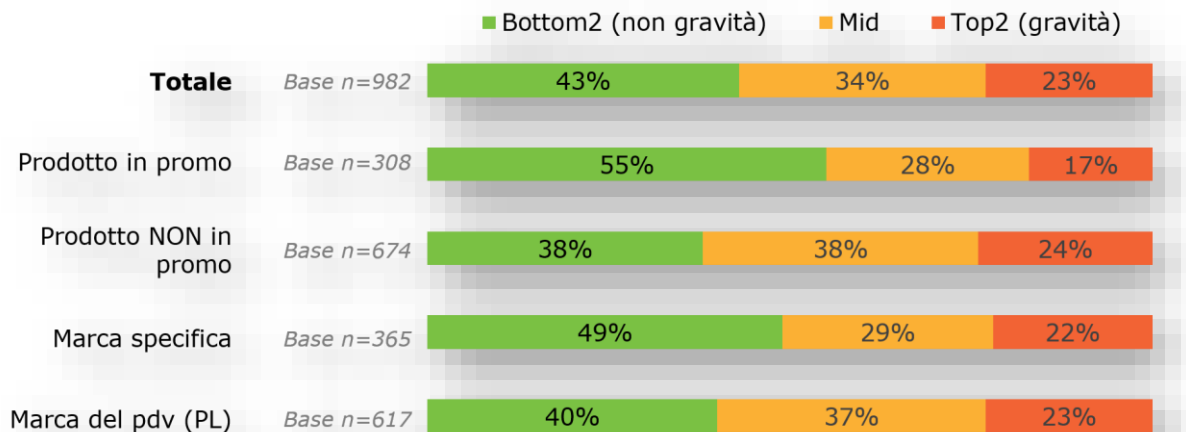
- **53%**

Fastidio riferito all'esperienza passata

La memoria amplifica le emozioni negative

Percepito di gravità: che cosa lo fa crescere?

Fattori che impattano sulla gravità



**Gli
Out-of-
Stock
non sono
tutti uguali**

L'assenza del prodotto in promozione genera una percezione di incoerenza rispetto alle aspettative



Quando la promozione rappresenta il **motivo principale** della scelta del prodotto,

l'Out-of-Stock assume una valenza più critica,

generando la percezione di un'aspettativa disattesa e di una rottura della promessa.



... È uno specchietto per le allodole!

I comportamenti a fronte dell'Out-of-Stock



Come reagisce lo shopper all'Out-of-Stock?

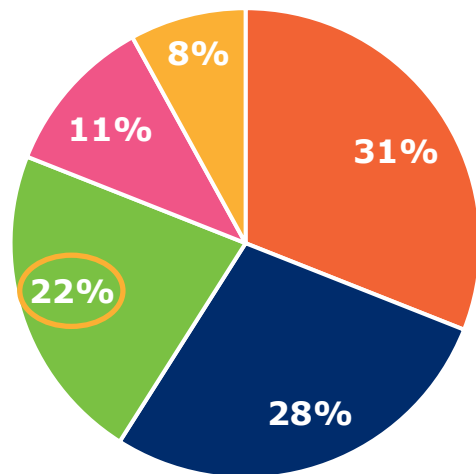
Top4 comportamenti

- | | | |
|----|----------------------------------|-----|
| #1 | Sostituisce il prodotto | 33% |
| #2 | Rinuncia al prodotto | 31% |
| #3 | Cerca altrove il prodotto | 28% |
| #4 | Delega l'acquisto | 8% |

1 Out-of-Stock su 3 genera una vendita persa

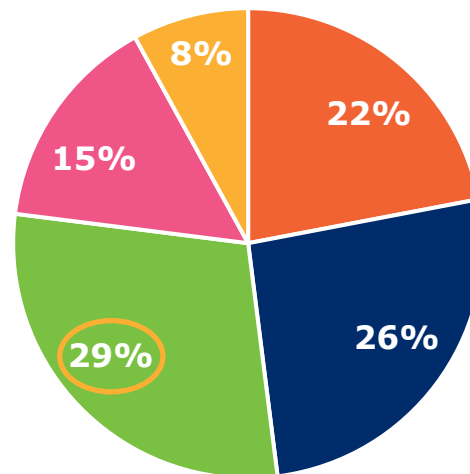
Online: più ricerca di alternative, meno rinuncia all'acquisto

