

BLUEBOOK



**Out-of-Stock:
la visione dello
Shopper e gli impatti
sul comportamento
d'acquisto**

EXECUTIVE SUMMARY 7

PREMESSA 9

1. AREE DI ANALISI 12

2. ASPETTI METODOLOGICI 13

3. IL CONTRIBUTO DESCRITTIVO DELLA DESK ANALYSIS 15

4. IL PROFILO E LE ABITUDINI DI SPESA DEGLI SHOPPER 20

5. FOTOGRAFIA DEL FENOMENO: L'INCIDENZA DEI REPARTI
E DELLE CATEGORIE 28

6. IL LIVELLO DI FASTIDIO PERCEPITO DALLO SHOPPER 34

7. L'IMPATTO SUL COMPORTAMENTO DI ACQUISTO: LA MAPPA
DEI LIVELLI DI RISCHIO PER INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE 41

8. IDENTIFICAZIONE DI PRIORITÀ ED AREE DI INTERVENTO COMUNI
TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE 49

9. ROTTURE DI STOCK E RAPPORTO CON PRESENZA IN VOLANTINO
O IN PROMOZIONE 58

10. L'IMPATTO SULLA FEDELITÀ ALLA MARCA, AL PUNTO VENDITA E ALL'INSEGNA 66

11. L'IMPATTO DELLA MANCANZA A SCAFFALE PER LA MARCA DEL DISTRIBUTORE 68

12. L'OPTIMAL SHELF AVAILABILITY NELL'AGENDA DI ECR: IL BAROMETRO PER
IL MONITORAGGIO CONTINUO DELLE ROTTURE DI STOCK PER IL SISTEMA 73

APPENDICE

A. LA SEGMENTAZIONE DEGLI SHOPPER: TROLLEY VERSO BASKET 75

B. L'ANALISI PER CANALE: IPERMERCATI VERSO SUPERMERCATI 80

INDICE

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 tra 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 tra 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 tra le parti.

LE IMPRESE ADERENTI A ECR ITALIA

IMPRESE DI DISTRIBUZIONE

Auchan
Autogrill
Carrefour-GS
Conad
Coop Italia
Crai
Despar Italia
Esselunga
Metro Italia
Selex
Sigma
SISA
VéGé Retail

IMPRESE DI PRODUZIONE

Barilla
Bauli
Beiersdorf
Bic Italia
Bolton Services
Cameo
Campari
Carapelli
Carlsberg Italia
Cloetta
Coca-Cola HBC Italia
Colgate Palmolive
Conserve Italia
Danone
Elah Dufour
Eridania
Fater
Ferrarelle
Ferrero
FHP
Glaxo Smithkline
Granarolo
Heineken
Henkel
Johnson & Johnson
Kellogg Italia
Kimberly-Clark
La Doria
Lavazza
L'Oréal Italia
Martini & Rossi
Mondelez Italia
Montenegro
Muller
Nestlé Italiana
Parmalat
Perfetti Van Melle
Procter & Gamble
S.C. Johnson
Sanpellegrino
Star
Unilever Italia

IL GRUPPO DI LAVORO

AZIENDE DI PRODUZIONE

Azienda

Barilla
 Bauli
 Cameo
 Campari
 Cloetta Italia
 Coca-Cola

 Colgate-Palmolive
 Danone

 Eridania
 Glaxo Smithkline

 Heineken
 Kellogg's Italia
 Kimberly-Clark
 L'Oréal
 Mondelez International

 Nestlé Italiana

Nome

Giulia Barani
 Davide Valentini
 Alfredo Ferraresi
 Andrea Rabizzi
 Luca Saporetti
 Gianluca Pozzobon
 Giorgio Compostella
 Laura Gabbiani
 Serena Bonanni
 Stefania Ferrari
 Cecilia Fiume
 Gian Paolo Mangolini
 Stefano Antolini,
 Vincenza De Renzis
 Lorenzo Papalia
 Chiara Carati
 Andrea Perosino
 Mauro Maiocco
 Valentina Cenni
 Alessandra Di Franco
 Alessandro Guanzioli
 Paola Bardi

AZIENDE DI DISTRIBUZIONE

Auchan
 Carrefour

 Conad

 Coop Italia
 Coop Adriatica

 Coop Lombardia

 Copp Nord-Ovest
 Rewe Group
 Selex

 Sigma

Sergio Di Stefano
 Andrea Caraffa
 Paolo Rangoni
 Elisa Cambiuzzi
 Andrea Mantelli
 Claudio Ferrari
 Lapo Pazzaglia
 Ivano Solmi
 Umberto Lusenti
 Domenico Protti
 Luciana Natale
 Giuseppe Gentile
 Michele Dardanelli
 Stefano Gambolò
 Paolo Mascheroni

Nel contesto attuale del Largo Consumo, caratterizzato da dinamiche recessive e da forte pressione competitiva, l'opportunità di migliorare i risultati economici legata ad iniziative di Optimal Shelf Availability e di ottimizzazione della retail execution aumenta la sua rilevanza sia per i Produttori che per i Distributori.

È in quest'ambito che si sviluppa l'iniziativa di ECR Italia, in collaborazione con IRI, finalizzata, in primo luogo, all'identificazione del fenomeno dell'Out-of-Stock nella prospettiva degli Shopper e alla sua quantificazione in termini di fastidio percepito e di effetti indotti sui comportamenti di acquisto nel breve e nel medio-lungo periodo, e, in secondo luogo, alla realizzazione di uno strumento per misurare continuamente e secondo parametri oggettivi il fenomeno all'interno dei canali della distribuzione moderna italiana.

Il presente documento si focalizza sul primo filone di analisi, che è stato condotto attraverso la realizzazione di una ricerca quantitativa, che ha approcciato il tema dell'Out-of-Stock dal punto di vista dello Shopper.

Il fenomeno dell'Out-of-Stock è risultato essere diffuso: analizzando i dati di circa 5.500 shopping trip effettuati nel corso di un intero mese da parte di 780 acquirenti, è emerso che il consumatore, mediamente in 3 giri spesa su 7 realizzati, si è trovato di fronte ad uno scaffale dove almeno un prodotto che cercava era fuori stock.

E la prima reazione dello Shopper di fronte alla mancanza del prodotto desiderato sullo scaffale è un effettivo senso di fastidio: oltre 1 acquirente su 2 dichiara di essere infastidito dall'Out-of-Stock e ben il 25% registra un impatto decisamente sgradevole (molto + estremamente infastidito). La reazione è maggiormente negativa nei comparti dove il coinvolgimento è maggiore e la selezione del prodotto più legata ai bisogni funzionali specifici; al contrario, dove l'offerta è ampia e la possibilità di esercitare scelte alternative è più elevata, la percentuale di Shopper infastiditi si riduce.

Dagli studi IRI Shopper condotti tra il 2011 e il 2014 si è appreso che di fronte allo scaffale in mancanza del prodotto gli acquirenti cambiano i propri comportamenti di acquisto e attivano strategie alternative: cancellazione dell'acquisto, acquisto in altro punto vendita, sostituzione all'interno della categoria, sostituzione fuori dalla categoria.

La nuova ricerca, avviata da ECR Italia, ha confermato che di fronte ad uno scaffale dove manca il prodotto inserito nella propria lista della spesa, gli Shopper nel 65% dei giri di spesa realizzano comunque un acquisto per sostituire il/i prodotto/i non trovati, limitando quindi la probabilità di vendite perse a circa il 35% degli shopping trip effettuati.

Se per la distribuzione il «rischio» legato all'Out-of-Stock è limitabile al 35%, diverso è il peso per l'industria per la quale, aggiungendo il brand switching nella categoria (23%), la sostituzione con altra categoria (25%) e l'acquisto cancellato (25%), il potenziale di rischio cresce virtualmente al 73% dei giri di spesa.

Il tasso di Out-of-Stock percepito e la conseguente reazione del consumatore sono funzione di variabili di categoria quali il livello di predeterminazione, la fedeltà alla marca, la profondità assortimentale e il comparto di riferimento (alimentare verso non alimentare): per categorie in cui sono molto elevati sia la fiducia nel prodotto sia il legame di marca, l'incidenza di chi cambia punto vendita o cancella l'acquisto sale infatti a oltre il 40%.

Esistono inoltre almeno due importanti fattori aggravanti che aumentano il fastidio e incentivano, di conseguenza, azioni di distacco e allontanamento dalla marca e dal punto vendita: la condizione promozionale del prodotto e la sua presenza sul volantino.

Infatti solo l'1% del panel in osservazione dichiara di non ricevere, prendere e di non essere interessata ai volantini, mentre della quasi totalità dei consumatori ben l'83% dichiara di utilizzarlo per preparare la lista della spesa e il 53% di essere da essi guidato verso il punto vendita.

È pertanto intuitivo comprendere perché la percentuale di shopper che dichiara un alto livello di fastidio in relazione al prodotto non trovato, cresce se quel prodotto era soggetto ad una condizione promozionale (59% verso 51%) ed è ancora più elevato se il prodotto era in volantino: 66%.

E poiché non solo l'esperienza dell'Out-of-Stock avviene nel punto vendita, ma sia la promozione che il volantino sono strumenti della distribuzione, nella prospettiva Shopper la mancanza di prodotto a scaffale è di primaria «responsabilità» della distribuzione. Le cause sono identificate con esaurimento della scorta (23%) e non adeguata velocità nel caricamento degli scaffali (22%) e solo in parte minore con la marca che “non ha consegnato il prodotto” (11%).

Pertanto se nell'immediato è l'Industria di Marca che rischia maggiori vendite perse, nel lungo periodo l'impatto atteso grava principalmente sul Distributore e si può tradurre in erosione della fedeltà al punto vendita e nella ricerca di alternative di spesa.

La ricerca, nel suo complesso, ha pienamente confermato che non soddisfare le esigenze degli acquirenti sul punto vendita può avere conseguenze serie sia per la brand loyalty che per la store loyalty.

Di conseguenza la riduzione degli Out-of-Stock è un investimento vincente sia per la distribuzione che per l'industria e si dimostra necessaria per conservare il parco clienti e per garantire la fedeltà al marchio e al punto vendita.

Uno dei temi su cui ECR Italia si è concentrata, già a partire dagli anni 2003-2004, è stato quello di offrire un supporto per gestire al meglio la presenza e la disponibilità dei prodotti a scaffale. Con Optimal Shelf Availability (OSA) si intende, nello specifico, la misurazione della disponibilità di un prodotto a scaffale, nel posto in cui l'acquirente si aspetta di trovarlo e nel momento in cui desidera comprarlo.

L'obiettivo dei primi gruppi di lavoro ECR sul tema era stato quello di definire quali fossero le metriche, che caratterizzano l'Out-of-Stock e che bisogna tenere sotto controllo per cercare di ridurlo, quale la classificazione delle causali principali e quali i processi da attivare per affrontare il problema.

Successivamente sono stati realizzati diversi progetti aziendali one-to-one sul miglioramento della disponibilità a scaffale, che hanno conseguito risultati significativi, ma che spesso sono rimasti circoscritti nell'ambito di un "pilota", offrendo quindi soluzioni non facilmente replicabili e con un impatto limitato su processi e organizzazione.

Dopo diversi anni e dopo tanti lavori realizzati, ECR Italia è stata di nuovo sollecitata a lavorare sul tema alla fine del 2013: i livelli di Out-of-Stock continuano ad essere elevati ed è evidente che nell'attuale contesto di mercati stagnanti recuperare efficienza riducendo il fenomeno delle rotture di stock è una esigenza primaria, in quanto rappresenta una delle maggiori opportunità di crescita per le aziende del Largo Consumo.

Al contrario continuare a non soddisfare le esigenze degli acquirenti sul punto vendita può minare nel tempo sia la fedeltà alla marca che quella al punto vendita.

È stato pertanto ritenuto fondamentale trovare un approccio comune per affrontare questo fenomeno ed avere benefici in termini di performance sia dal lato industria che da quello distribuzione: il gruppo di lavoro OSA è stato costituito per affrontare questa nuova sfida.

ECR Italia ha voluto effettuare un assessment completo sull'Out-of-Stock, attivando un percorso di ricerca integrato e modulare, strutturato su tre filoni, per affrontare il tema nella sua complessità, da diverse prospettive e con l'ausilio di diverse metodologie, per rispondere all'esigenza emersa di non limitarsi ad avviare un semplice nuovo progetto, ma di attivare un processo industrializzato, che potesse portare ad una soluzione di sistema con caratteristiche di continuità nel tempo.

Il **primo filone**, i cui risultati sono oggetto del presente documento, si è focalizzato sul fenomeno dell'Out-of-Stock nella prospettiva degli Shopper, che con esso si confrontano all'interno dei punti di vendita nel momento in cui effettuano la spesa: come lo percepiscono, quali sono le loro reazioni e gli impatti sui comportamenti d'acquisto conseguenti di breve e di medio-lungo periodo.

Questo esercizio è stato fondamentale per:

- ▶ Rinnovare la mappa di previsione dei comportamenti dello Shopper di fronte all'Out-of-Stock, in funzione delle tipologie di prodotto, dando letture diverse e innovative rispetto a quelle già a disposizione.
- ▶ Capire la dimensione del fenomeno assumendo il punto di vista dell'acquirente di fronte allo scaffale.
- ▶ Acquisire informazioni aggiornate, approfondite ed operative, per alzare il livello di attenzione del management sul tema e per aiutare le aziende ad individuare le priorità di intervento.

Nei prossimi capitoli saranno descritte, nel dettaglio, le aree di analisi indagate, la metodologia utilizzata e le principali evidenze emerse. Verranno approfonditi i profili degli Shopper e i loro comportamenti di acquisto in termini di modalità di fare la spesa (scelta del canale, tempo impiegato, scontrino medio,...) e di composizione del carrello, a livello di reparti e categorie acquistati. Si passerà poi ad analizzare il tema dell'Out-of-Stock, nello specifico, per capire quali reparti e categorie contribuiscono maggiormente a generare questo fenomeno, qual è il livello di fastidio generato nello Shopper e quali le strategie attuate, che, come vedremo, possono portare a modificare i comportamenti d'acquisto di breve e di lungo periodo, andando ad erodere la fedeltà sia alla marca che al punto vendita.

Verranno anche fornite indicazioni operative su quali categorie presentano maggior rischio di vendite perse per il Distributore, per l'industria o per entrambi ed evidenziate le condizioni aggravanti del livello di fastidio percepito (condizione promozionale e presenza sul volantino).

A partire dai risultati di questa ricerca sul comportamento dello Shopper di fronte allo scaffale vuoto, ECR Italia ha anche organizzato una serie di workshop rivolti alle aziende aderenti: un momento di discussione e di confronto per comprendere l'impatto sul comportamento di acquisto, sulla fedeltà alla marca, al punto vendita e all'insegna e per identificare insieme le priorità e le aree di intervento comuni tra industria e distribuzione.

Il **secondo filone**, di cui ECR Italia si è occupata, è stato denominato "Barometro ECR-OSA", uno strumento che, attraverso la definizione di metriche condivise, consente di misurare in via continuativa e secondo parametri oggettivi, il fenomeno dell'Out-of-Stock all'interno dei canali della distribuzione moderna italiana.

Ereditato dall'esperienza di ECR Francia, che lo ha introdotto da una decina d'anni, è un sistema strutturato e condiviso di misurazione dell'Out-Of-Stock, sviluppato grazie al supporto tecnico di IRI, che si basa sui dati di vendita provenienti da un campione significativo di punti vendita che, attraverso una serie di algoritmi, modulari per

categoria e per tipologia di punto vendita, segnala le situazioni di Out-of-Stock in un periodo specifico.

Gli obiettivi che ci si è posti sono stati:

- ▶ Sviluppare una misurazione estensiva e di sistema del fenomeno nel suo complesso, che consentisse alle aziende di confrontarsi sul tema dell'Out-of-Stock.
- ▶ Avviare un tracking continuativo, per dare la possibilità di attivare percorsi di miglioramento.
- ▶ Fornire una base comune su cui confrontarsi, per avviare progetti one-to-one e il successivo sviluppo di strumenti più approfonditi ed azionabili.
- ▶ Abilitare il benchmarking tra categorie e aziende.

Il **terzo filone**, denominato "Monitor", consiste nel cercare di fornire strumenti più azionabili, che permettano di effettuare una verifica più puntuale e di reagire all'evidenza del problema con un intervento immediato, attraverso un sistema di monitoraggio della performance della supply chain, basato sia su dati di vendita che di stock a punto vendita, con l'obiettivo di:

- ▶ Valutare il valore aggiunto apportato da un sistema che monitora anche il livello di stock a punto vendita (in logica sperimentale, nella consapevolezza che la qualità dei dati di stock non è ottimale e che la prassi di raccolta dei dati di stock non è acquisita).
- ▶ Individuare le cause che producono l'Out-of-Stock in una logica operativa.
- ▶ Arrivare a standardizzare oggetti e metodi di misurazione, flussi informativi ed elementi operativi al fine di favorire la replicabilità di progetti one-to-one.

1.

Are di analisi

L'iniziativa sull'OSA sviluppata da ECR Italia si è concentrata, nella prima fase, sullo Shopper, con l'obiettivo di:

- ▶ Analizzare i comportamenti d'acquisto medi degli Shopper, in termini di prodotti acquistati e di composizione del carrello della spesa.
- ▶ Profilare gli Shopper rispetto alle principali variabili socio-demografiche ed alle abitudini di acquisto.
- ▶ Identificare il fenomeno dell'Out-of-Stock dal punto di vista dello Shopper e quantificarlo in termini di "fastidio" percepito e di effetti indotti sui comportamenti di acquisto nel breve e nel medio-lungo periodo.

Nello specifico, le aree in cui è stato declinato il tema dell'Out-of-Stock, nella prospettiva Shopper, possono essere sintetizzate come segue:

▶ **Riconoscimento e consapevolezza dell'Out-of-Stock da parte dello Shopper**

- ↳ Lo Shopper è consapevole del "problema" Out-of-Stock? È in grado di cogliere la differenza tra quando un prodotto è in Out-of-Stock, ossia è presente un buco a scaffale, e quando invece un prodotto non è compreso nell'assortimento del punto vendita (non presenti né buco a scaffale, né cartellino indicante prezzo e caratteristiche del prodotto)?

▶ **Declinazione per reparto/categoria in ottica best/worst**

- ↳ Dettaglio di analisi a livello di reparto e di categoria e individuazione dei prodotti per i quali il fenomeno è maggiormente diffuso e quelli per cui è meno rilevante.

▶ **Impatto dell'Out-of-Stock sullo Shopper, con identificazione dei diversi effetti provocati:**

- ↳ Livello di "fastidio" percepito dallo Shopper di fronte allo scaffale vuoto.
- ↳ Strategie attivate: vendite cancellate verso acquisti sostitutivi verso vendite posticipate.
- ↳ Modifica del comportamento d'acquisto di breve e di medio-lungo periodo: erosione della fedeltà all'insegna e/o alla marca, modifica nel tempo del punto vendita di riferimento per i propri acquisti.

▶ **Valutazione della variazione dell'impatto generato dall'Out-of-Stock, in funzione di alcune variabili:**

- ↳ Presenza o meno di una promozione e della presenza o meno su volantino del prodotto in analisi.
- ↳ Diverse abitudini di spesa degli Shopper per livelli di scontrino medio e di frequenza d'acquisto, rispetto alle quali sono stati costruiti due macro cluster di Shopper, che sono stati messi a confronto (Shopper Trolley verso Shopper Basket).
- ↳ Tipologia di prodotto: MDD (Marca del Distributore) rispetto alla Marca dell'Industria.

Per indagare il tema dell'Out-of-Stock dal punto di vista dello Shopper nella sua complessità, ECR Italia ha messo a punto un percorso di ricerca integrato, realizzato da IRI, che si è articolato in due fasi (come descritto nella figura 1):

- Una prima fase di pre-analisi, attraverso una desk analysis, finalizzata ad individuare i parametri di valutazione dell'Out-of-Stock da parte dello Shopper e a costituire la base informativa sulla quale impostare il questionario corretto da sottoporre al nuovo campione attivato per la successiva ricerca.
- Una seconda fase, finalizzata alla misurazione dell'impatto dell'Out-of-Stock, condotta attraverso un'analisi quantitativa avviata ad hoc.



Figura 1 - La ricerca: Soluzioni metodologiche per fase di analisi

La prima fase di **desk analysis** è stata effettuata sul patrimonio di informazioni sullo Shopper che IRI ha raccolto nel corso degli anni, attraverso interviste personali all'interno del punto di vendita di fronte allo scaffale al termine dell'esperienza di acquisto. Ci si riferisce a circa 20.000 Shopper intervistati nel periodo 2011-2014 su 10 reparti e oltre 89 categorie merceologiche.

La pre-analisi ha consentito di:

- ▶ Descrivere il fenomeno Out-of-Stock dal punto di vista dello Shopper.
- ▶ Identificare le variabili descrittive del fenomeno (es. vendite sostitutive vs vendite perse).
- ▶ Definire le variabili da monitorare nella fase successiva di diario on line (es. non solo vendite perse ma anche brand switching).
- ▶ Identificare, a livello teorico, le variabili di rischio legate all'Out-of-Stock (livello di fastidio, assortimento, promozione, volantino,...).

La seconda fase di analisi quantitativa è stata effettuata su un campione di 779 responsabili di acquisto, rappresentative della popolazione italiana, attraverso **Diari on Line** compilati a partire dal 1° luglio 2014 per la durata di quattro settimane, attraverso i quali sono stati registrati 5.468 giri di spesa. Per ciascun giro di spesa è stata ricostruita la singola esperienza, in termini di: Out-of-Stock rilevato fino a livello di categoria, livello di fastidio percepito, comportamento attuato, condizioni aggravanti (promozioni e volantino promozionale).

La compilazione del diario on line è stata effettuata dagli Shopper al termine di ciascun giro di spesa.

Il concetto di Out-of-Stock è stato dettagliatamente spiegato agli Shopper, in fase di briefing precedente la fase di rilevazione, come «**buco sullo scaffale**», nel dettaglio:

«Quale/i prodotti tra quelli che voleva acquistare nel suo giro di spesa non erano disponibili, ovvero c'era un buco sullo scaffale in corrispondenza del prodotto?».

Prima dell'inizio delle rilevazioni continuative agli Shopper, facenti parte del campione, è stato sottoposto anche un questionario preliminare, attraverso il quale sono state rilevate le loro caratteristiche socio-demografiche e le loro abitudini di spesa (in termini di canali e insegne frequentate, entità dello scontrino medio, durata del giro di spesa, livello di preparazione della spesa, composizione del carrello in termini di categorie e marche di riferimento, utilizzo del volantino promozionale).

L'analisi quantitativa ha consentito nello specifico di:

- ▶ Misurare l'Out-Of-Stock nella prospettiva dello shopper, espresso come **prodotto/i non trovato/i nel giro di spesa effettuato**.
- ▶ Definire gli impatti psicologici di breve periodo (livello di fastidio) e di lungo periodo (erosione della fedeltà).
- ▶ Misurare l'impatto dell'Out-Of-Stock nella prospettiva del Distributore e in quella dell'industria.
- ▶ Identificare e misurare i fattori di rischio aggravanti (condizione promozionale e presenza sul volantino).
- ▶ Profilare gli Shopper in base sia a caratteristiche socio-demografiche che ad abitudini di spesa.

La fase di desk analysis ha permesso di descrivere il fenomeno dell'Out-of-Stock dal punto di vista dello Shopper (vedi figura 2):

- ▶ Attraverso il vissuto degli Shopper e il modo in cui ne parlano.
- ▶ Attraverso i comportamenti di acquisto attuati, che hanno non solo un impatto diretto sulle vendite di breve per l'industria e per la distribuzione.
- ▶ Impatto non direttamente quantificabile sulle vendite nel breve, che può portare però a modificare le abitudini di spesa nel tempo in risposta al livello di disservizio percepito, traducendosi in nuovi canali frequentati, nuove modalità di acquisto e in un'erosione della fedeltà (alla marca, al punto vendita, all'insegna,...).
- ▶ Declinazione per singola categoria, attraverso la quale è stato creato il termometro del rischio, in funzione del maggiore o minore livello di sostituibilità dei prodotti analizzati.