Offline



- Cancellazione dell'acquisto
- Cambio punto vendita
- Sostituzione con un'altra marca
- Sostituzione all'interno della stessa marca
- Richiesta ad altri

Online



- Cancellazione dell'acquisto
- Cambio punto vendita
- Sostituzione con un'altra marca
- Sostituzione all'interno della stessa marca
- Richiesta ad altri

Quando nasce il vero rischio?



L'Out-of-Stock e gli indici di rischio



Come leggere l'indice

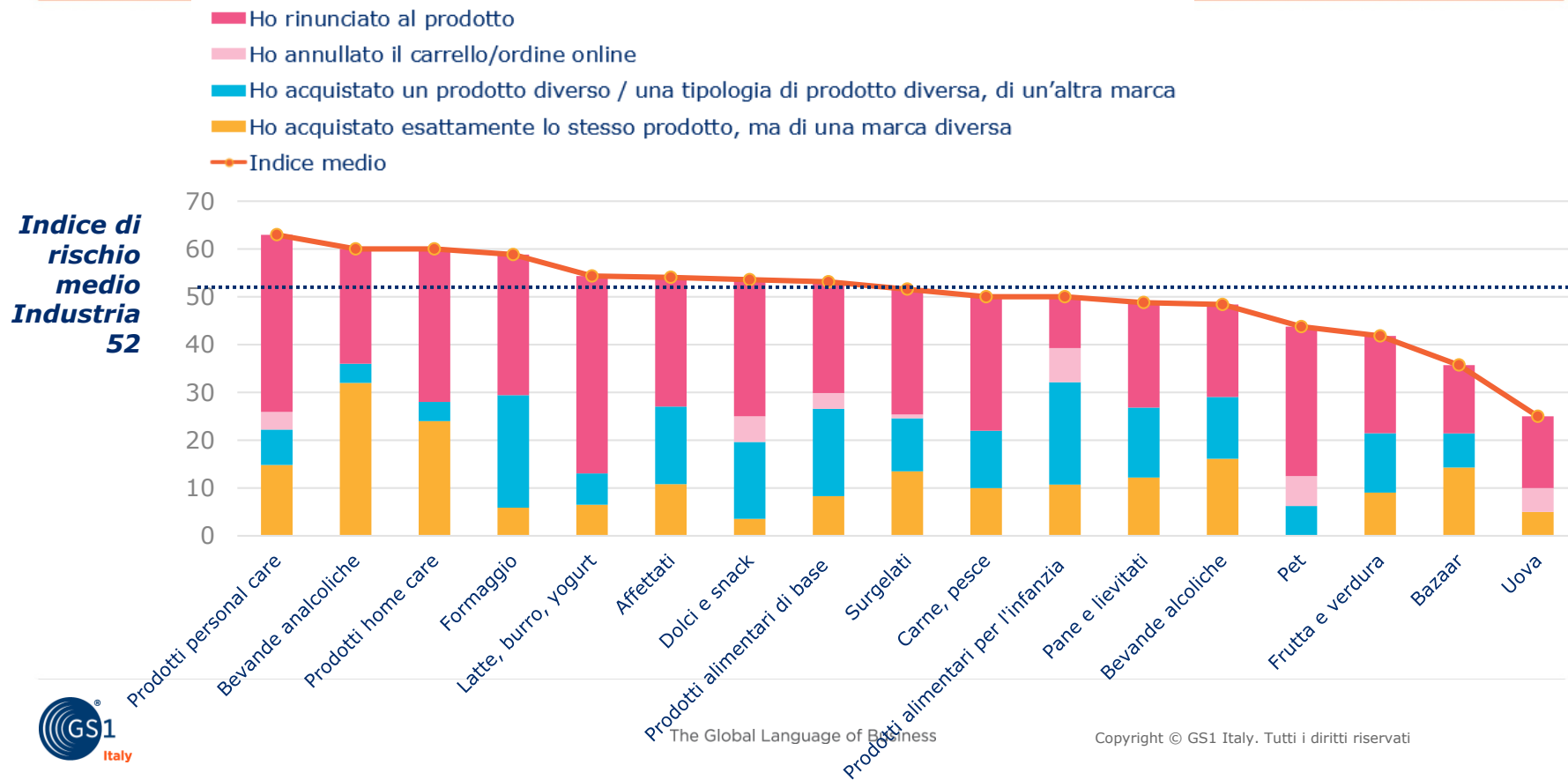
- ✓ **L'indicatore (o indice) sintetico di rischio**
rappresenta, per ciascuna categoria di prodotto, il livello di rischio di perdita della vendita conseguente a un episodio di Out-of-Stock, sia per industria, sia per distribuzione. Consente quindi di confrontare e mappare le categorie maggiormente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

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

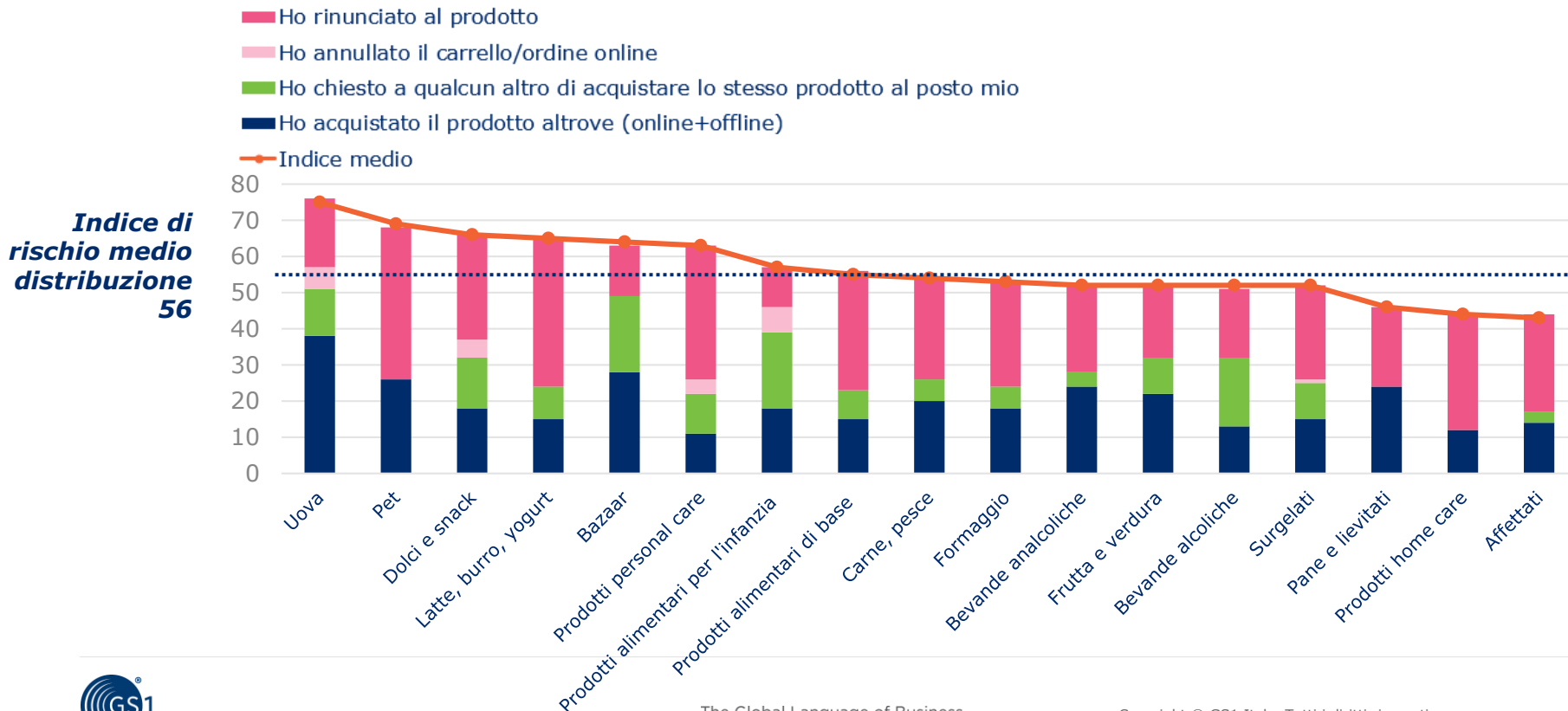
In questo contesto, il rischio sintetico rappresenta l'insieme delle possibili reazioni del consumatore al fenomeno Out-of-Stock che comportano una mancata vendita