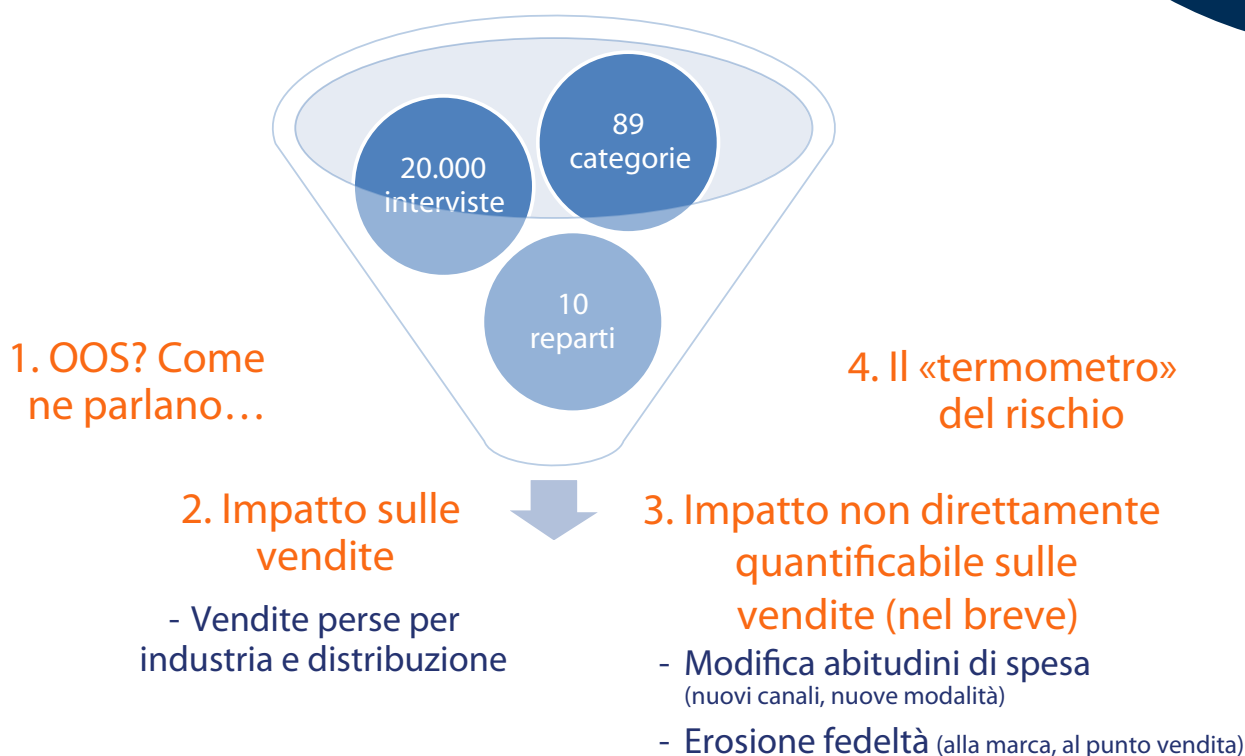


Figura 2 - Desk analysis: Gli effetti dell'Out-Of-Stock

Dall'analisi di come gli Shopper parlano dell'Out-of-Stock si è appreso che i punti di vista sono molto diversi (vedi figura 3): c'è chi sembra essere poco interessato o poco disturbato dal fenomeno, chi prova un senso di delusione e di fastidio e chi addirittura si "imbestialisce", in particolare quando non riesce a trovare un prodotto che era segnalato in promozione sul volantino, chi percepisce una differenza tra i diversi giorni della settimana ("il sabato pomeriggio mancano file intere"), chi coglie l'Out-of-Stock come un disservizio temporaneo e chi lo confonde con una modifica dell'assortimento del punto vendita, che genera un senso di incertezza.

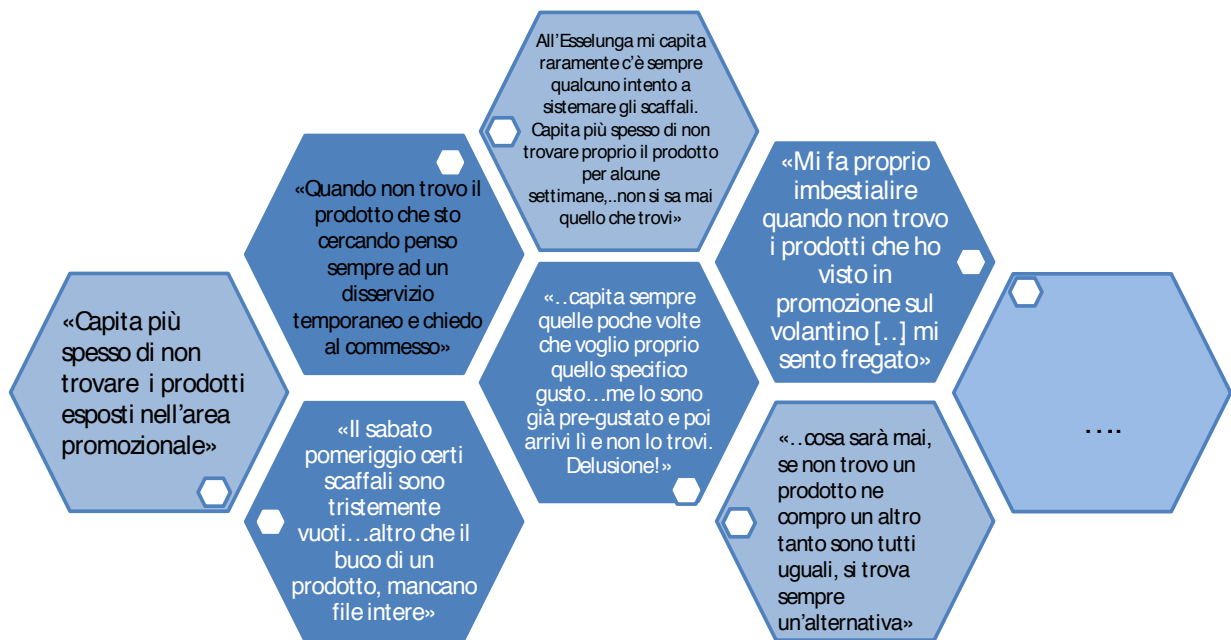


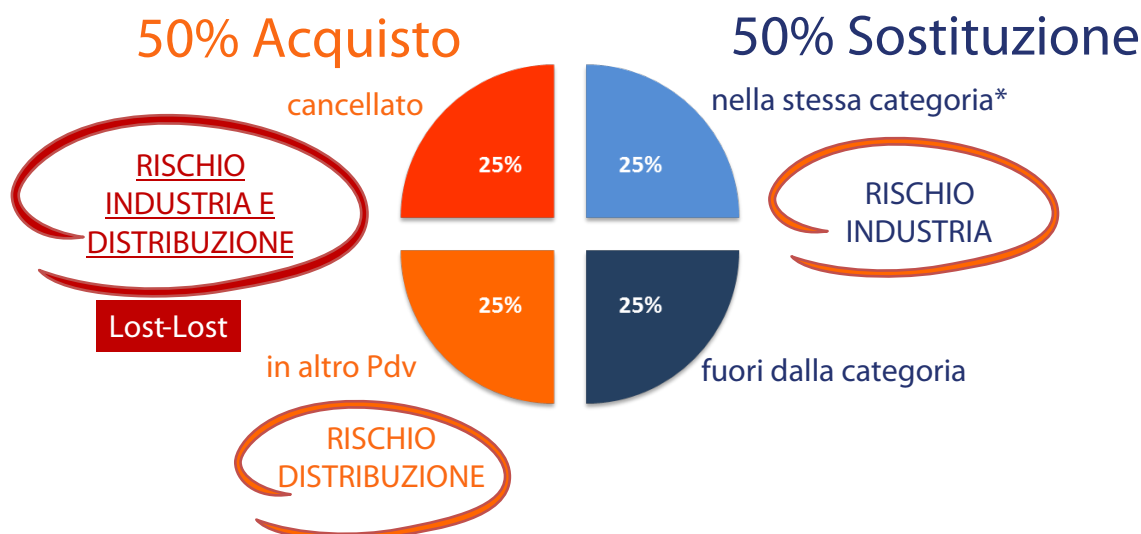
Figura 3 - Desk analysis: Come parlano gli Shopper dell' Out-Of-Stock

Le diverse opinioni degli Shopper in tema di Out-of-Stock si traducono in diverse tipologie di comportamento d'acquisto attuato nel breve periodo, che hanno impatto sia diretto che indiretto sulle vendite e che creano un rischio per l'industria, per la distribuzione o un rischio congiunto per entrambe.

Da un punto di vista teorico, come illustrato nella figura 4, sono quattro le possibili strategie adottate dal responsabile d'acquisto di fronte allo scaffale in mancanza del prodotto:

- ▶ La cancellazione dell'acquisto, che rappresenta un rischio congiunto per l'industria e per la distribuzione.
- ▶ L'acquisto in altro punto vendita, che rappresenta un rischio per la distribuzione.
- ▶ La sostituzione all'interno della stessa categoria, che può rappresentare un rischio per l'industria.
- ▶ La sostituzione fuori dalla categoria, che rappresenta un rischio per l'industria.

Cosa Avrebbe fatto se non avesse trovato il prodotto che ha appena acquistato?



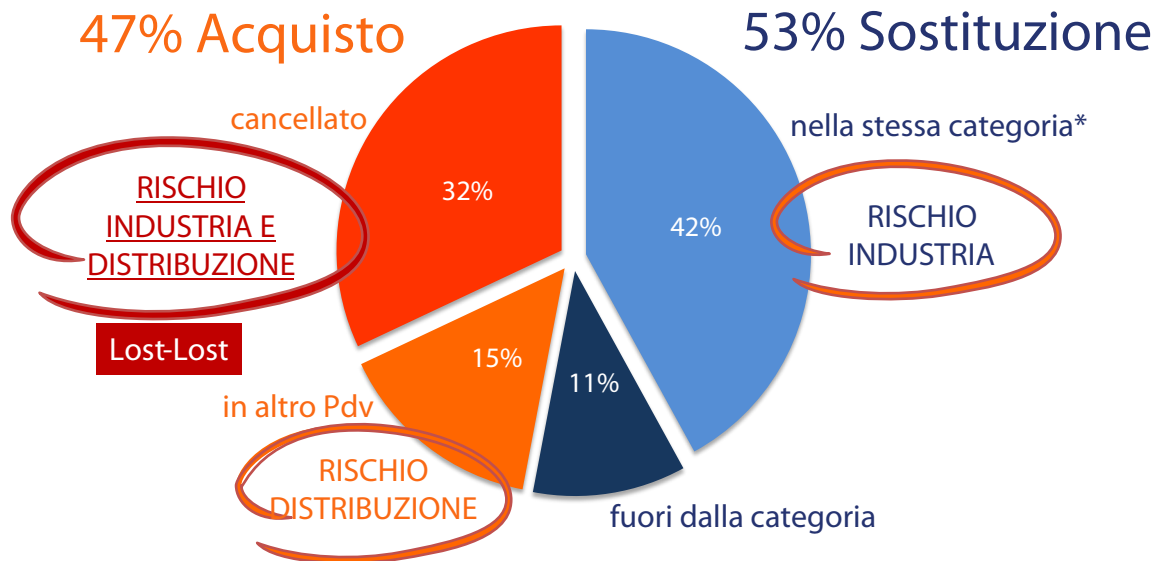
* Da stimare il rischio reale escluso la sostituzione rimanendo nello stesso brand

Figura 4 - Desk analysis: Impatto diretto e indiretto sulle vendite - TEORICO

Dall'analisi degli studi IRI Shopper, condotti tra il 2011 e il 2014 e basati su 20.000 interviste, è stato possibile dare un peso alle quattro diverse strategie messe in atto dagli Shopper e sono emerse le seguenti evidenze, illustrate nella figura 5:

- Prevale una strategia di sostituzione rispetto ad una di mancato acquisto (53% vs 47%).
- Nell'ambito della sostituzione di prodotto prevale, in modo marcato, la sostituzione all'interno della stessa categoria (42%) rispetto alla sostituzione fuori dalla categoria (11%).
- Nell'ambito della strategia di mancato acquisto, incide maggiormente la cancellazione dell'acquisto (32%), che rappresenta un rischio congiunto per l'industria e per la distribuzione, rispetto all'acquisto in altro punto vendita (15%), che rappresenta un rischio solo per la distribuzione.
- Complessivamente il rischio per l'industria risulta essere molto superiore a quello per la distribuzione (75% vs 47%).

Cosa Avrebbe fatto se non avesse trovato il prodotto che ha appena acquistato?



* Da stimare il rischio reale escluso la sostituzione rimanendo nello stesso brand

Figura 5 - Desk analysis: Impatto diretto e indiretto sulle vendite MEDIO

I due diversi ambiti comportamentali attuati dagli Shopper (sostituzione vs mancato acquisto) sono stati successivamente declinati per tutte le 89 categorie oggetto degli studi Shopper realizzati da IRI e hanno consentito di realizzare il “Termometro” del rischio, attraverso il quale è emerso che tipologie di prodotti diversi possono essere raggruppate in cluster, caratterizzati da un livello di rischio simile, come illustrato nella figura 6:

- ▶ **Prodotti a rischio minimo** - la cambusa familiare - sono prodotti sia di scorta che daily, ad alta sostituibilità, in quanto il mercato offre numerose alternative equivalenti (es. passate di pomodoro, prodotti colazione, biscotti e fette biscottate, merendine, birra, spumante,...), sono prodotti storici, conosciuti, semplici e dalla lunga adozione.
- ▶ **Prodotti a rischio basso**, sono mercati a basso coinvolgimento, dove è alta la spinta a sperimentare per migliorare un prodotto semplice/base (es. detersivi casa, conserve ittiche, cereali...).
- ▶ **Prodotti a rischio medio**, sono mercati costituiti da prodotti d’abitudine, non specifici, caratterizzati da ampi assortimenti in termini di gusti, formati, varianti, benefit, che consentono di aprirsi alla sostituzione intra-brand o a livello di marca (es. yogurt, deodoranti, gelati, dentifrici,...).
- ▶ **Prodotti a rischio alto**, sono mercati con un buon livello di coinvolgimento, caratterizzati dalla presenza di poche marche note e da prodotti con un benefit/need forte e specifico (es. caffè in capsule, yogurt salutistico,...).
- ▶ **Prodotti a rischio altissimo**, sono mercati ad alto coinvolgimento (nello specifico alimenti per bambini e per animali), ma anche mercati/prodotti non indispensabili (es. pet toiletry).

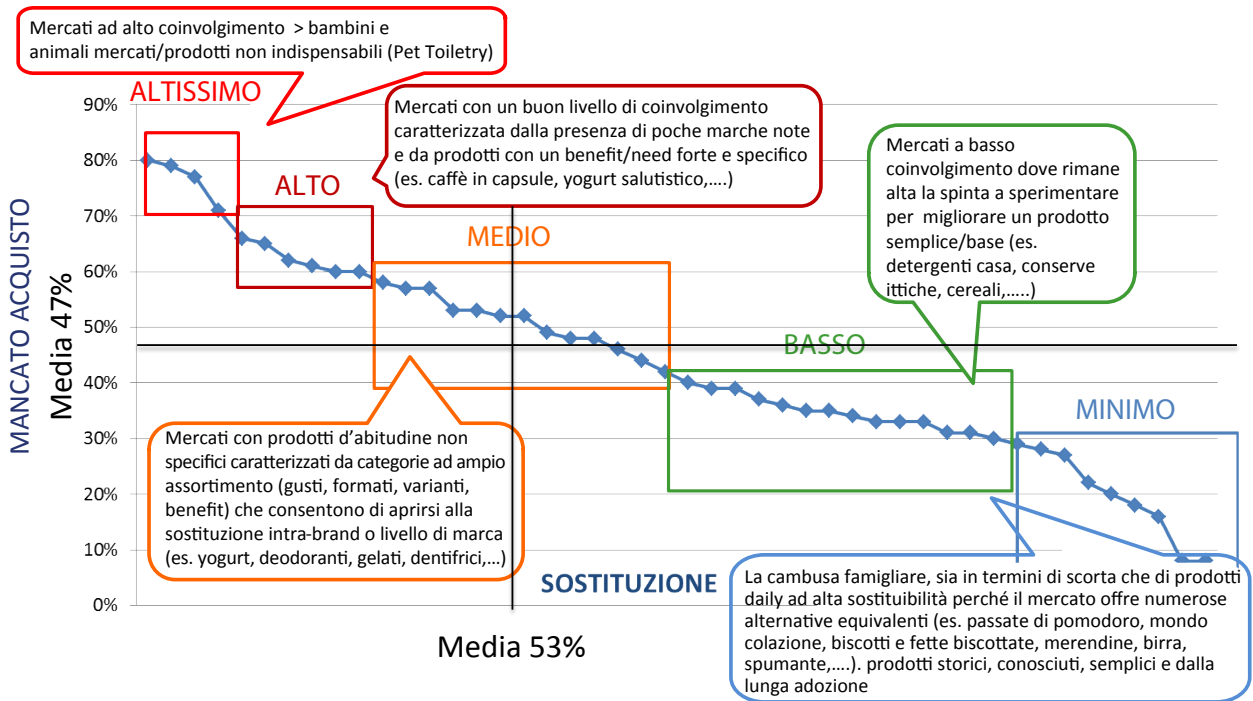


Figura 6 - Desk analysis: Il termometro del rischio

Il “Termometro” del rischio ha permesso di tracciare una gradazione del livello di rischio. Attraverso la seconda fase della ricerca la “gradazione dei livelli di rischio” è stata trasformata nella “mappa dei livelli di rischio”, che ha consentito di pesare le variabili che influenzano i due macro-comportamenti di acquisto, sostituzione verso non acquisto, (come illustrato nella figura 7), di individuare le categorie più critiche rispetto al fenomeno dell’Out-of-Stock per l’industria, per la distribuzione o per entrambe, di verificare l’impatto delle promozioni e della presenza a volantino sulle rotture di stock e l’impatto sui livelli di fedeltà alla marca e al punto vendita nel tempo.

Desk analysis vs Diario on line
Dalla “gradazione del rischio” alla “mappa dei livelli di rischio”

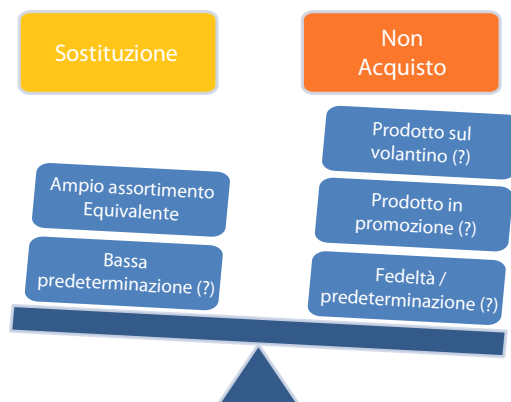


Figura 7 - Desk analysis verso Diario on line

4.

Il profilo e le abitudini di spesa degli Shopper

La prima domanda, cui si è voluto rispondere con la seconda fase della ricerca, è stata capire qual è il profilo dello Shopper che si trova davanti allo scaffale, esposto alla condizione di Out-of-Stock.

Il campione dei 779 Responsabili di Acquisto, che hanno partecipato alla ricerca con la compilazione del diario on line, è stato bilanciato per rappresentare la realtà italiana. Come illustrato nella figura 8 i componenti del campione sono:

- ▶ Per il 70% donne e per il 30% uomini.
- ▶ Per oltre la metà adulti (35-54 anni), per il 40% giovani (18-34 anni) e per un 8% senior over 55.
- ▶ Per la quasi totalità famiglie di almeno due componenti (96%) e per il 60% famiglie con figli di tutte le fasce di età.
- ▶ Occupati per il 60% e non occupati per il 20%.
- ▶ Di scolarità varia, con una concentrazione nel livello di istruzione superiore (63%).

Rilevante anche la penetrazione di animali domestici, pari al 65%, prevalentemente cane e/o gatto.

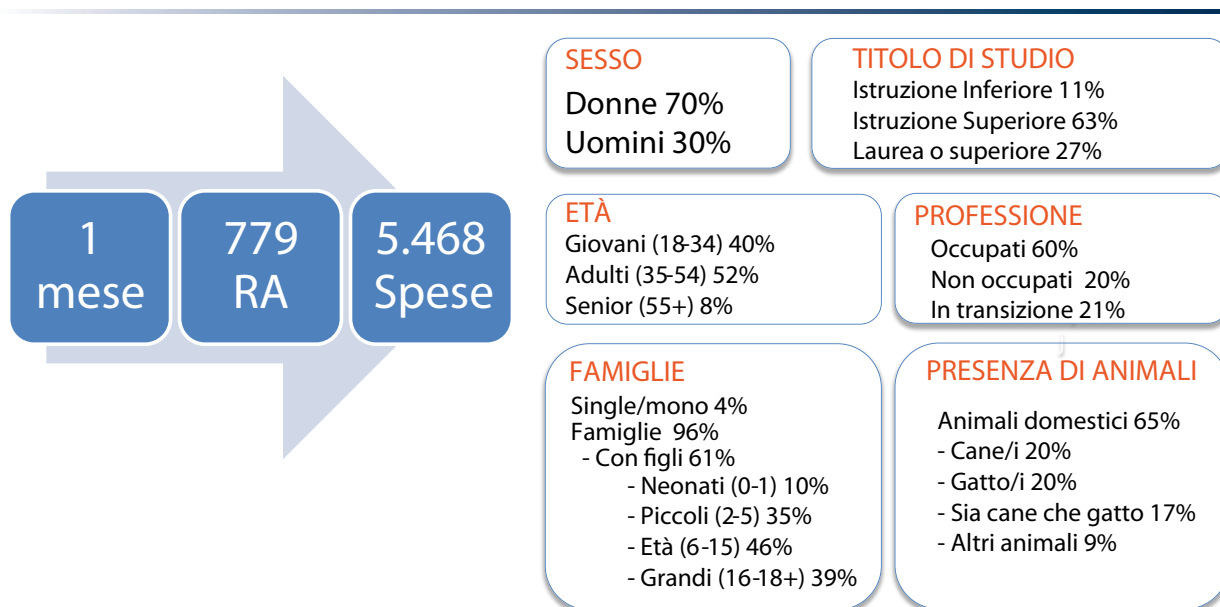


Figura 8 - Diario on line: Il profilo dello Shopper

Gli Shopper sono stati profilati non solo rispetto alle caratteristiche socio-demografiche, ma anche rispetto alle abitudini di spesa, in termini di tipologia canale d'acquisto e di insegna visitati più frequentemente, di tempo medio impiegato per fare la spesa, di entità dello scontrino medio e di livello di preparazione alla spesa.

Ne è emerso, come illustrato nella figura 9, che:

- ▶ Per il 45% del campione l'Ipermercato (inclusa Esselunga) è il principale canale di riferimento, per il 35% lo è il Supermercato, per il 9% sono le Superette e per il residuo 10% le altre tipologie di canale.
- ▶ Il peso dei canali varia tuttavia significativamente sul territorio in funzione della situazione distributiva: ne consegue una maggiore penetrazione degli Ipermercati al nord e di Supermercati e Superette al centro-sud.
- ▶ Anche i rapporti di forza delle insegne variano in relazione alle diverse aree geografiche.
- ▶ La durata media della spesa è di 35 minuti, sale a 39 minuti negli Ipermercati mentre è di 32 minuti nei Supermercati.
- ▶ L'entità della spesa media è di circa 53 euro, più elevata negli Ipermercati (in media 59 euro) e un po' sotto media nei Super (in media 50 euro).
- ▶ In netta prevalenza (83% del campione) gli Shopper si preparano prima sulla spesa che devono effettuare, attraverso una lista scritta o una sorta di lista mentale.