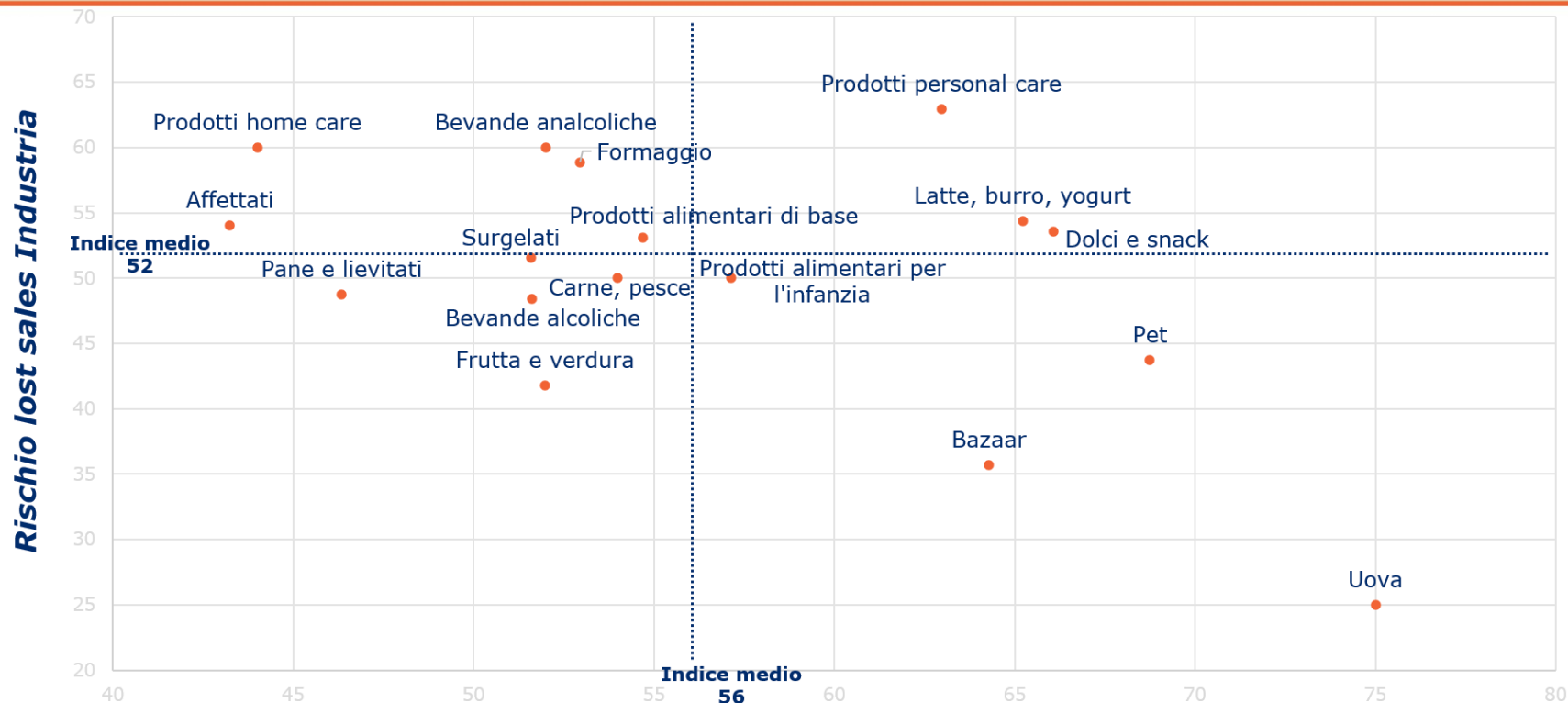
Dall'Out-of-Stock... Al rischio per l'industria



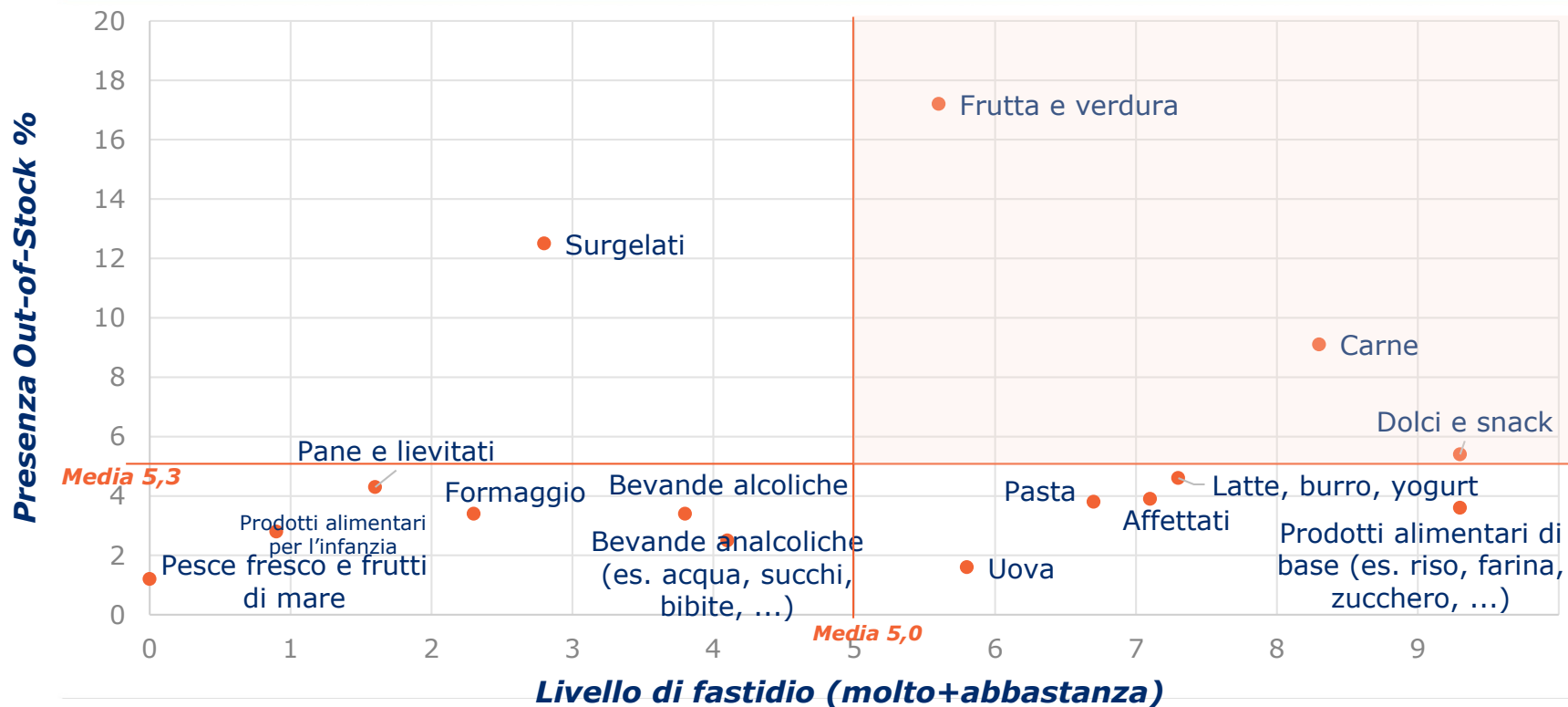
Dall'Out-of-Stock... Al rischio per la distribuzione