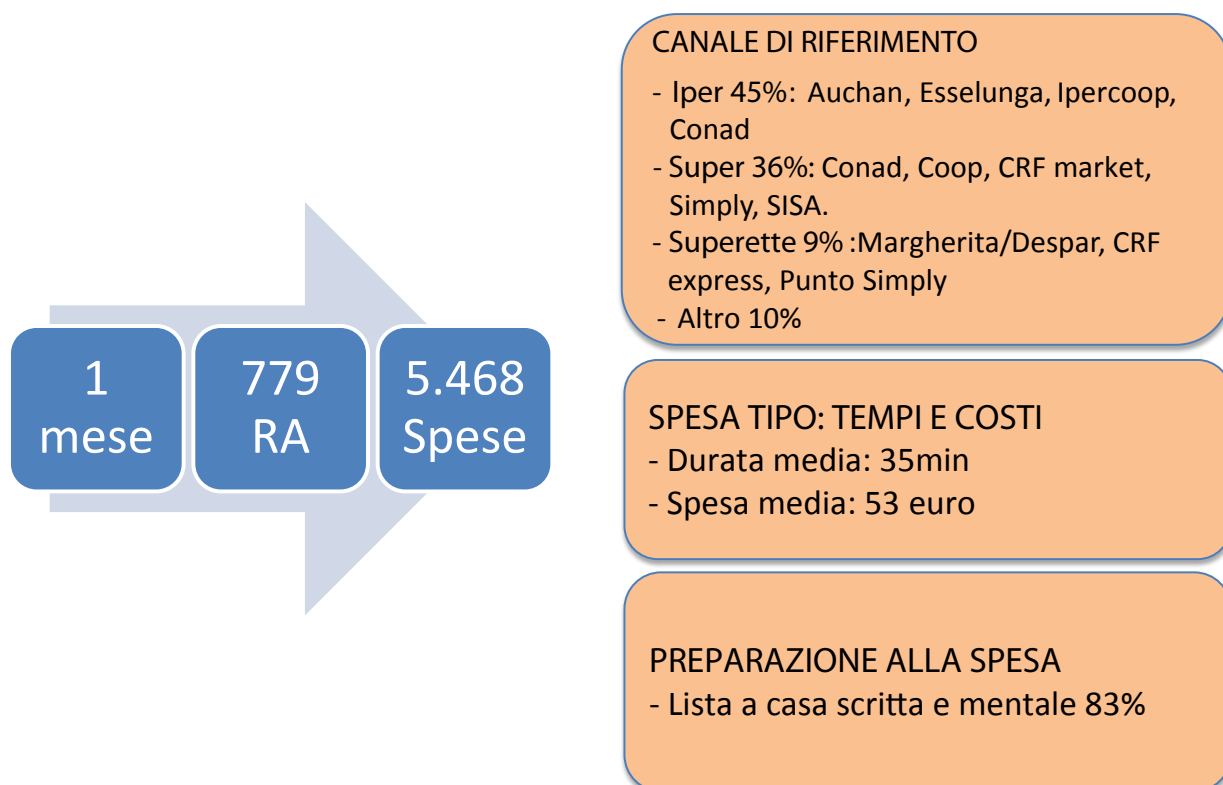


Figura 9 - Diario on line: Le abitudini di spesa

Dopo aver indagato le abitudini di spesa generali degli Shopper si è verificato, nel dettaglio, che cosa comprano: quali reparti e quali categorie compongono abitualmente il loro carrello di spesa.

Questa verifica preliminare è stata importante ai fini dell'analisi dell'Out-of-Stock: i reparti/le categorie più acquistati, che sono quelli che hanno penetrazione in famiglia e frequenza di acquisto più alte, sono anche quelli più a rischio, perché possono essere maggiormente soggetti a rotture di stock.

Nello specifico (vedi figura 10), a livello di reparto:

- Nel comparto alimentari e bevande, il basket «tipo» vede l'elevata penetrazione di sfusi (97%), freschi (96%), prima colazione/dolce (95%), dispensa (94%) e bevande analcoliche (93%). Seguono nella composizione del carrello «tipo»: surgelati (83%), salato (78%) e alcolici (76%). In chiusura, in relazione al differente livello di penetrazione nella popolazione, si posizionano i prodotti alimentari per animali (44%) e per bambini (13%).
- Nel comparto non alimentare le penetrazioni più elevate sono raggiunte dai prodotti personal care (89%), da quelli hair care (85%) e dal casa/bazar. Ad un livello molto inferiore si posizionano i prodotti per bambini e per animali (rispettivamente 31% e 25%).

... proviamo a costruire il Suo carrello di prodotti. Provi a pensare a quelli che fanno parte delle Sue abitudini

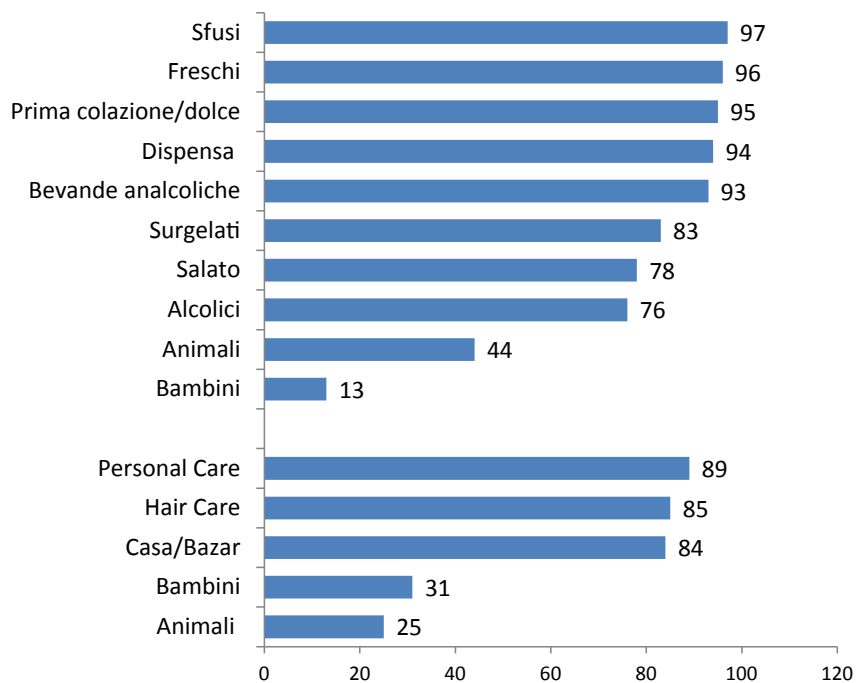


Figura 10 - Diario on line: Il carrello dello Shopper - I reparti

Se invece si scende a livello di categoria (figura 11), nel paniere tipo degli italiani ai primi posti si collocano i prodotti della tradizione culinaria: pasta, latte, caffè, ortofrutta, macelleria, biscotti, acqua,...

Mentre per quanto riguarda i prodotti non alimentari, shampo, detersivi bucato e deodoranti sono le categorie che si posizionano ai primi posti.

... proviamo a costruire il Suo carrello di prodotti. Provi a pensare a quelli che fanno parte delle Sue abitudini

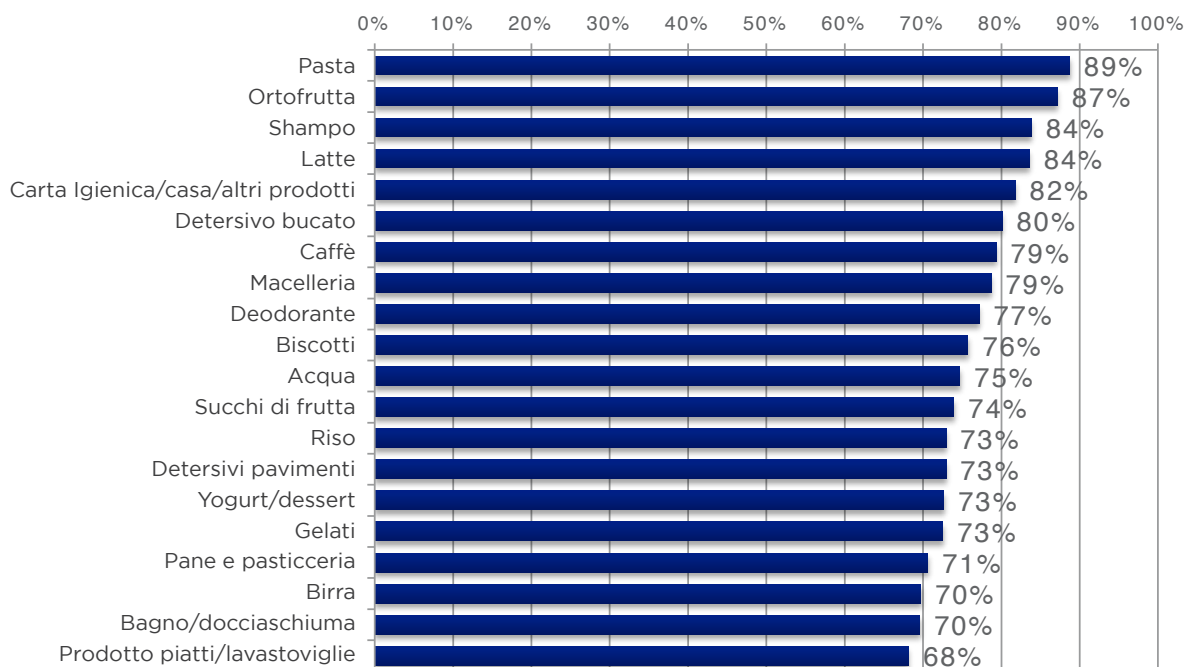


Figura 11 - Diario on line: Il carrello dello Shopper - Le top 20 categorie

All'interno di ciascun reparto, le categorie che lo compongono entrano a far parte, in misura variabile, del carrello di spesa dello Shopper:

- ▶ Negli sfusi sono l'ortofrutta, la pescheria e il pane/pasticceria le categorie più presenti (vedi figura 12).
- ▶ Nei freschi prevale la presenza di yogurt/dessert e di latte.
- ▶ Nel reparto dispensa spiccano pasta e riso.
- ▶ Nella prima colazione/dolce sono il caffè e i biscotti i prodotti maggiormente presenti.

... proviamo a costruire il Suo carrello di prodotti. Provi a pensare a quelli che fanno parte delle Sue abitudini

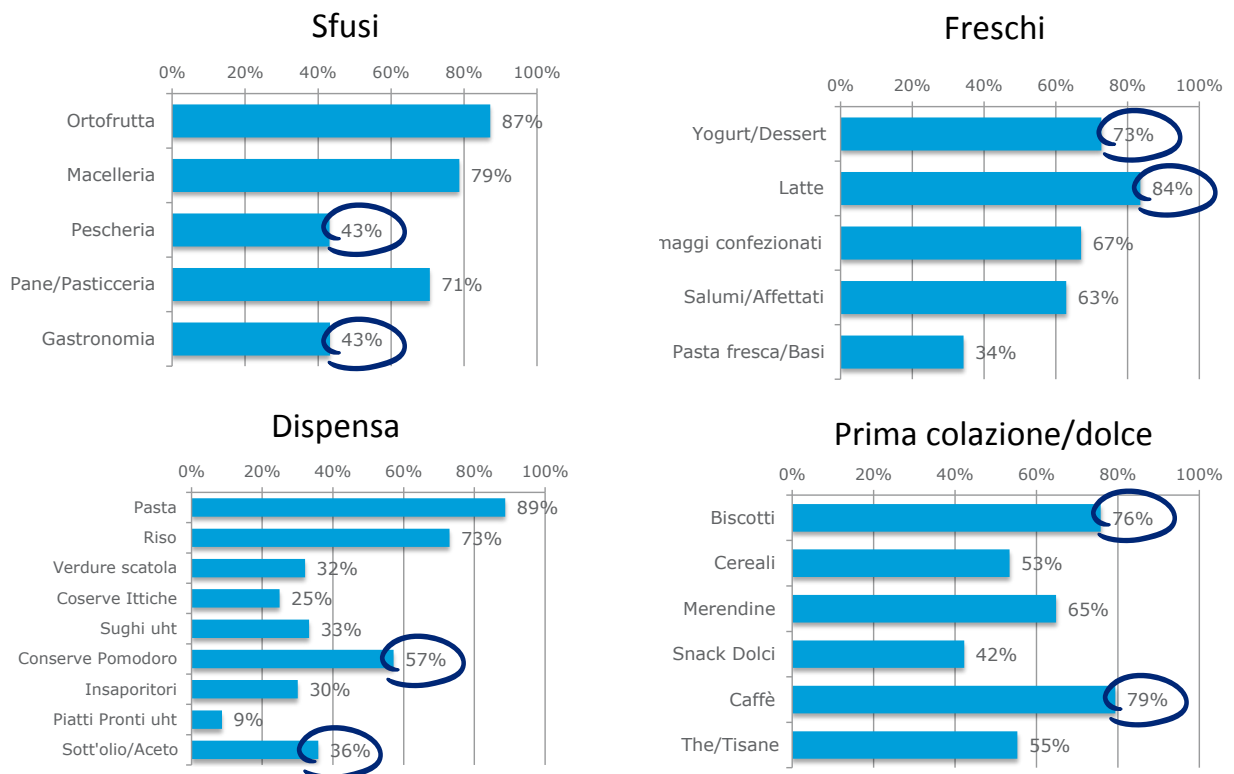


Figura 12 - Diario on line: Il carrello dello Shopper – Composizione delle categorie

Passando ad altre categorie dell'alimentare, caratterizzate da livelli di penetrazione/frequenza di acquisti medi meno elevati, si osserva che (vedi figura 13):

- ▶ Nel salato le categorie più presenti nel carrello sono cracker e patatine.
- ▶ Nel freddo prevalgono i gelati, le pizze e le verdure/carne/pesce.
- ▶ Negli alimenti per animali è il secco il segmento più diffuso.
- ▶ Mentre negli alimenti per bambini i livelli di presenza nel carrello sono abbastanza simili.

... proviamo a costruire il Suo carrello di prodotti. Provi a pensare a quelli che fanno parte delle Sue abitudini

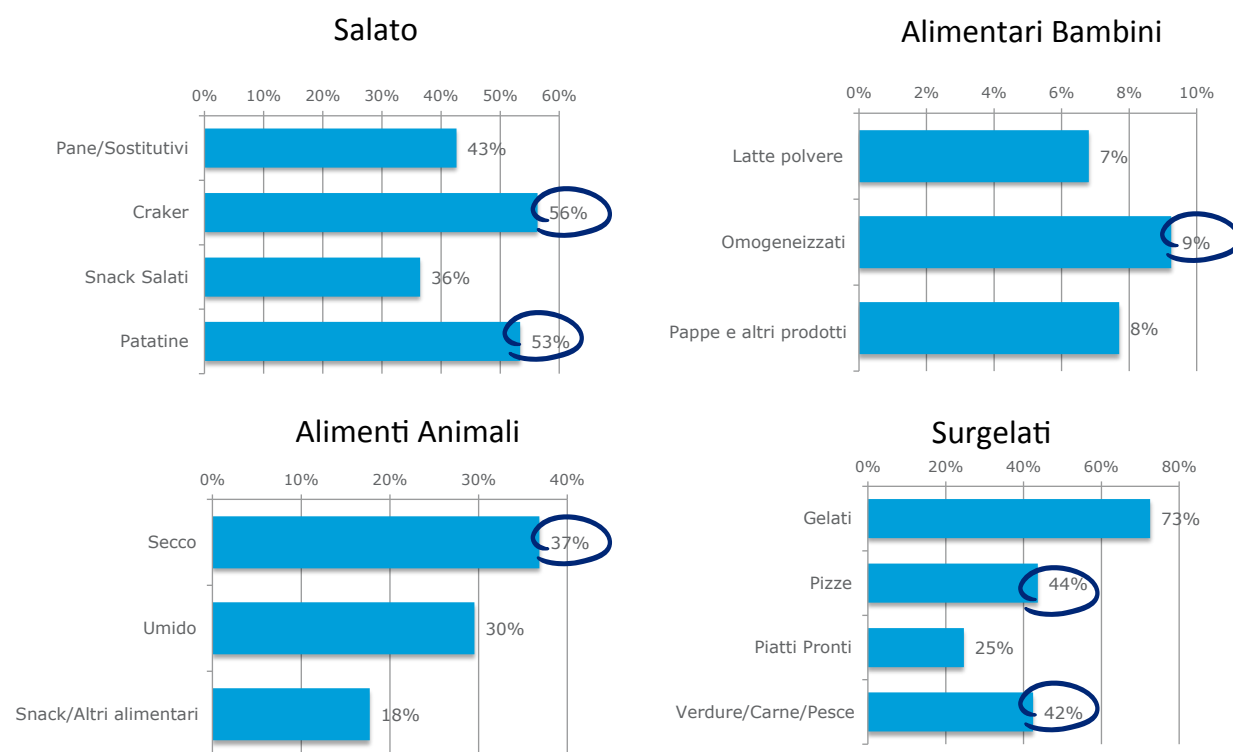


Figura 13 - Diario on line: Il carrello dello Shopper - Composizione delle categorie

Per quanto riguarda le bevande (vedi figura 14):

- Nelle analcoliche prevale la presenza nel carrello degli shopper di acqua e di succhi di frutta.
- Mentre in quelle alcoliche quella della birra.

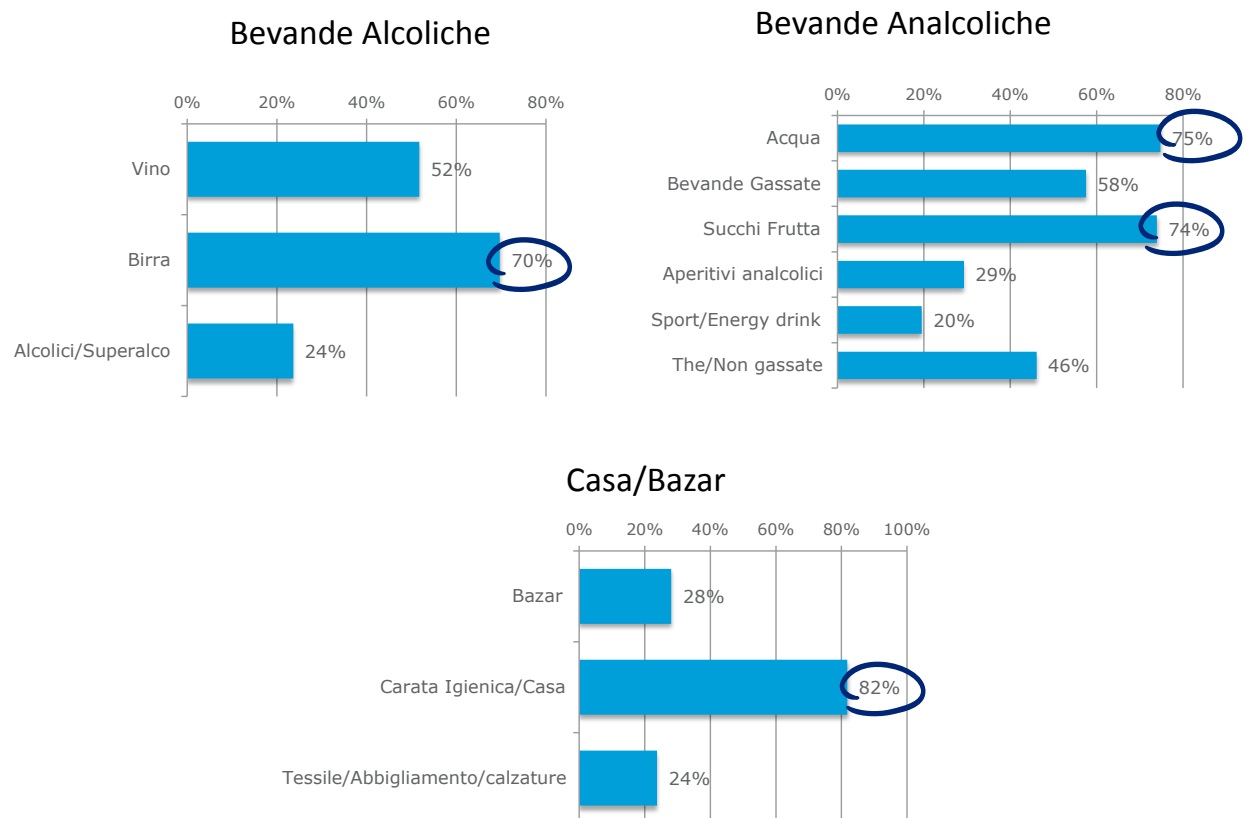


Figura 14 - Diario on line: Il carrello dello Shopper - Composizione delle categorie

All'interno del comparto non alimentare invece:

- Nel casa/bazar sono la carta igienica/carta casa i prodotti più diffusi nel carrello degli Shopper (vedi figura 14).
- Nell'hair care è lo shampo il mercato largamente più presente, seguito a distanza dal balsamo (vedi figura 15).
- Nel personal care prevalgono i deodoranti e i prodotti per bagno/doccia.
- Nell'home care sono i detersivi bucato e i detersivi pavimenti i prodotti più diffusi.
- Nei prodotti non alimentari bambini prevale la presenza di salviettine e shampo.

... proviamo a costruire il Suo carrello di prodotti. Provi a pensare a quelli che fanno parte delle Sue abitudini

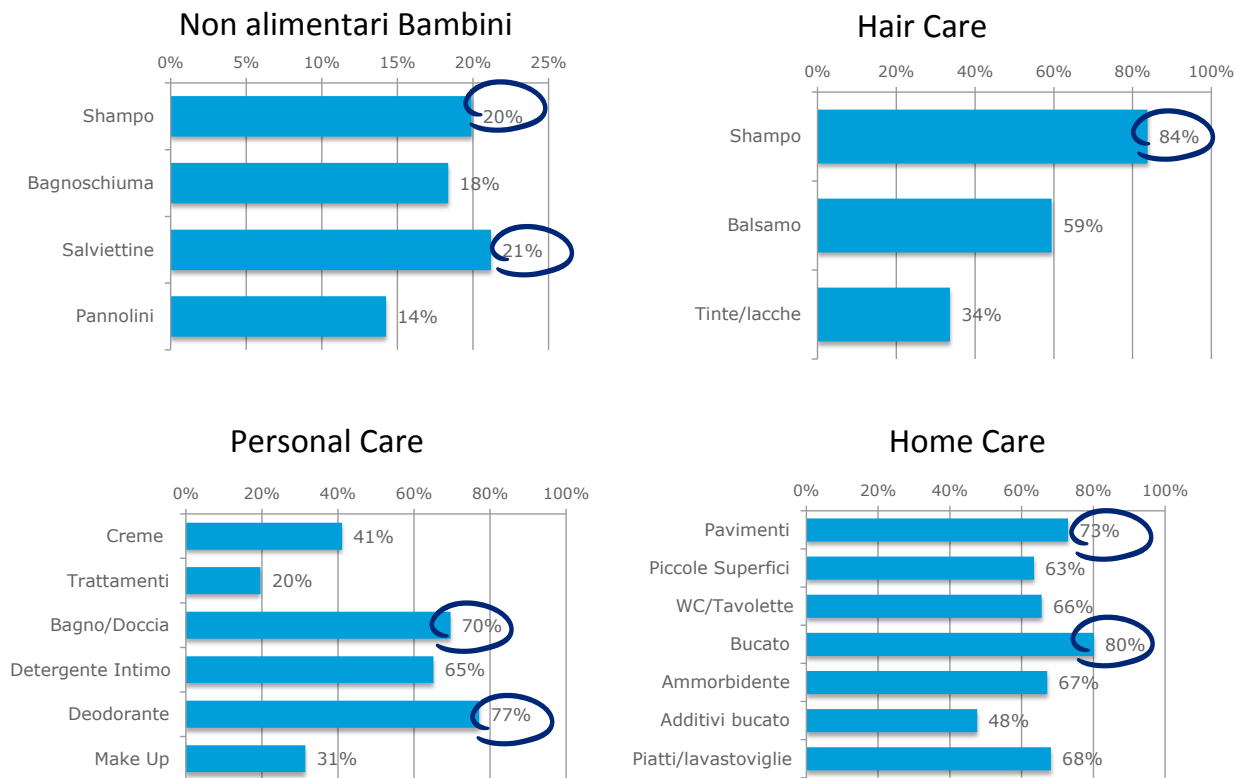


Figura 15 - Diario on line: Il carrello dello Shopper - Composizione delle categorie

Fotografia di un fenomeno:
l'incidenza dei reparti
e delle categorie

Dopo aver indagato in modo dettagliato le abitudini di spesa degli Shopper, passando ad analizzare la **tematica dell'Out-of-Stock**, la prima evidenza emersa dall'elaborazione delle informazioni raccolte con il diario on line è stata che (vedi figura 16):

- ▶ Gli Shopper mediamente fanno 7 visite al punto vendita (Shopping Trip) al mese.
- ▶ Trovano almeno 1 prodotto in Out-of-Stock nel 41% dei giri di spesa, ossia il fenomeno si presenta mediamente 3 volte su 7.