Matrice di rischio per industria e distribuzione



Out-of-Stock alimentare e Livelli di fastidio



L'Out-of-Stock e la responsabilità percepita



Di chi è la colpa secondo lo shopper?

Top3 responsabilità



Offline



Online

#1	Punto vendita , senza scorta adeguata	35%	21%
#2	Punto vendita , non ha rifornito lo scaffale	28%	16%
#3	Fornitori , non hanno consegnato il prodotto	21%	17%

Il punto di vista dello shopper sulle soluzioni all'Out-of-Stock



Che cosa si aspetta il consumatore?

Top5 richieste

- | | | |
|----|--|-----|
| #1 | Segnalazione facile del problema | 41% |
| #2 | Miglior gestione delle scorte in promozione | 38% |
| #3 | Proposte alternative | 36% |
| #4 | Spiegazioni chiare dell'Out-of-Stock | 28% |
| #5 | Fornire forme di compensazione del disagio | 27% |

**Lo shopper
vede lo
scaffale,
non la
filiera**

Le conclusioni



So what?

L'OOS coinvolge 1 spesa su 10

Nel ricordo l'Out-of-Stock è più diffuso di quanto avvenga nella realtà

L'impatto dipende da categoria e contesto

La disponibilità è una leva di loyalty

Ridurre l'OOS significa proteggere vendite, fiducia e fedeltà





CHIARA SIRAGUSA

ECR senior specialist
GS1 Italy



Dalla ricerca all'azione

**COMPLESSITÀ e
PERCEZIONE dell'
OUT-OF-STOCK**

**PRIORITÀ e
GOVERNANCE**

**TECNOLOGIE e
CONTROLLO dell'
OUT-OF-STOCK**

**PROGETTUALITÀ
ECR**

Dalla ricerca all'azione

**COMPLESSITÀ e
PERCEZIONE dell'
OUT-OF-STOCK**



**PRIORITÀ e
GOVERNANCE**

**TECNOLOGIE e
CONTROLLO dell'
OUT-OF-STOCK**

**PROGETTUALITÀ
ECR**

Dalla ricerca all'azione

**COMPLESSITÀ e
PERCEZIONE dell'
OUT-OF-STOCK**

**PRIORITÀ e
GOVERNANCE**



**TECNOLOGIE e
CONTROLLO dell'
OUT-OF-STOCK**

**PROGETTUALITÀ
ECR**

Dalla ricerca all'azione

COMPLESSITÀ e
PERCEZIONE dell'
OUT-OF-STOCK

PRIORITÀ e
GOVERNANCE

TECNOLOGIE e
CONTROLLO dell'
OUT-OF-STOCK



PROGETTUALITÀ
ECR

Dalla ricerca all'azione

COMPLESSITÀ e
PERCEZIONE dell'
OUT-OF-STOCK

PRIORITÀ e
GOVERNANCE

TECNOLOGIE e
CONTROLLO dell'
OUT-OF-STOCK

**PROGETTUALITÀ
ECR**



Cambio marca o cambio insegna?

Il peso dell'Out-of-Stock

Scopri quanto incide l'Out-of-Stock
nelle scelte d'acquisto.



01 ottobre 2026