Nelle 5.468 spese registrate nel diario on line nel corso di tutto un mese, sono stati trovati 6.633 prodotti in rottura di stock, in media 1,2 tipologie di prodotti diversi ad ogni giro spesa.

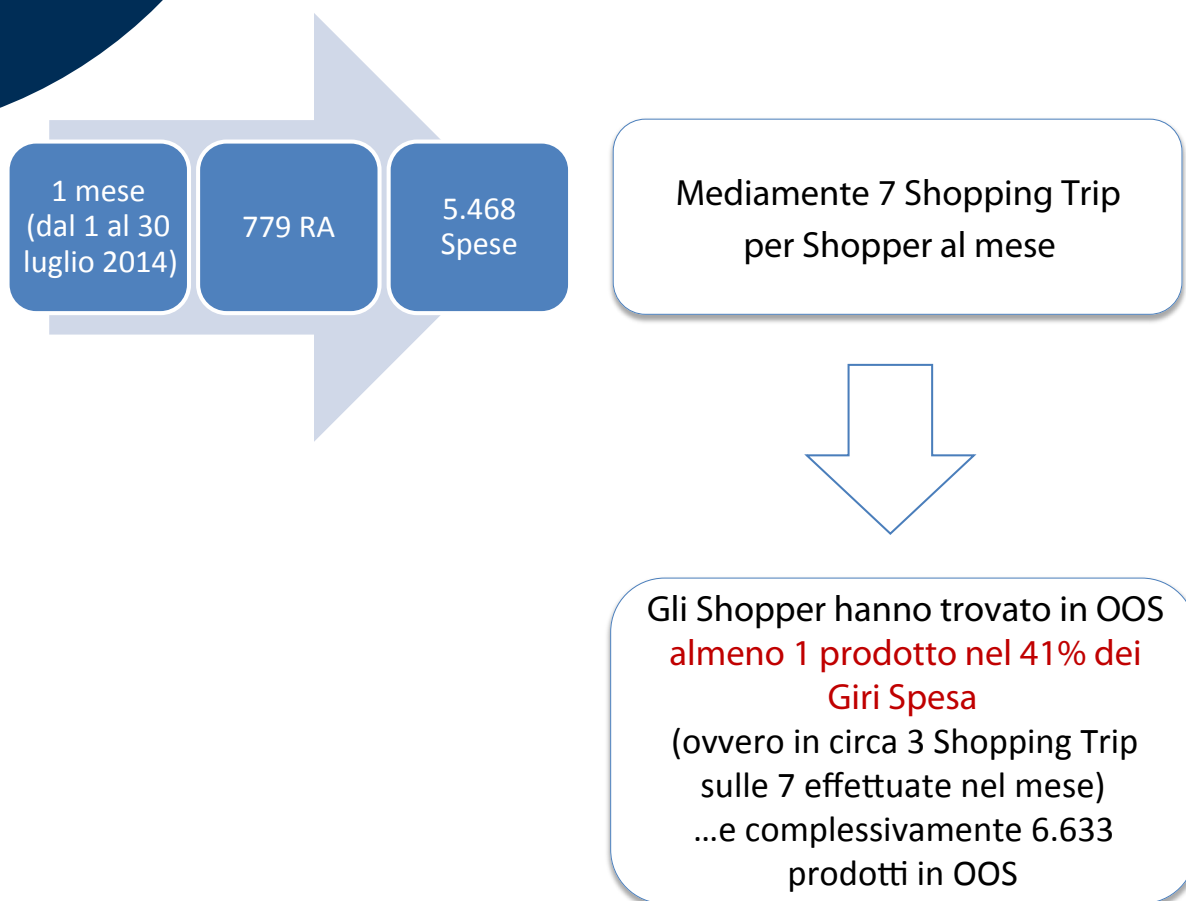


Figura 16 - Diario on line: I numeri dell'Out-Of-Stock

La Desk Analysis aveva evidenziato che l'entità delle rotture di stock variasse sensibilmente in funzione dei reparti e delle categorie. La prima variabile che è stata analizzata, nella seconda fase della ricerca, è stata pertanto il livello di Out-of-Stock per singolo reparto e per singola categoria.

Il concetto di Out-of-Stock espresso nel presente documento è quello che ricostruisce l'ottica dello Shopper e fa riferimento quindi AI PRODOTTI NON TROVATI NEL PROPRIO GIRO DI SPESA:

- ▶ Attraverso il diario on line sono stati rilevati il totale dei prodotti trovati in condizione di Out-of-Stock in 1 mese di giri di spesa (5.468 Shopping Trip).
- ▶ **Ciascun reparto e ciascuna categoria presentano dei valori di Out-of-Stock relativi alla percentuale di presenza di eventi di Out-of-Stock sul totale dei giri di spesa rilevati (100%= 5.468).**

Dall'analisi dei reparti si è riscontrato che quelli che incidono maggiormente in termini di rotture di stock sono anche quelli maggiormente presenti nelle scelte d'acquisto degli Shopper, in quanto caratterizzati da più alta frequenza d'acquisto e più alta penetrazione e sono:

- ▶ Gli sfusi, che vengono trovati in Out-of-Stock nel 14,7% dei giri di spesa (pari a 803).
- ▶ Freschi (11,5% dei giri di spesa).

Al contrario è minima l'incidenza di prodotti non trovati per quanto riguarda i prodotti per bambini e per animali sia alimentari che non alimentari (vedi figura 17).

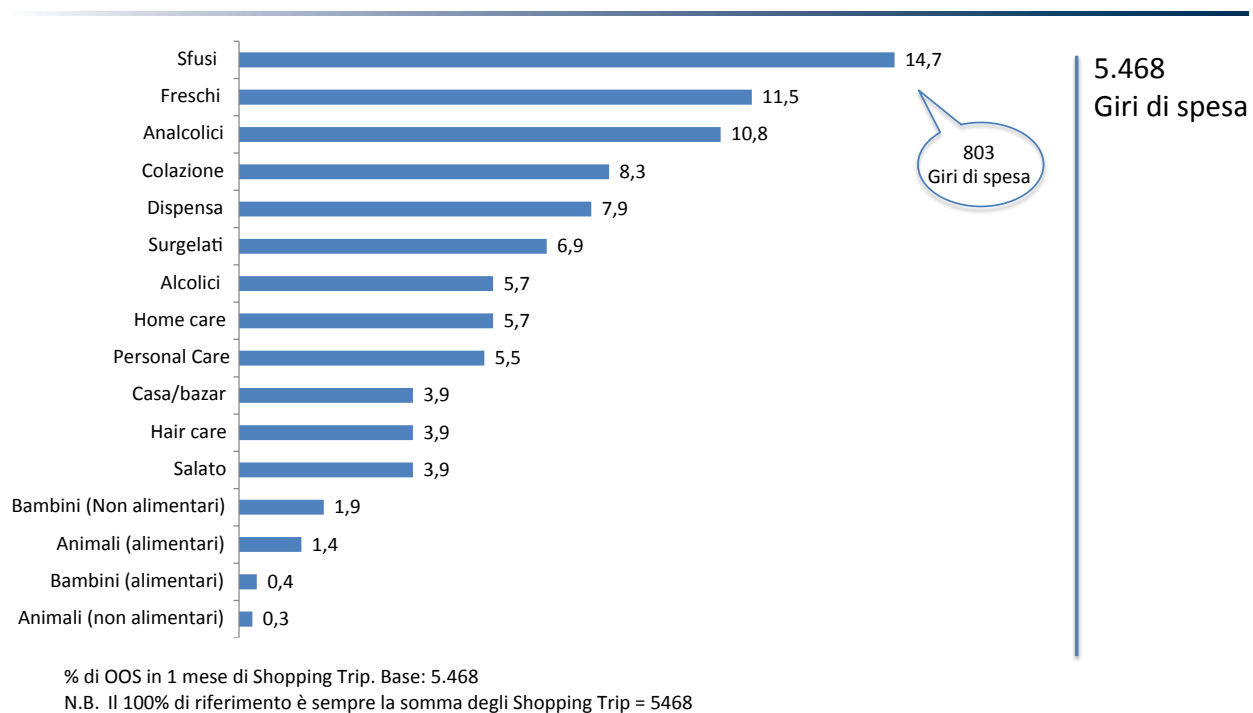
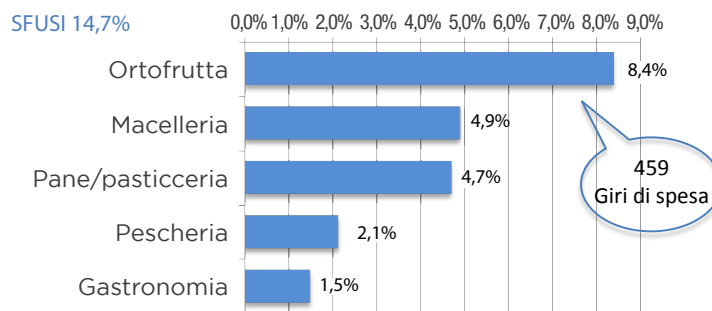


Figura 17 - Diario on line: La presenza % dell'OOS nei reparti (almeno 1 prodotto)

All'interno di ciascun reparto le **categorie che maggiormente contribuiscono alle rotture di stock**, che si verificano nel reparto di appartenenza, sono le seguenti (vedi figure 18, 19, 20):

- ▶ Negli sfusi: l'ortofrutta è in out-of-stock nell'8,4% dei giri di spesa (pari a 459), analogamente.
- ▶ Nei freschi: il latte e lo yogurt/dessert sono i maggiori contributori.
- ▶ Nelle bevande analcoliche: l'acqua.
- ▶ Nei prodotti da prima colazione: il caffè e i biscotti.
- ▶ Nella dispensa: la pasta.
- ▶ Nei prodotti surgelati: i gelati.
- ▶ Negli alcolici: la birra.
- ▶ Nell'home care: gli ammorbidenti e i detersivi bucato.
- ▶ Nel personal care: i deodoranti.
- ▶ Nell'hair care: lo shampo.
- ▶ Nel salato: le patatine.
- ▶ Nel casa/bazar: la carta igienica/carta casa.



5.468 giri di spesa

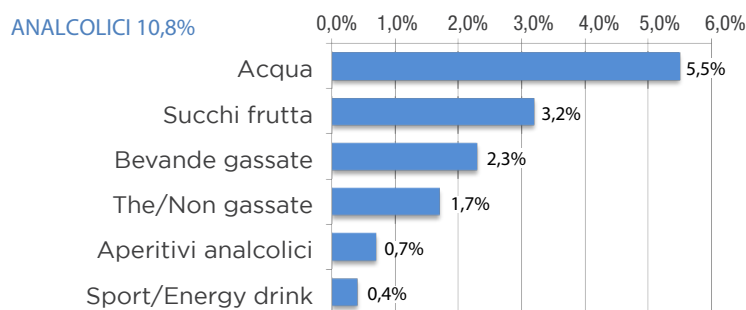
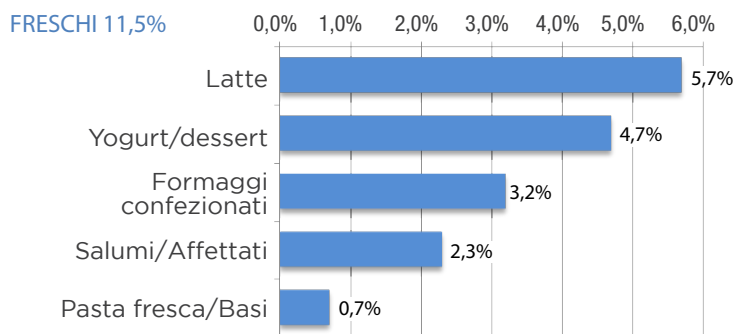


Figura 18a - Diario on line: La presenza percentuale dell'OOS nelle categorie



5.468 giri di spesa

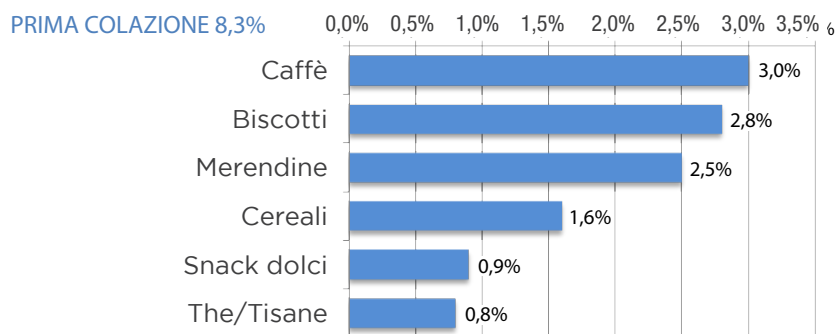
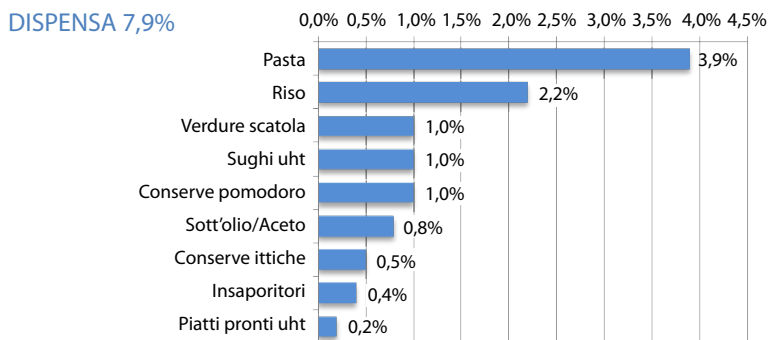


Figura 18b - Diario on line: La presenza percentuale dell'OOS nelle categorie



5.468 giri di spesa

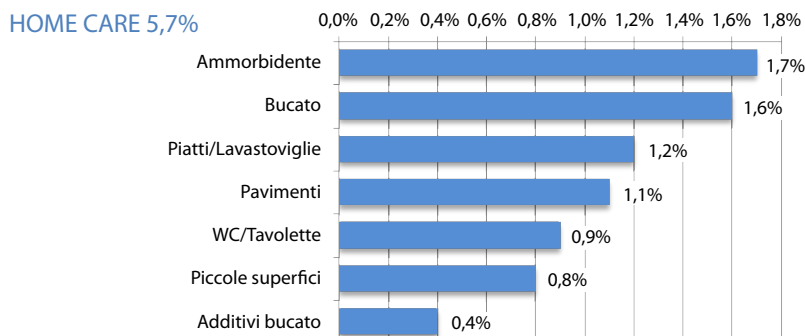
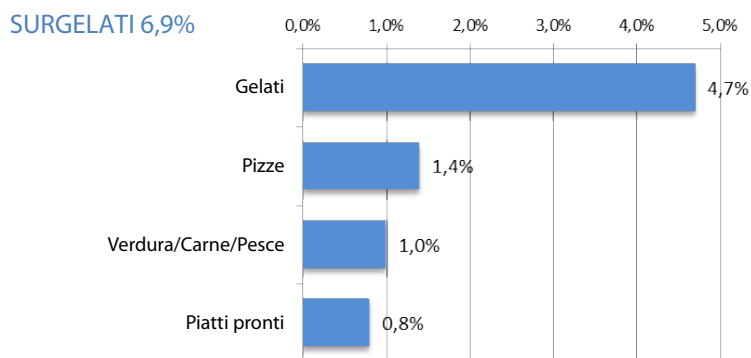


Figura 19a - Diario on line: La presenza percentuale dell'OOS nelle categorie



5.468 giri di spesa

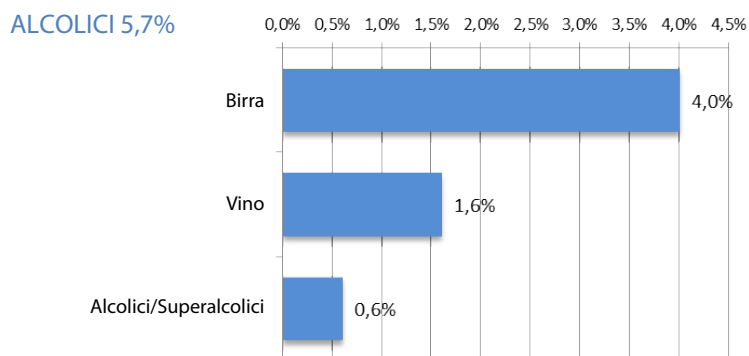
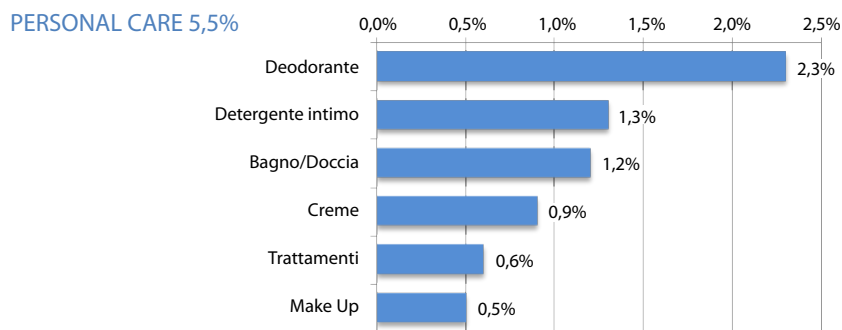


Figura 19b - Diario on line: La presenza percentuale dell'OOS nelle categorie



5.468 giri di spesa

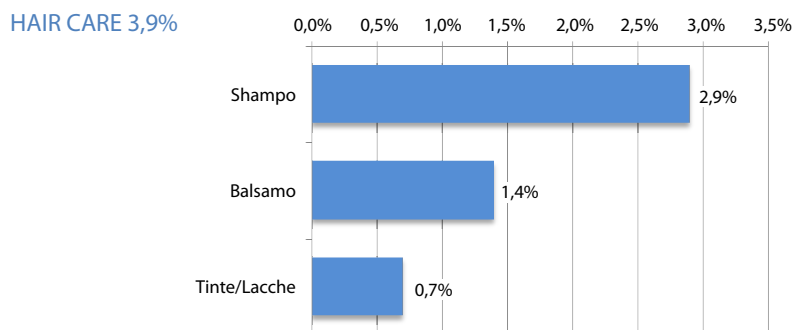
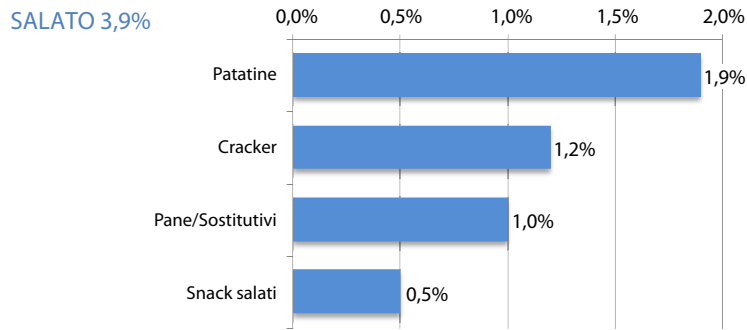


Figura 20a - Diario on line: La presenza percentuale dell'OOS nelle categorie



5.468 giri di spesa

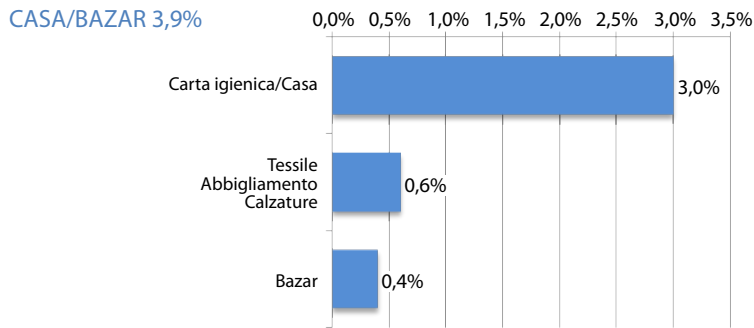


Figura 20b - Diario on line: La presenza percentuale dell'OOS nelle categorie

6.

Il livello di fastidio percepito dallo Shopper

La seconda variabile analizzata nella ricerca sugli Shopper è stata il livello di fastidio generato dall'Out-of-Stock: capire quanto questa sensazione sia rilevante è importante perché un alto livello di fastidio può indurre una variazione del comportamento d'acquisto dello Shopper immediato e nel medio-lungo periodo.

E in effetti è emerso che oltre uno Shopper su due (il 55% del campione) risulta essere infastidito dall'Out-of-Stock e il 25% registra un impatto decisamente sgradevole (molto più estremamente infastidito) (vedi figura 21).

Quanto Le ha dato fastidio non trovare il prodotto sullo scaffale?

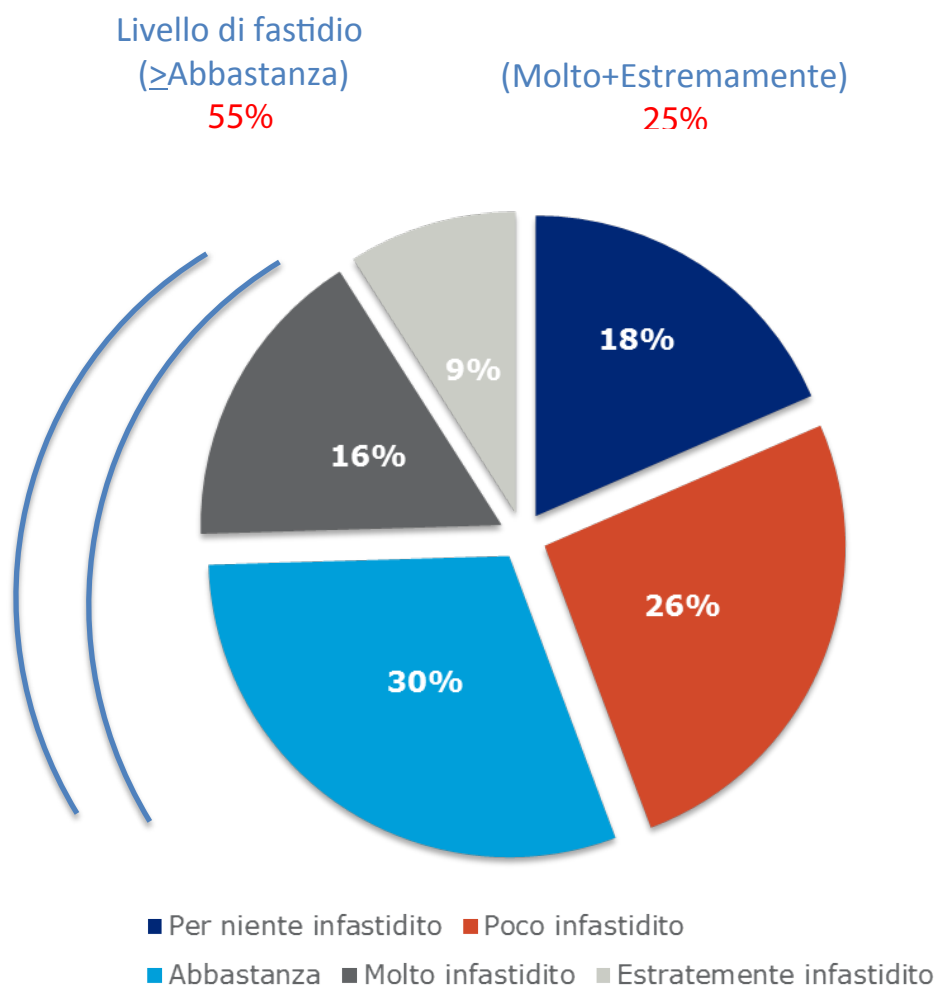


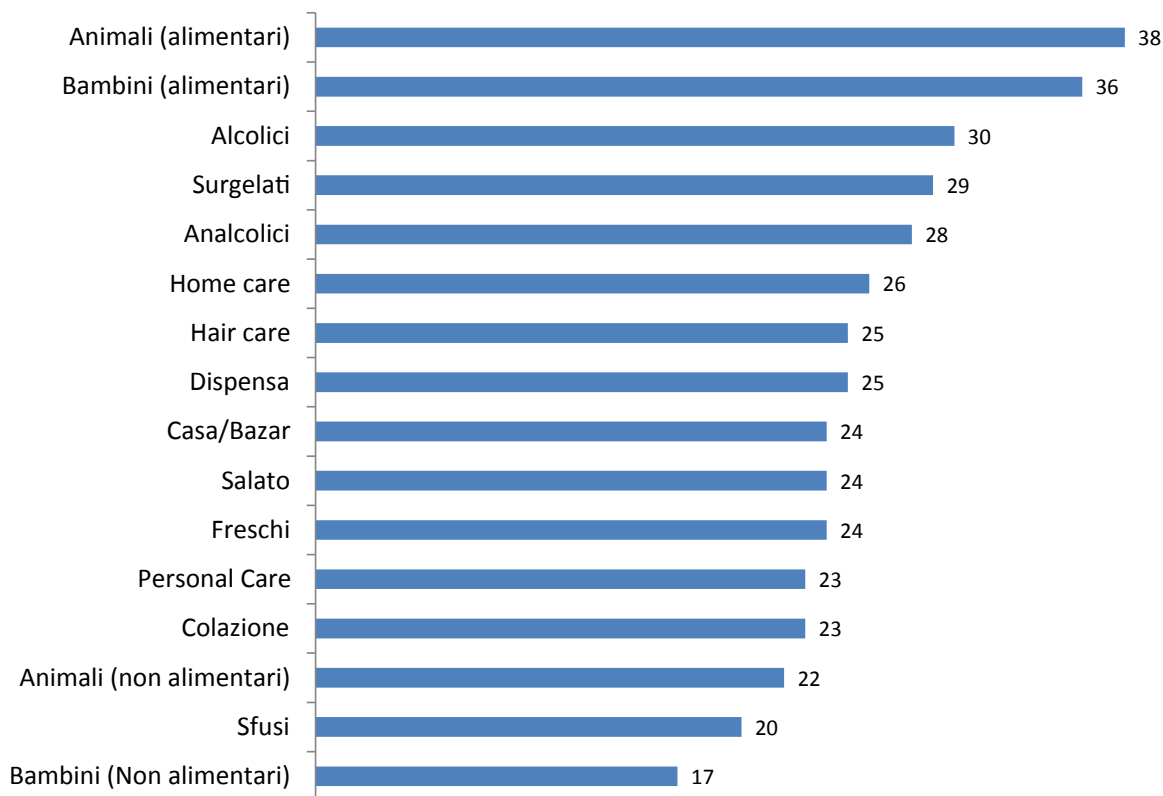
Figura 21 - Diario on line: Incidenza del « fastidio»

Scendendo a livello di reparto, è emerso che trovare rotture di stock sugli alimenti per bambini e per animali genera il maggior fastidio agli Shopper: sono i prodotti più sensibili, a maggior coinvolgimento e che rispondono a bisogni funzionali specifici, ma fortunatamente anche i reparti a minor incidenza (vedi figura 22).

Mentre dalla declinazione per categoria, si evince che:

- ▶ I prodotti che generano maggior «fastidio» agli shopper, se in Out-Of-Stock, sono risultati essere gli snack salati (46%), gli alimenti secchi per animali (45%), gli snack per animali (43%) e le conserve di pomodoro (40%).
- ▶ Quelli che al contrario generano minor «fastidio» agli shopper sono i cereali (14%), i piatti pronti uht (13%), i bagnoschiuma per bambini (12%) e le salviettine per bambini (8%).

Quanto Le ha dato fastidio non trovare il prodotto sullo scaffale?



Base: 5.468

«Fastidio» = Molto+Estremamente

Figura 22 - Diario on line: Incidenza del « fastidio» suddivisa per reparti

Mettendo ora insieme le due variabili analizzate fino a questo momento, è possibile costruire una mappa che correli l'incidenza dell'Out-of-Stock per ciascun reparto/ categoria, in ordinata sull'asse delle Y, con il relativo livello di fastidio (molto+estremamente), in ascissa sull'asse delle X, al fine di clusterizzare i prodotti per livello di rischio. Le medie di ciascuna variabile costituiscono i separatori che deliniano i quattro quadranti: il quadrante più critico è ovviamente quello in alto a destra, perché presenta un livello elevato per entrambe le variabili (vedi figura 23).

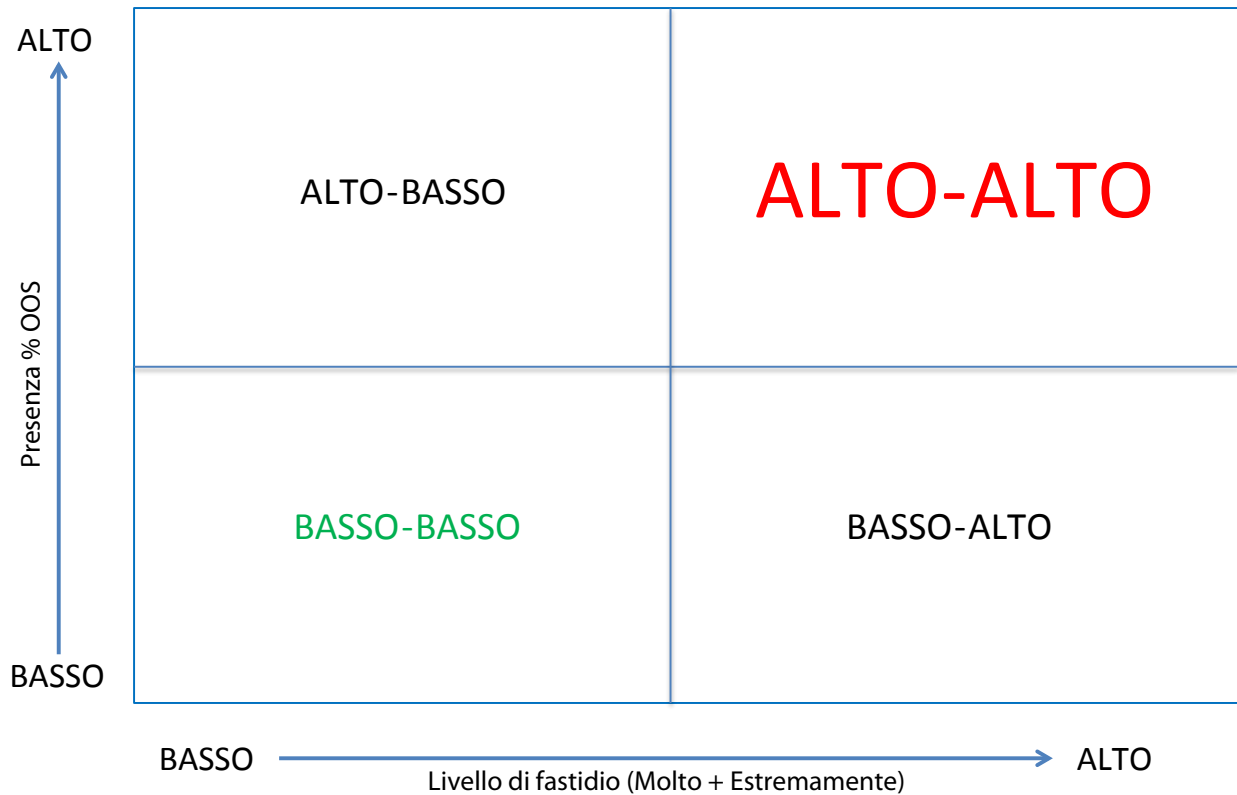
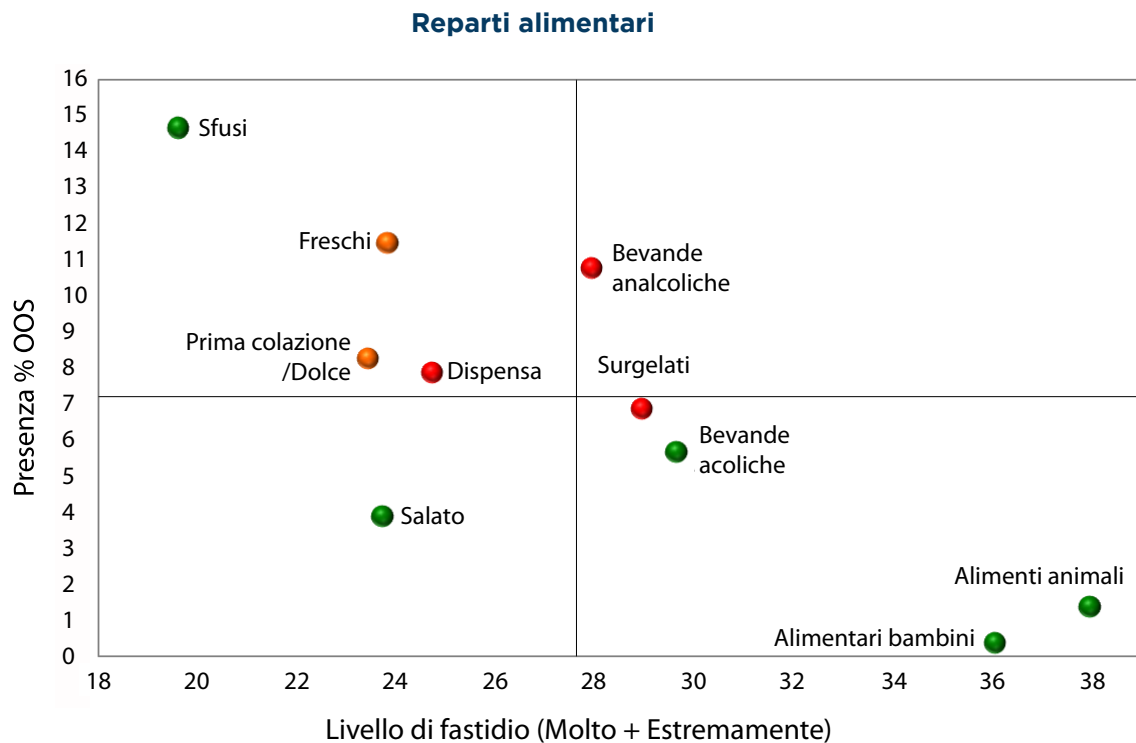


Figura 23 - Diario on line: Impatto incrociato del «fastidio» e dell'incidenza percentuale dell'OOS

Popolando la mappa con i reparti alimentari si osserva (vedi figura 24):

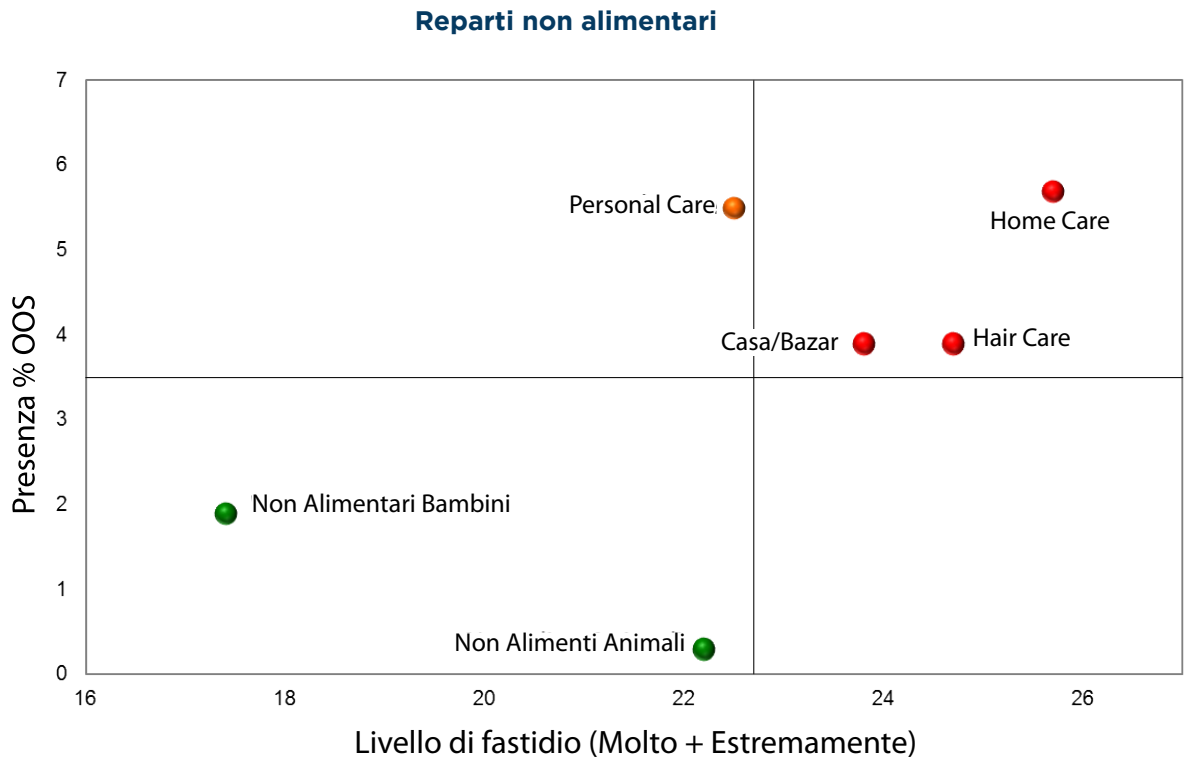
- ▶ Un'alta criticità per bevande analcoliche, surgelati e dispensa.
- ▶ Un livello inferiore di criticità, da tenere comunque sotto controllo, per freschi e prima colazione/dolce.
- ▶ Un elevato rischio potenziale, legato all'alto fastidio registrato in caso di Out-Of-Stock, per i reparti alimenti per bambini e animali, che di fatto si innesta su una situazione reale di bassa criticità (limitata incidenza dell'out-of-stock).



Base: 5.468

Figura 24 - Diario on line: Impatto incrociato del «fastidio» e dell'incidenza percentuale dell'OOS per reparti

Costruendo la medesima mappa per i reparti non alimentari si osserva che il livello di fastidio legato all'Out-of-Stock è mediamente più basso (scala 16-27 molto + estremamente) rispetto a quanto non avvenga per gli alimentari (scala 18-38) e che tra i reparti a maggior criticità vi sono l'home care, seguito da hair care e da mondo casa /bazar (vedi figura 25).



Base: 5.468

Figura 25 - Diario on line: Impatto incrociato del «fastidio» e dell'incidenza percentuale dell'OOS per reparti

Riproducendo la medesima mappa a livello di singola categoria, nell'alimentare i prodotti più critici, posizionati nel quadrante in alto a destra e che quindi presentano elevato livello sia di presenza di rotture di stock che di fastidio percepito, risultano essere: acqua, gelati, birra, merendine, bevande gassate/tea. Da tenere sotto controllo, per l'elevata presenza di Out-Of-Stock, nonostante il più basso livello di fastidio, anche i prodotti collocati nel quadrante in alto a sinistra: ortofrutta, latte, yogurt/dessert, macelleria, pane/pasticceria e pasta (vedi figura 26).

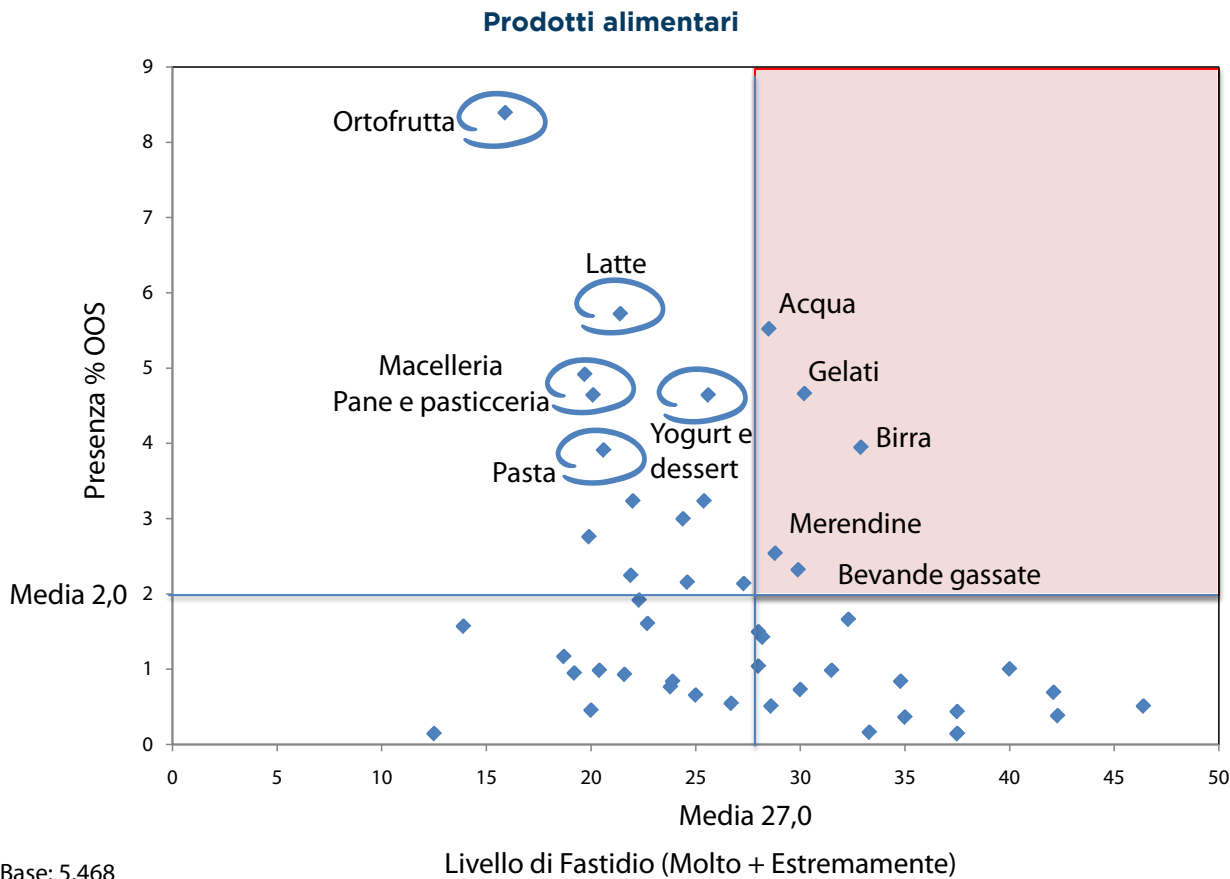


Figura 26 - Diario on line: Impatto incrociato del «fastidio» e dell'incidenza percentuale dell'OOS per categoria

Analogamente nel non alimentare, le maggiori criticità (quadrante in alto a destra) si concentrano su shampo, deodoranti, ammorbidenti, detersivi bucato e prodotti piatti/lavastoviglie.

Anche la carta igienica/carta casa presenta un livello di Out-Of-Stock elevato, pur riuscendo a contenere maggiormente il livello di fastidio (quadrante in alto a sinistra), come illustrato nella figura 27.

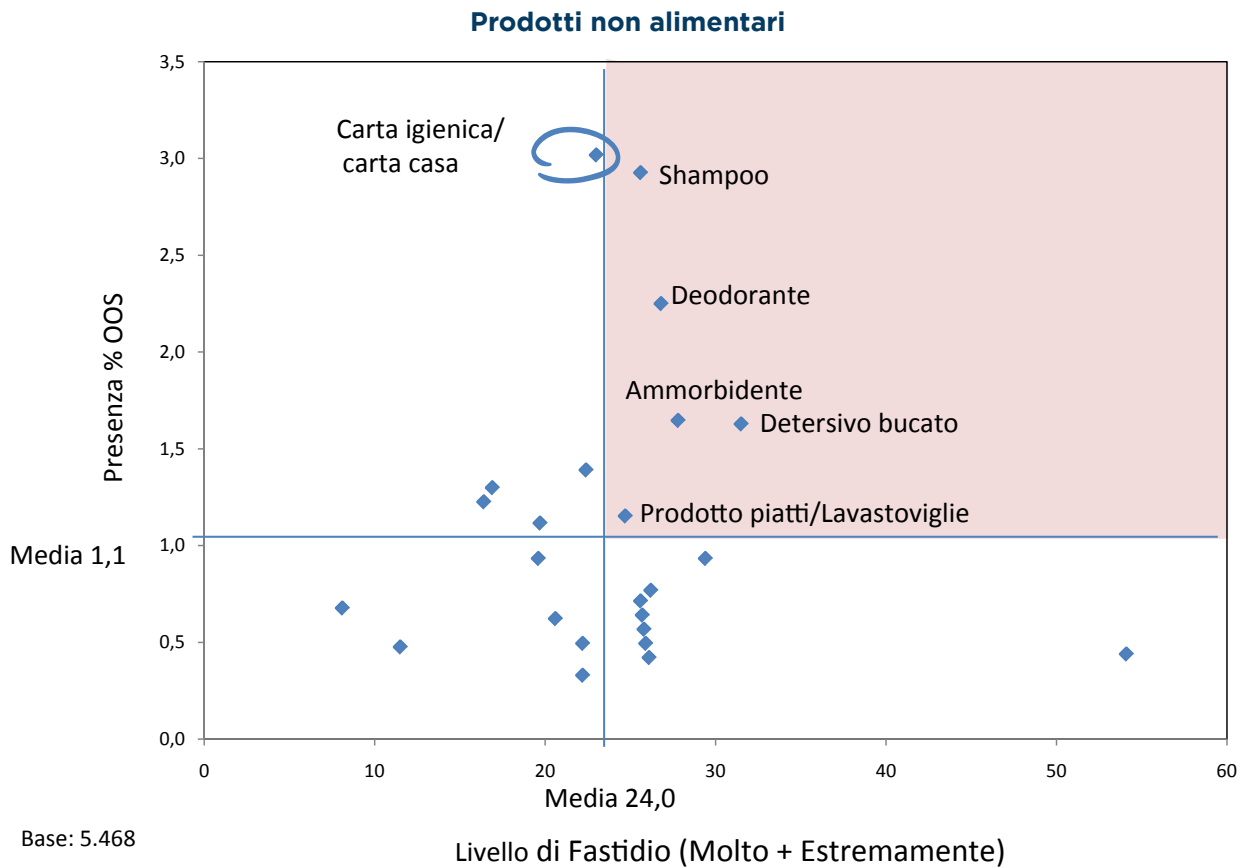


Figura 27 - Diario on line: Impatto incrociato del «fastidio» e dell'incidenza percentuale dell'OOS per categoria

L'elemento cruciale della ricerca è stato capire come la presenza di rotture di stock e la relativa percezione di fastidio ad esso legata possano creare variazioni del comportamento d'acquisto.

Dall'analisi dei Diari on Line è risultato che sono due i macro comportamenti attuati dagli Shopper, a seguito della mancanza del prodotto cercato a scaffale (vedi figura 28):

- ▶ **Vendite** perse (Lost sales) nel 35% degli Shopping Trip, dovute sia alla cancellazione dell'acquisto (nel 25% dei casi) che alla sostituzione del punto vendita (nel 10% dei casi).
- ▶ **Sostituzione** del prodotto nel restante 65% degli Shopping Trip, con l'acquisto di un altro prodotto all'interno della stessa categoria (nel 40% dei casi) o con l'acquisto di un prodotto al di fuori della categoria (nel restante 25% dei casi).

Da questi comportamenti messi in atto dagli Shopper derivano diversi livelli di rischio immediato per la distribuzione e per l'industria.

Il rischio per la distribuzione coincide con le vendite perse ed è quindi pari al 35% dei giri di spesa (vedi figura 28).

Il rischio per l'industria è invece significativamente più elevato (73% dei giri di spesa) ed è la risultante di tre diversi comportamenti attuati dagli Shopper, così declinati:

- ▶ 25% di cancellazione degli acquisti.
- ▶ 25% di sostituzione con prodotti di altre categorie.
- ▶ 23% di Brand Switching, che corrisponde a quella parte di sostituzione del prodotto in rottura di stock con altre marche all'interno della categoria, alla ricerca di prodotti aventi le medesime caratteristiche del prodotto mancante in termini di gusto/benefit/variante, di confezione o di formato (il Brand Switching è pari al 58% del 40% di sostituzione complessivo intra-categoria) (vedi figura 29).

L'impatto sul
comportamento di acquisto:
la Mappa dei livelli di rischio
per industria e distribuzione

7.

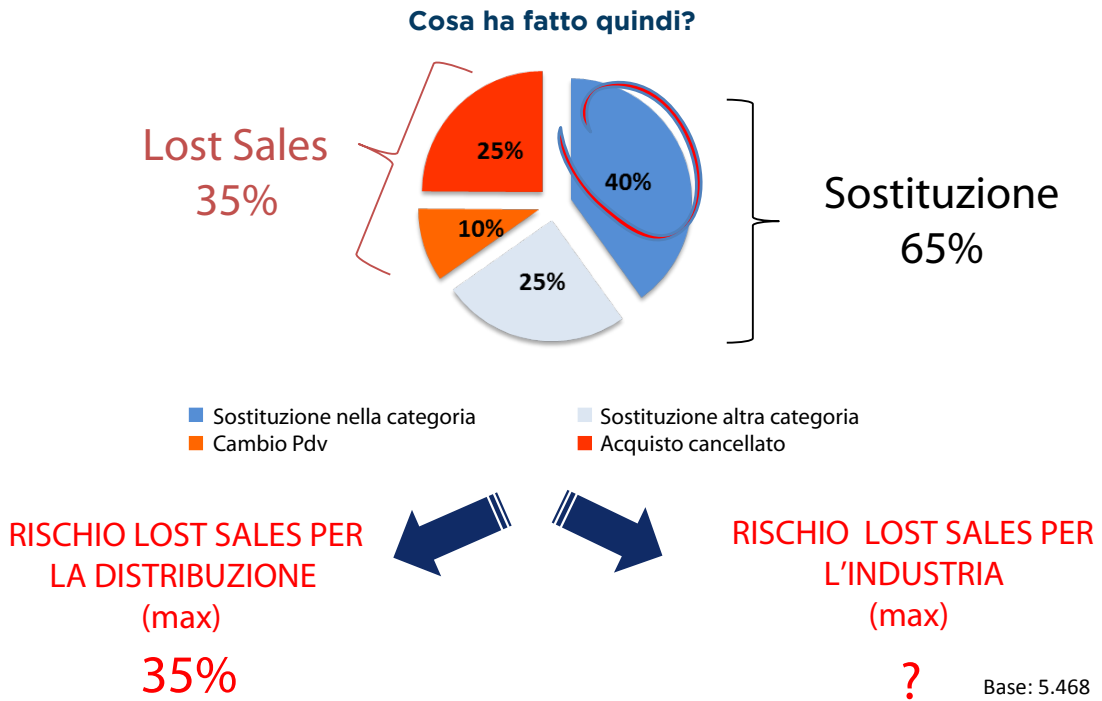


Figura 28 - Diario on line: Impatto dell'OOS sul comportamento d'acquisto - 1



Figura 29 - Diario on line: Impatto dell'OOS sul comportamento d'acquisto - 2

I livelli di rischio medi per distribuzione e industria, descritti sopra, mostrano alcune variazioni abbastanza significative se declinati per reparto: la reazione dello Shopper di fronte all'Out-of-Stock è infatti funzione di variabili di categoria quali il livello di predeterminazione, la fedeltà alla marca, la profondità assortimentale e il comparto di riferimento (alimentare verso non alimentare).

In particolare nei reparti dell'alimentare:

- Per quanto riguarda il rischio per la distribuzione i reparti a minor sostituzione, che registrano livelli di impatto molto sopra media, sono gli alimenti per bambini (52%, con prevalente componente di cambio punto vendita), gli alimenti per animali (43%, con prevalenza di cancellazione acquisti), seguiti dai surgelati (37%), dal salato (37%) e dalla prima colazione/dolce (36%) con prevalente componente di cancellazione dell'acquisto in tutti e tre i casi. Al contrario negli sfusi e nei freschi il livello di rischio si mantiene molto al di sotto dei livelli medi (rispettivamente 24% e 28%) (vedi figura 30).
- Per quanto riguarda invece il rischio per l'industria si hanno livelli più elevati nel salato (79%, sia per cancellazione che per sostituzione in misura superiore alla media), nei surgelati (77% dei casi) e nei prodotti freschi e della dispensa (per entrambi il rischio è del 75%) (vedi figura 31).

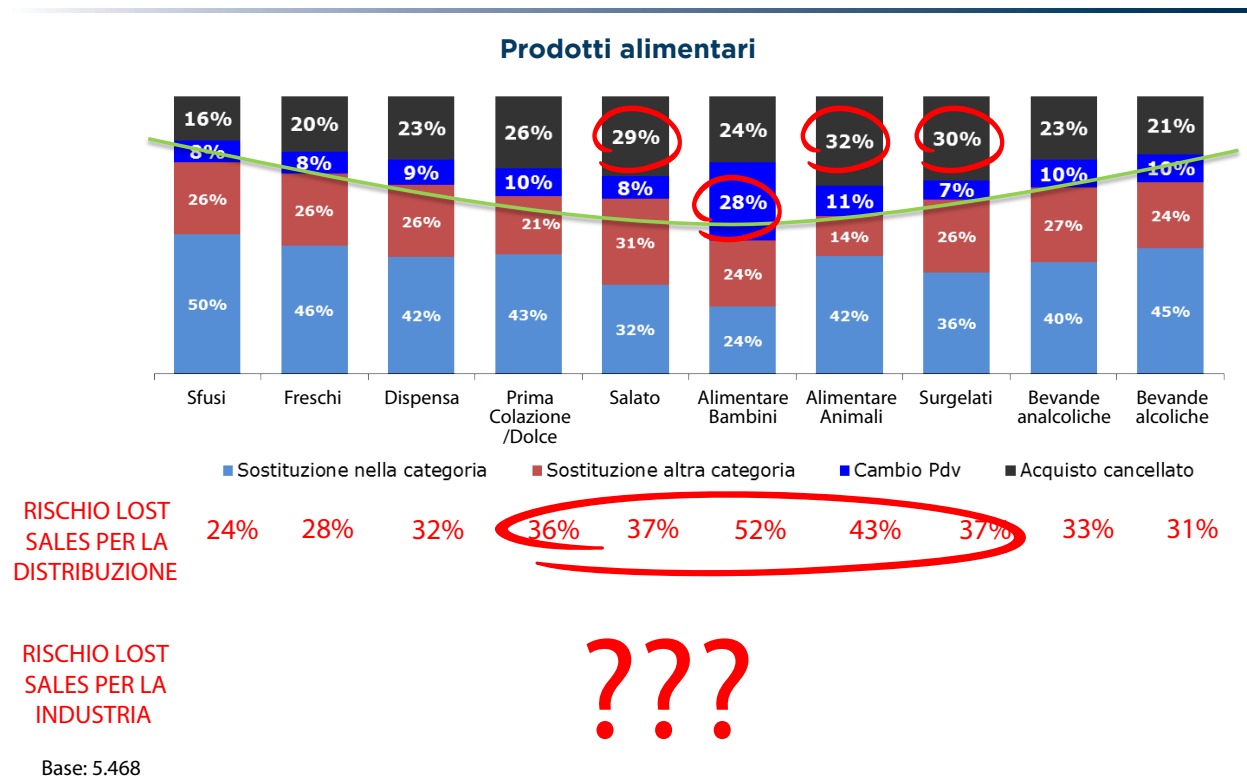


Figura 30 - Diario on line: Rischio industria | distribuzione per reparto

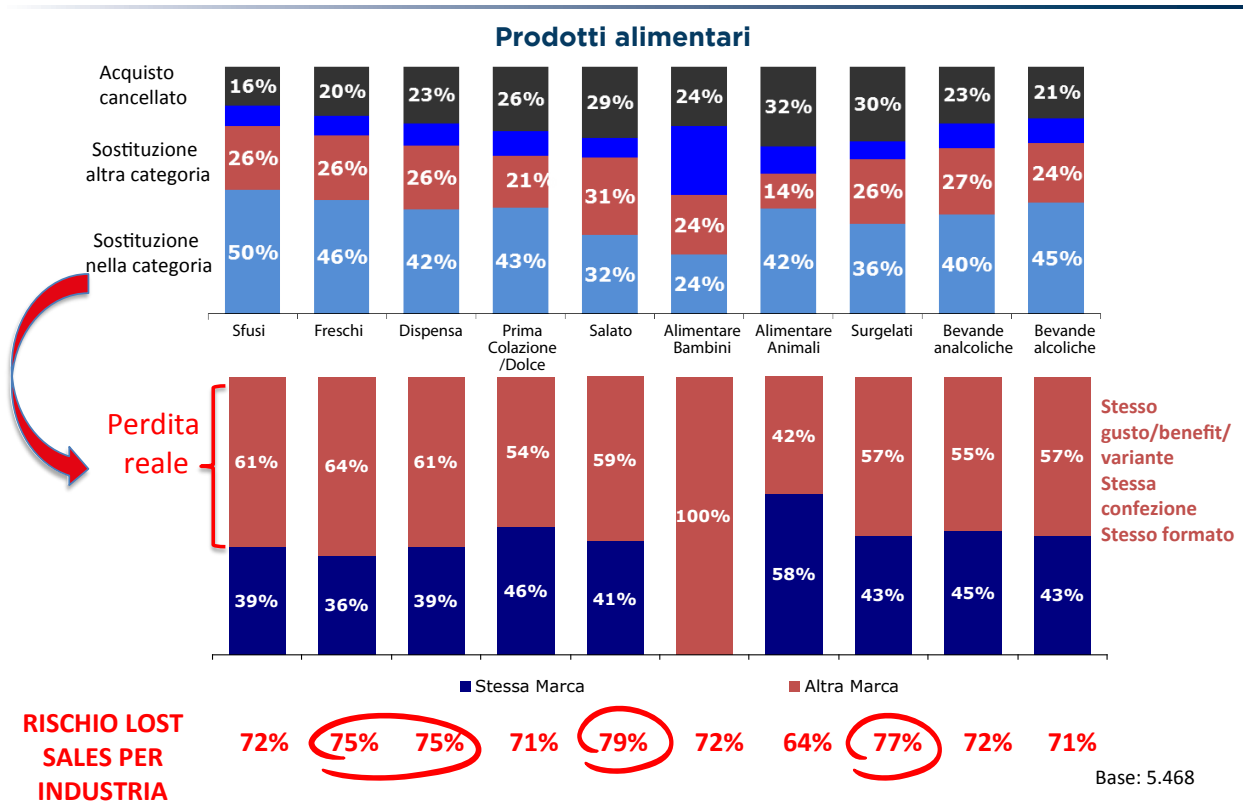
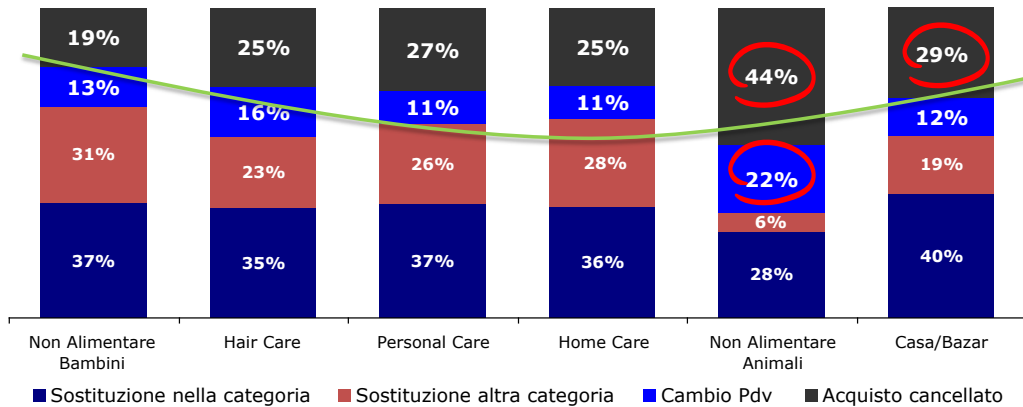


Figura 31 - Diario on line: Rischio industria | distribuzione per reparto

Passando ai reparti Non Alimentari:

- Il rischio per la distribuzione è molto alto nei non alimentari per animali (66%, sia per forte cancellazione degli acquisti che per sostenuto cambio di punto vendita), nell'home care e nel casa/bazar (entrambi 41%) (vedi figura 32).
- Il rischio per l'industria presenta minor variabilità tra i diversi reparti, è tuttavia maggiore nei non alimentari per bambini (75%, per una forte componente di sostituzione, sia fuori che all'interno della categoria), nell'home care (72%) e nei non alimentari per animali (72%, concentrato nella cancellazione degli acquisti e nella sostituzione all'interno della categoria) (vedi figura 33).

Prodotti non alimentari



RISCHIO LOST SALES PER LA DISTRIBUZIONE

32%

41%

38%

36%

66%

41%

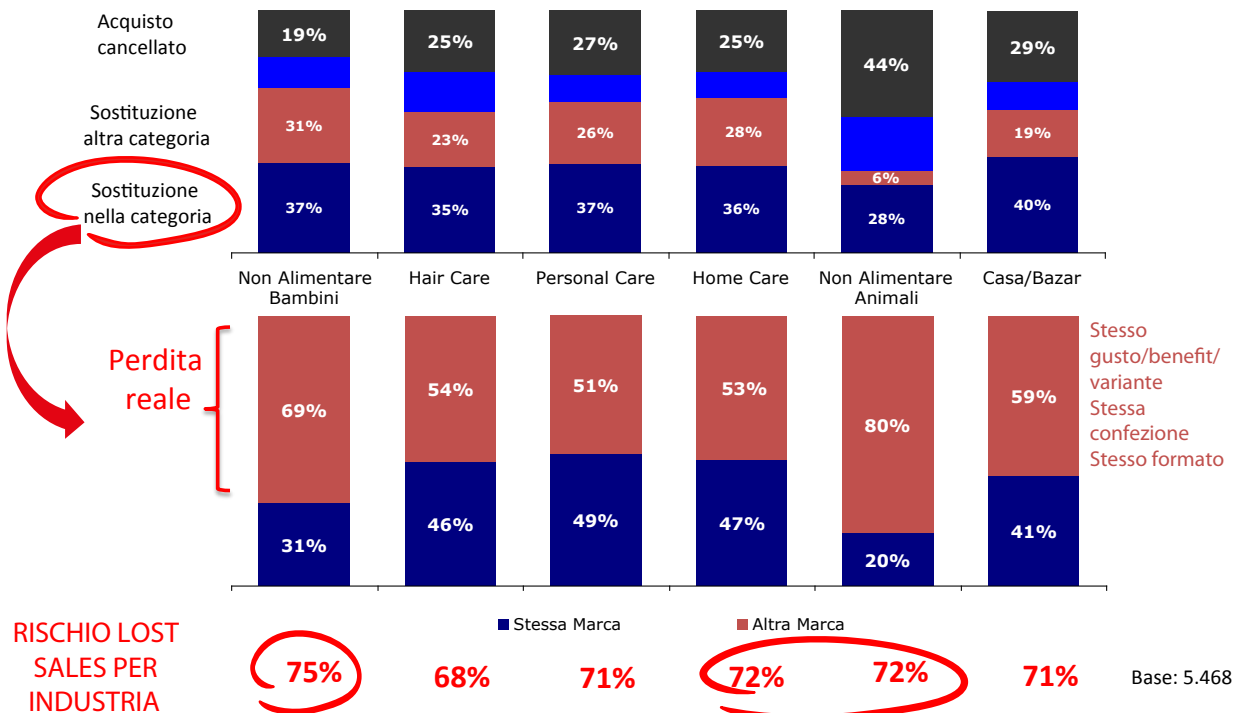
RISCHIO LOST SALES PER LA INDUSTRIA

???

Base: 5.468

Figura 32 - Diario on line: Rischio industria | distribuzione per reparto

Prodotti non alimentari



RISCHIO LOST SALES PER LA INDUSTRIA

75%

68%

71%

72%

72%

71%

Base: 5.468

Figura 33 - Diario on line: Rischio industria | distribuzione per reparto

Per analizzare contemporaneamente i livelli di rischio per la distribuzione e quelli per l'industria, generati dalla presenza di rotture di stock nelle diverse categorie, è stata costruita una mappa, "Mappa di Rischio", che pone in ascissa il rischio di vendite perse per la distribuzione e in ordinata il rischio di vendite perse per l'industria e che delinea quattro quadranti in funzione dei livelli medi di rischio per la distribuzione (asse delle X) e per l'industria (asse delle Y), come rappresentato nella figura 34. Vengono così individuate:

- ▶ Nel quadrante in alto a destra le categorie a rischio congiunto, che, ad esempio, nel caso di progetto condiviso industria-distribuzione sono quelle su cui focalizzare l'attenzione da parte di entrambe.
- ▶ Nel quadrante in basso a destra le categorie ad alto rischio per la distribuzione, da presidiare in ottica del Distributore.
- ▶ Nel quadrante in alto a sinistra le categorie ad alto rischio per l'industria, da tenere sotto controllo in ottica dell'industria.



Figura 34 - Diario on line: Rischio industria | distribuzione per reparto

Passando ad analizzare i prodotti alimentari con questa logica e facendo un focus solo sul quadrante in alto a destra della “mappa di rischio”, sopra descritta, si evince che le categorie ad alto rischio congiunto sono: piatti pronti surgelati, altri surgelati, insaporitori, omogeneizzati, pane confezionato e sostitutivi, the/bevande non gassate, conserve di pesce, pizze surgelate e conserve di pomodoro (vedi figura 35).

Prodotti alimentari
Focus quadrante in alto a destra - Mappa di rischio Industria-Distribuzione

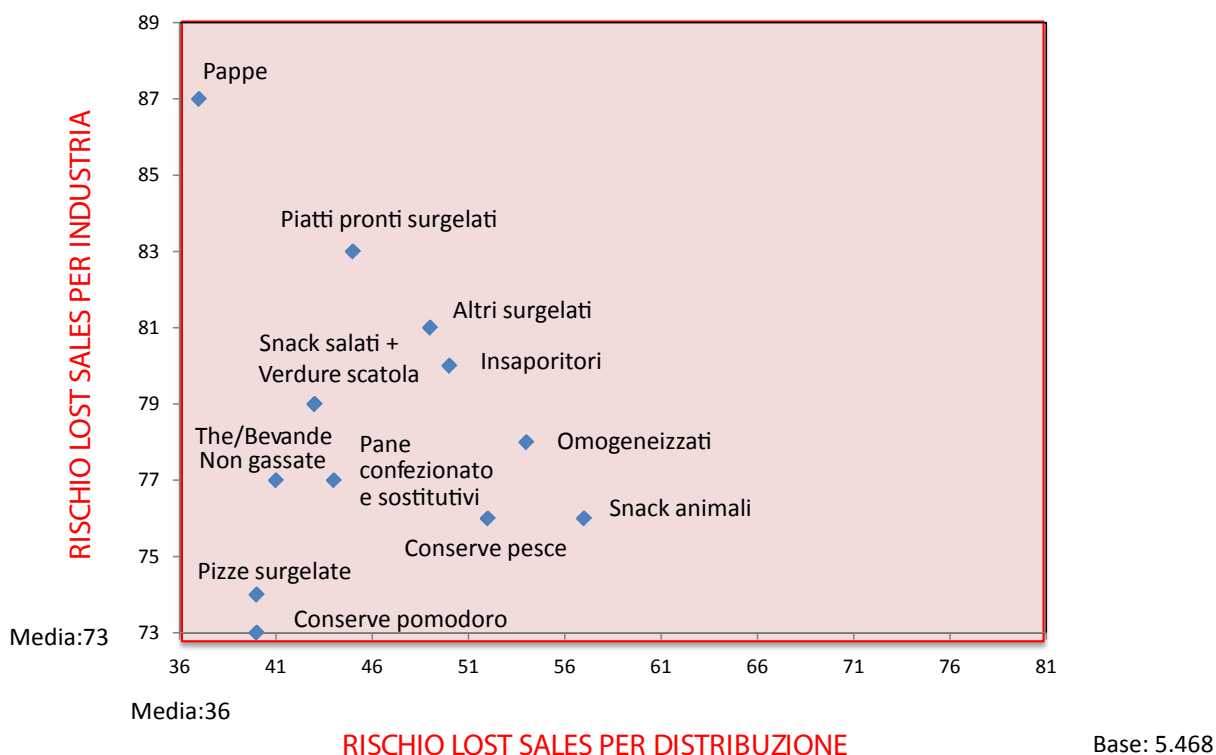


Figura 35 - Diario on line: Rischio ALTO industria | distribuzione per categoria

Lo stesso percorso di analisi viene riprodotto per le categorie non alimentari.

Costruendo con la medesima logica la “mappa di rischio” di vendite perse a seguito dell’Out-Of-Stock per industria-distribuzione, si desume che i prodotti più critici per entrambe sono: trattamento corpo, creme corpo, pannolini e cura e igiene animali (vedi figura 36).

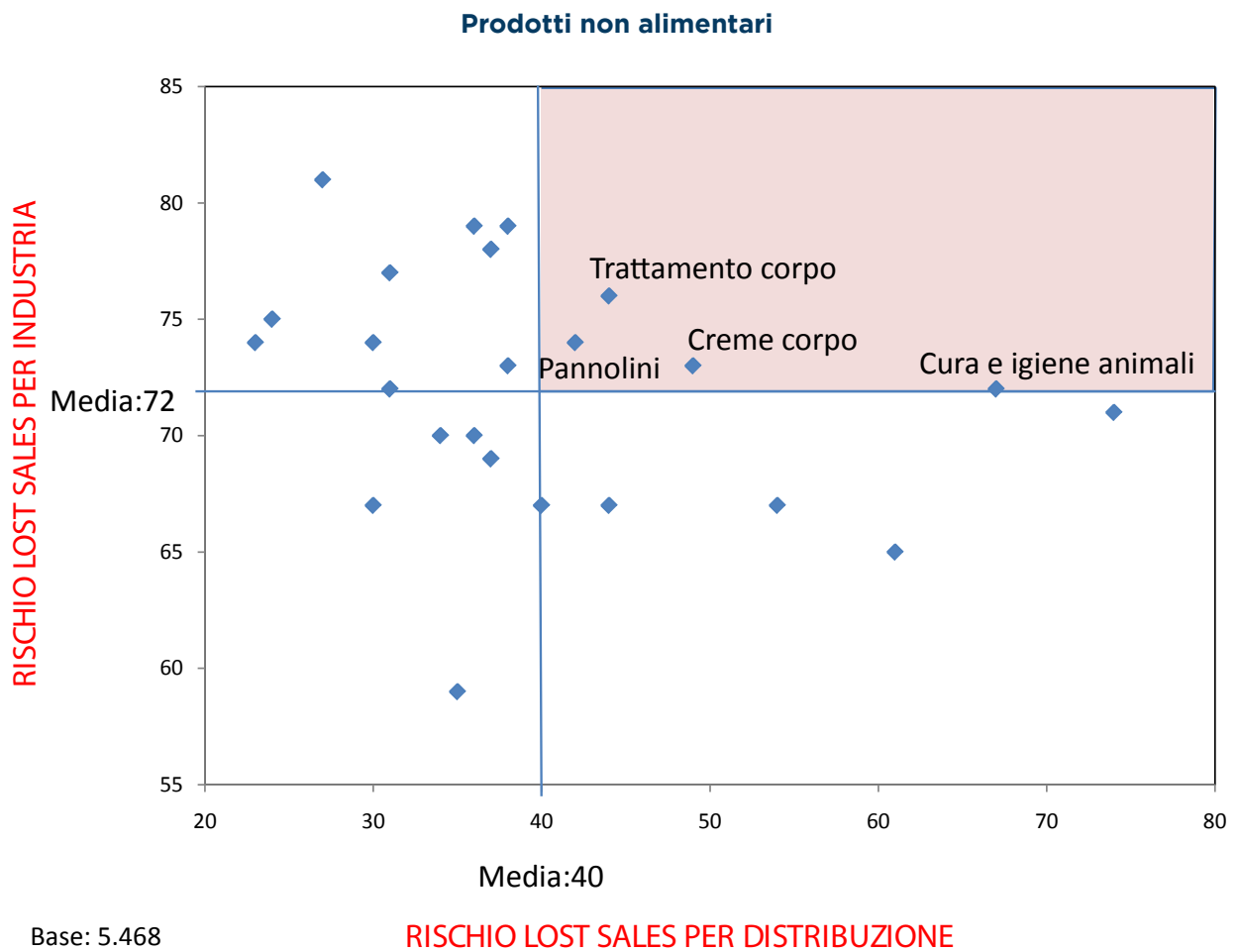


Figura 36 - Diario on line: Rischio industria | distribuzione per categoria

Volendo fornire indicazioni operative, finalizzate ad identificare le priorità e le aree di intervento comuni per industria e distribuzione o di presidio singolo in ottica del Distributore o in ottica dell'Industria, è stato fatto un ulteriore passo avanti nel percorso di analisi:

- ▶ Sono state prese in considerazione congiuntamente le tre variabili tratte dalla ricerca
 - ↳ Presenza percentuale di Out-of-Stock.
 - ↳ Livello di fastidio.
 - ↳ Rischio di vendite perse distribuzione - industria.
- ▶ E sono state evidenziate le categorie ad alto livello di criticità per tutte e tre le variabili.

Questo esercizio è stato realizzato attraverso la costruzione di una "Mappa di secondo livello", che aggiunge al livello di fastidio (Molto+Estremamente), rappresentato in ascissa, e alla presenza percentuale di Out-of-Stock, rappresentata in ordinata, il livello di rischio elevato per industria e distribuzione (categorie evidenziate in ROSSO - vedi figura 36) . Nello specifico, per i prodotti alimentari i prodotti più critici sulle tre variabili e in **ottica congiunta industria-distribuzione**, risultano essere le pizze surgelate e le bevande base the/non gassate (vedi figura 37).

Identificazione di priorità ed aree di intervento comuni tra industria e distribuzione

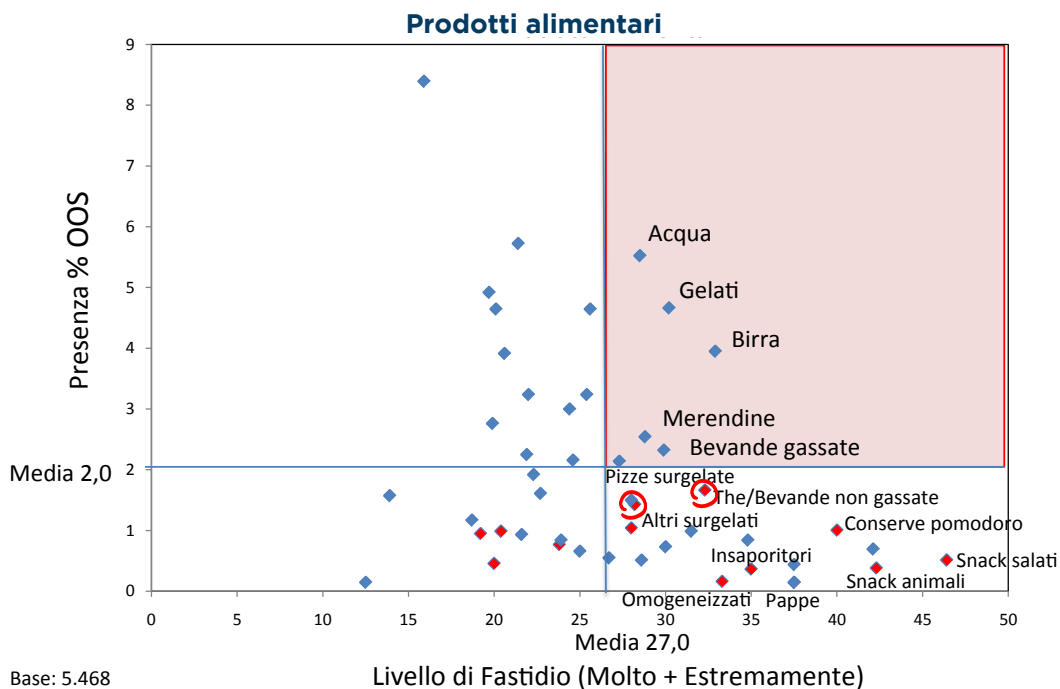


Figura 37 - Diario on line: alla presenza percentuale OOS e al livello di fastidio viene aggiunto il rischio elevato per industria e distribuzione (categorie in rosso)

Dal punto di vista dell'**industria** è tuttavia importante tenere sotto controllo anche le categorie che nella Mappa di rischio si posizionano nel quadrante in alto a sinistra perché, come già evidenziato sopra, presentano un alto livello di criticità per l'industria, in termini di rischio di vendite perse (vedi figura 38).

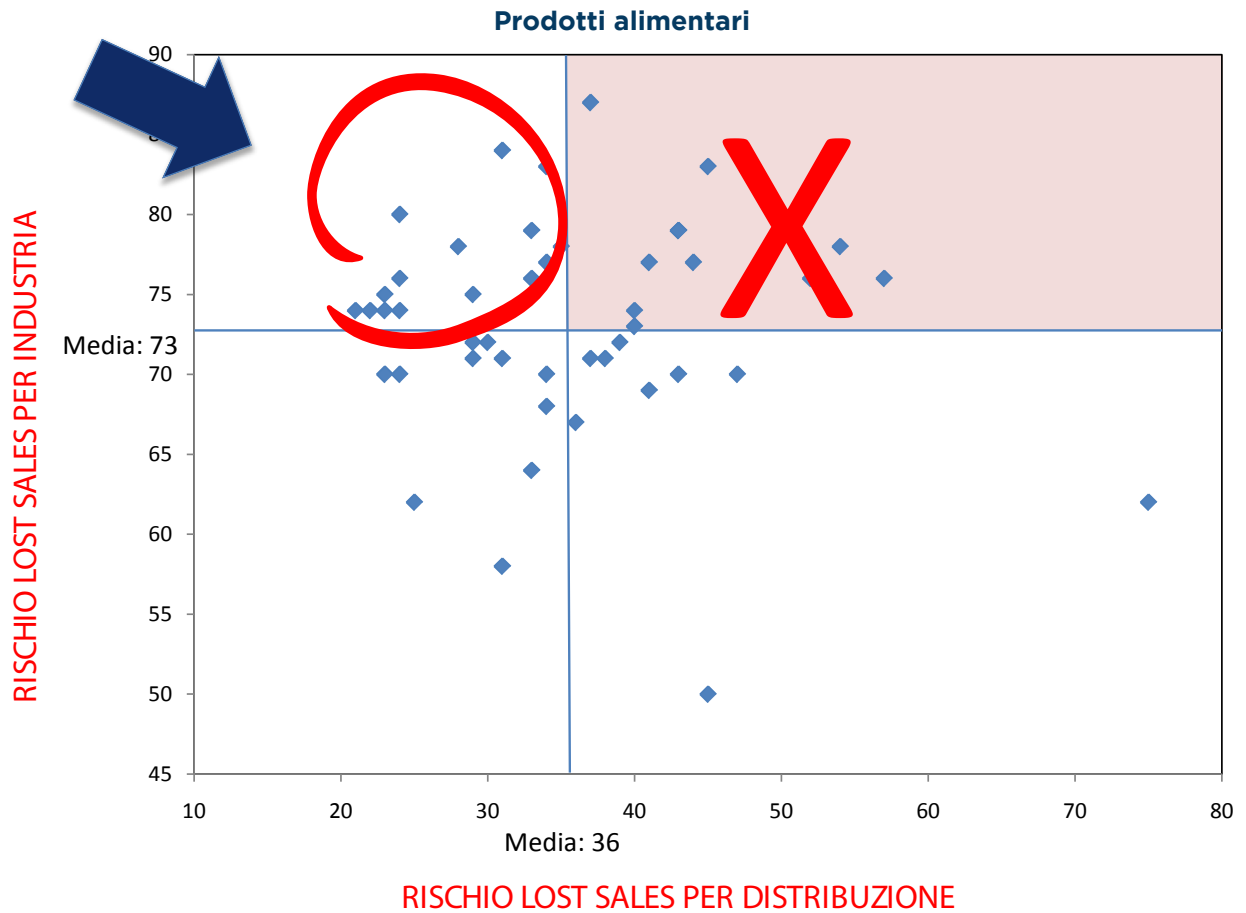


Figura 38 - Diario on line: alla presenza % OOS e al livello di fastidio viene aggiunto il rischio elevato per l'industria (categorie in rosso - quadrante in alto a sinistra) - Altro ALTO rischio per l'industria

Proiettando queste categorie ad alto rischio solo per l'industria nella "Mappa di secondo livello" ed evidenziandole in rosso si evince che, nell'alimentare, le categorie maggiormente critiche per l'industria su tutte e tre le variabili sono: gelati, yogurt/dessert, pane e pasticceria, macelleria e latte (vedi figura 39).

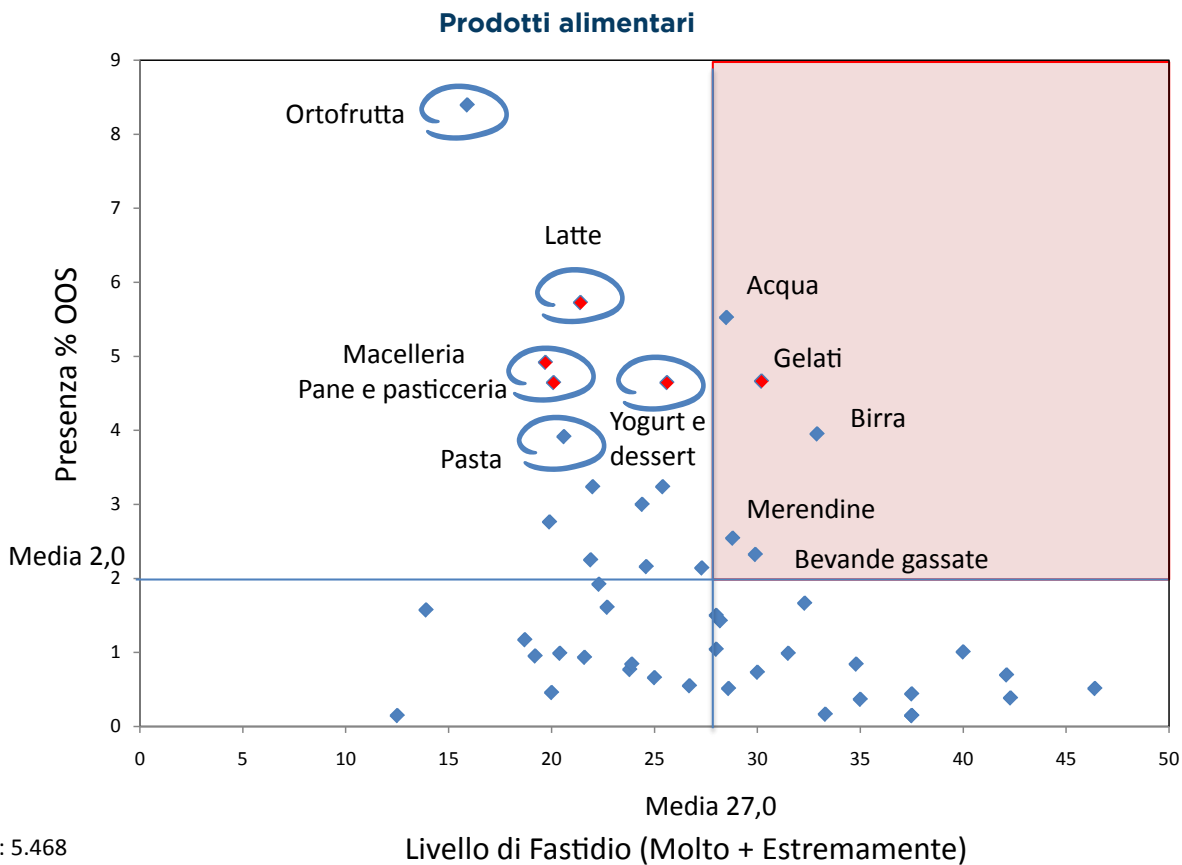


Figura 39 - Diario on line: alla presenza percentuale OOS e al livello di fastidio viene aggiunto il rischio elevato per l'industria (categorie in rosso)
 - Altro ALTO rischio per l'industria

Analogamente dal punto di vista della **distribuzione** è importante tenere sotto controllo anche le categorie che nella Mappa di rischio si posizionano nel quadrante in basso a destra, perché presentano un alto livello di criticità per la **distribuzione**, in termini di rischio di vendite perse (vedi figura 40).

E proiettando queste categorie ad alto rischio solo per la **distribuzione** nella “Mappa di secondo livello” (evidenziate in rosso) emerge che, nell’alimentare, le categorie maggiormente critiche per la **distribuzione** su tutte e tre le variabili sono: bevande gassate, conserve di pomodoro, alimenti secco animali e bevande sportive (vedi figura 41).

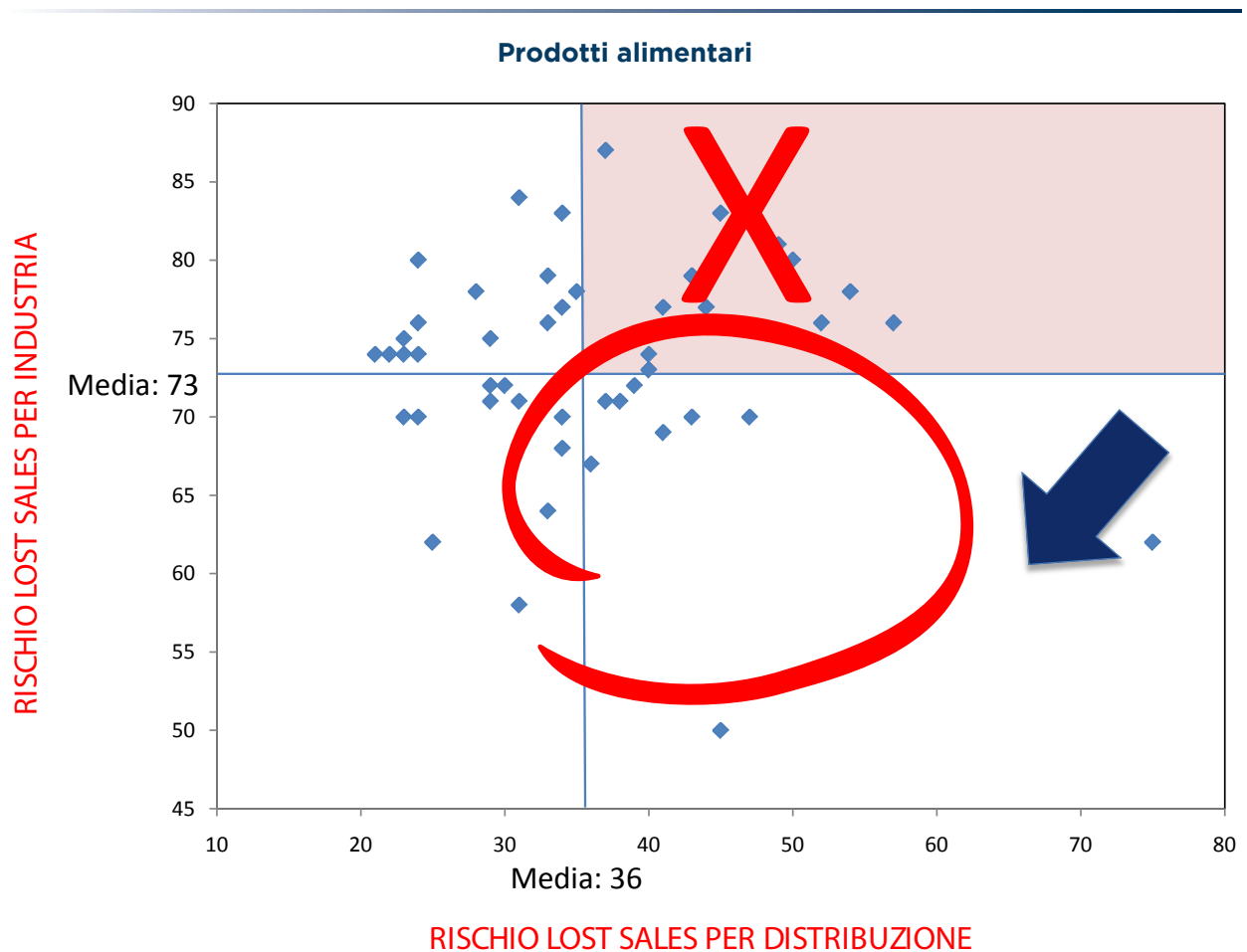


Figura 40 - Diario on line: alla presenza percentuale OOS e al livello di fastidio viene aggiunto il rischio elevato per la distribuzione (categorie in rosso - quadrante in basso a destra) - Altro ALTO rischio per la distribuzione

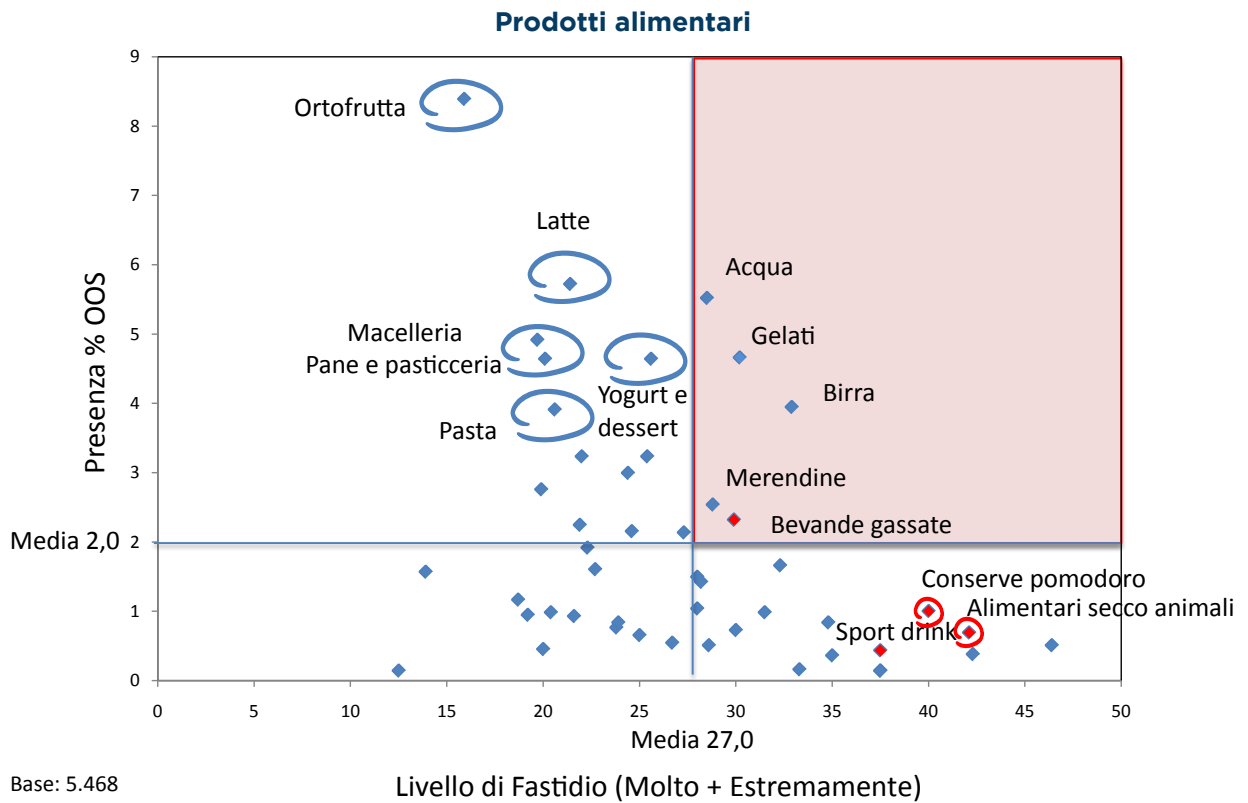


Figura 41 - Diario on line: alla presenza percentuale OOS e al livello di fastidio viene aggiunto il rischio elevato per la distribuzione (categorie in rosso)
 - Altro ALTO rischio per la distribuzione

Analogamente per le categorie non alimentari, proiettando le categorie critiche per industria e distribuzione nella “mappa di secondo livello” ed evidenziandole in rosso, le creme corpo possono essere considerate la categoria più critica sulle tre variabili congiuntamente, sia per l’industria che per la distribuzione (vedi figura 42).

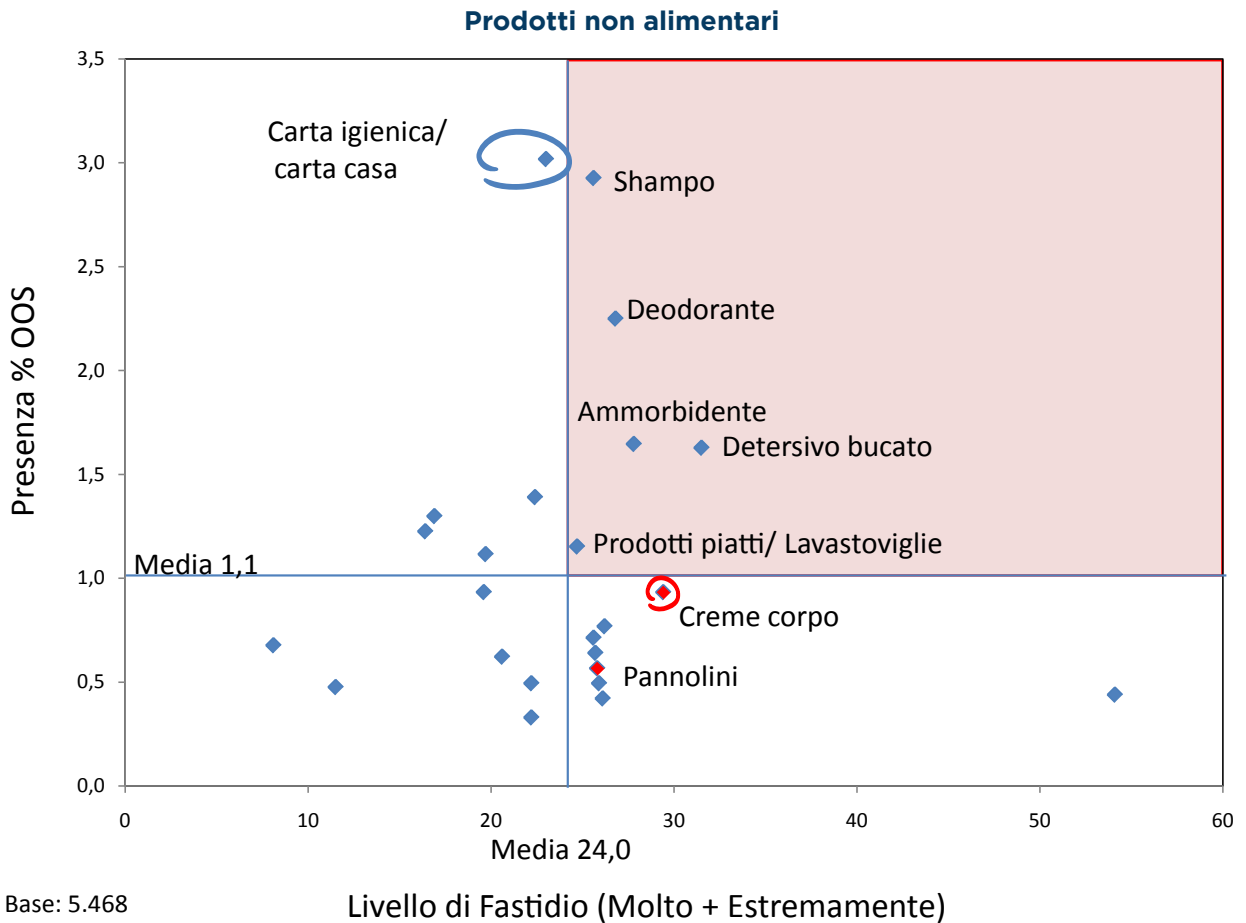


Figura 42 - Diario on line: alla presenza percentuale OOS e al livello di fastidio viene aggiunto il rischio elevato per industria e distribuzione (categorie in rosso)

Andando invece a focalizzarsi sulle categorie maggiormente critiche per l'industria, risulta essere la carta igienica/carta casa il mercato più sensibile su tutte e tre le variabili, seguito da detersivi bucato, detersivi per piccole superfici e altri prodotti per capelli (vedi figura 43).

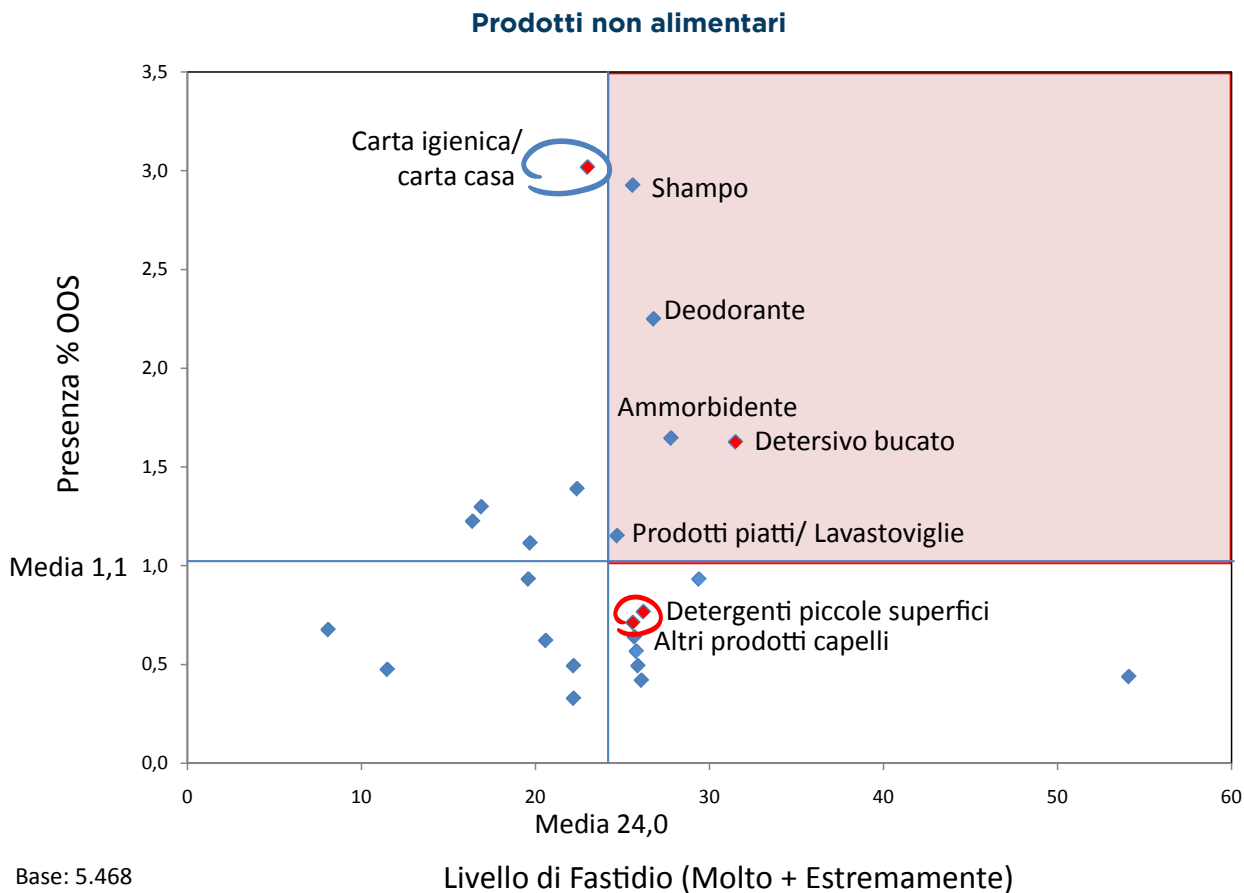


Figura 43 - Diario on line: alla presenza percentuale OOS e al livello di fastidio viene aggiunto il rischio elevato per l'industria (categorie in rosso)
 - Altro ALTO rischio per l'industria

Mentre focalizzandosi sulle categorie maggiormente critiche per la **distribuzione**, osservando il lato destro della “mappa di secondo livello”, le categorie più sensibili su tutte e tre le variabili, evidenziate in rosso, risultano essere: shampo, deodoranti, seguiti a distanza da additivi bucato, tessile e bazar (vedi figura 44).

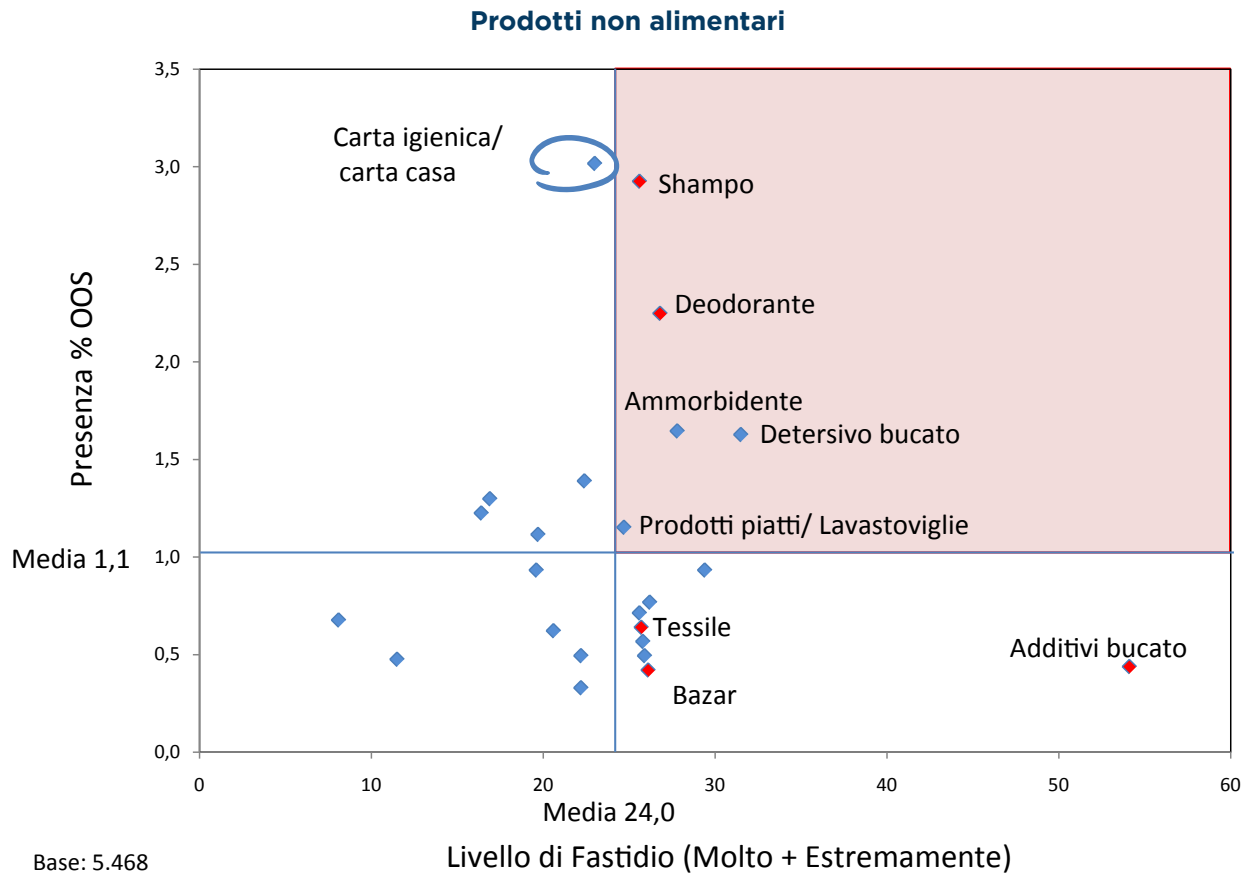


Figura 44 - Diario on line: alla presenza percentuale OOS e al livello di fastidio viene aggiunto il rischio elevato per la distribuzione (categorie in rosso)
 - Altro ALTO rischio per la distribuzione

In estrema sintesi la figura 45 evidenzia le categorie a più alta criticità rispetto alle tre variabili analizzate e quindi maggiormente da presidiare e prioritarie in termini di attenzione:

Congiuntamente per industria e distribuzione (quadrante in alto a destra)

- ▶ Nell’ottica dell’industria (quadrante in alto a sinistra).
- ▶ Nell’ottica della distribuzione (quadrante in basso a destra).

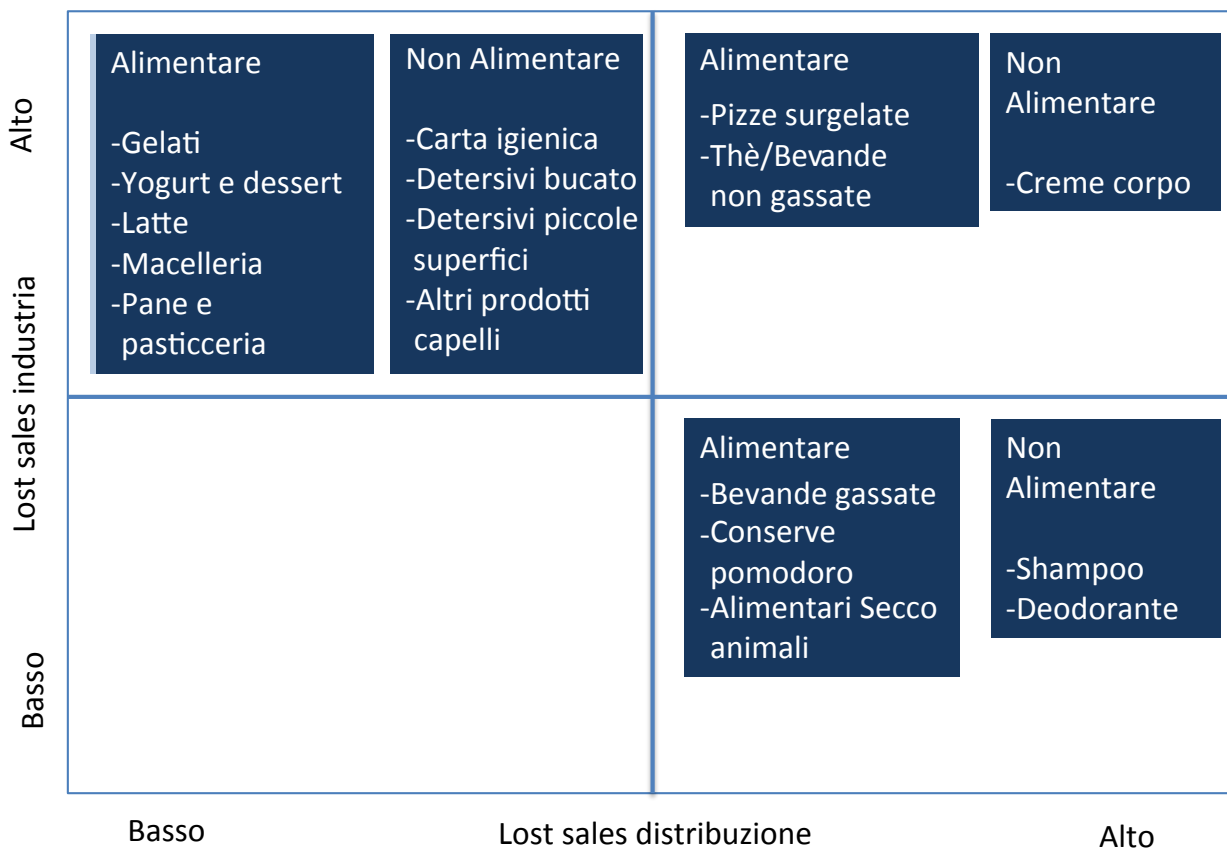


Figura 45 - Diario on line: Priorità consigliate

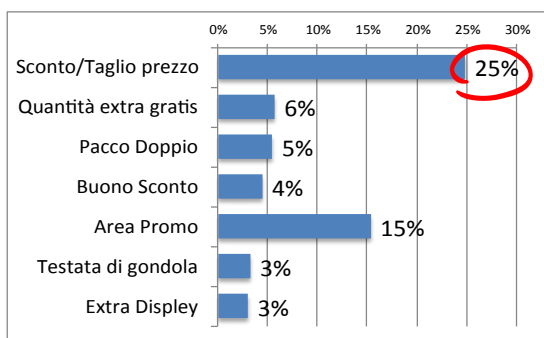
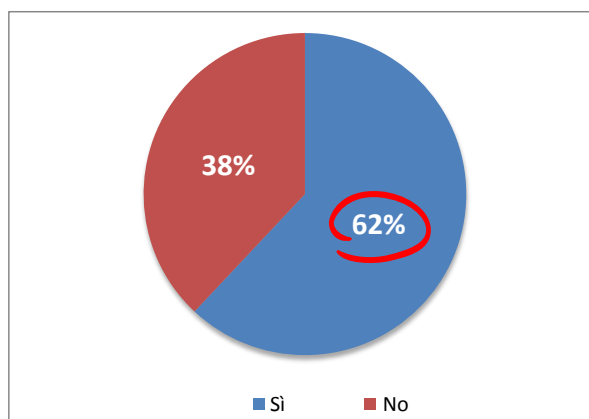
9.

Rotture di stock e rapporto con presenza in volantino o in promozione

A ttraverso il diario on line si è anche rilevato se i prodotti trovati in rottura di stock fossero in promozione e fossero presenti in volantino, per poter verificare l'impatto di queste due attività sul fenomeno in esame.

È emerso che sul totale dei 6.633 prodotti trovati in Out-of-Stock dagli Shopper oltre 6 su 10 si trovavano in condizione promozionale. La tipologia promozionale più diffusa è risultata essere lo sconto/taglio prezzo (nel 25% dei casi), ma anche la presenza in area promozionale è risultata abbastanza diffusa (15% dei casi). Meno rilevanti sono invece risultate essere le quantità extra gratis (6%), il pacco doppio (5%) e il buono sconto (4%) (vedi figura 46).

Il prodotto non trovato era in promozione?



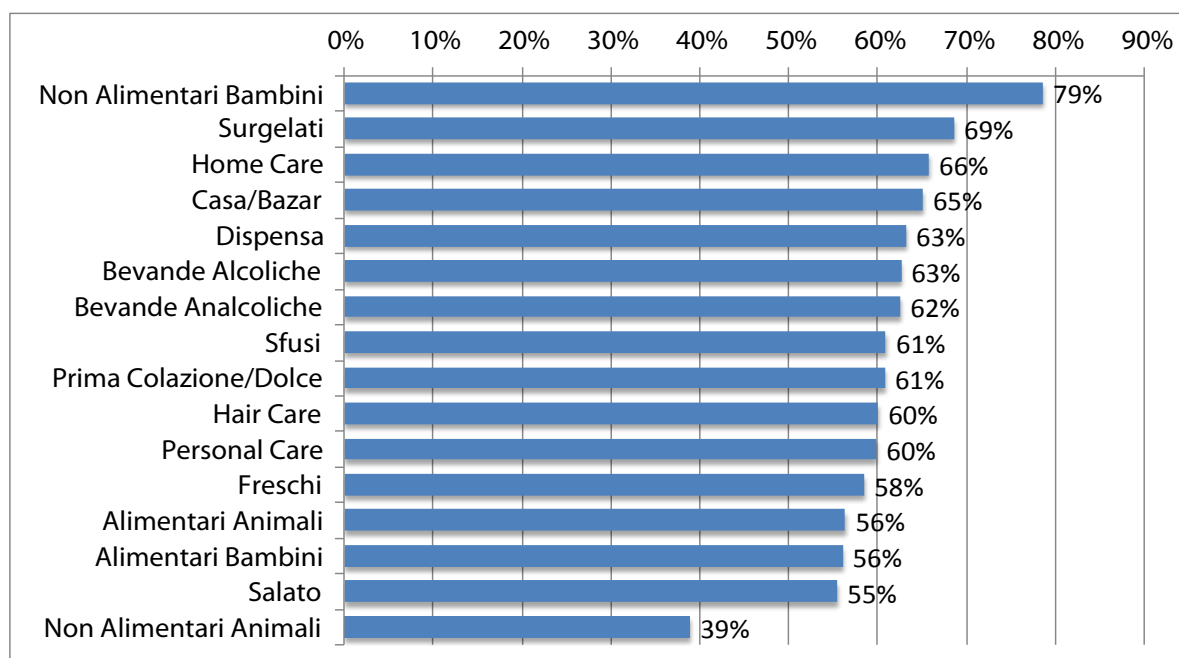
Sul totale dei prodotti trovati in OOS dagli Shopper, oltre 6 su 10 erano soggetti ad una promozione, in genere sconto/taglio prezzo (25%) ma anche presenza in area promozionale (15%)

Figura 46 - Diario on line: percentuale OOS e promozioni

Come illustrato nella figura 47, declinando per reparto la presenza di promozioni nei prodotti trovati in Out-of-Stock si è potuto verificare che per tutti i reparti almeno il 55% dei prodotti in rottura di stock aveva associata una qualche tipologia promozionale, ad eccezione dei prodotti non alimentari per animali (presenza promozionale solo del 39%). Si tratta quindi di un fenomeno trasversale.

In particolare, i prodotti non alimentari per bambini, i surgelati, i prodotti home care e quelli casa bazar sono quelli che hanno registrato i più alti livelli di promozionalità associata ai prodotti non trovati a scaffale.

Il prodotto non trovato era in promozione?



Trasversalmente ai diversi reparti più della metà dei prodotti in OOS sono risultati legati ad una qualche forma promozionale. Fanno eccezione unicamente i prodotti non alimentari per animali.

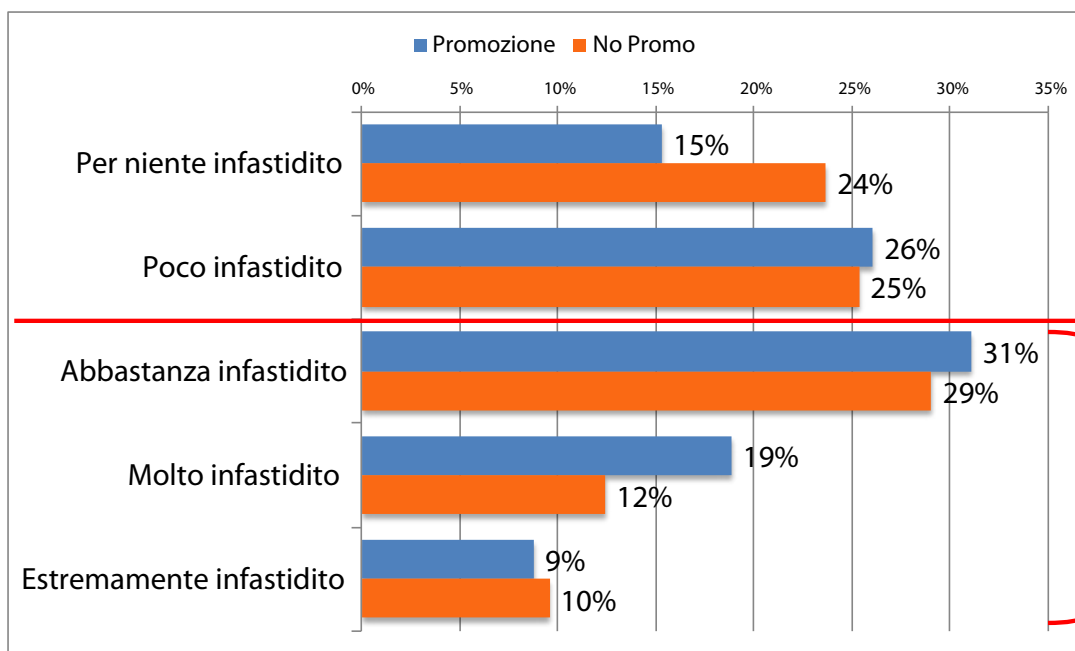
Base: 5.468

Figura 47 - Diario on line: percentuale OOS e promozioni per reparto

La ricerca inoltre ha confermato che il livello di fastidio percepito dagli Shopper, in relazione al prodotto non trovato, cresce in modo rilevante se il prodotto è associato ad una condizione promozionale: il livello di fastidio abbastanza, molto ed estremamente passa infatti dal 51% al 59%, come illustrato nella figura 48.

Pertanto è importante che quando i prodotti si trovano in promozione siano sostenuti da una maggiore attenzione sul punto vendita, per evitare le ripercussioni nei comportamenti d'acquisto futuri degli Shopper scatenati da livelli di fastidio più elevati rispetto alla media.

Quanto Le ha dato fastidio non trovare il prodotto sullo scaffale?



Livello di fastidio (≥ Abbastanza)

59% (Promo) VS

51% (No promo)

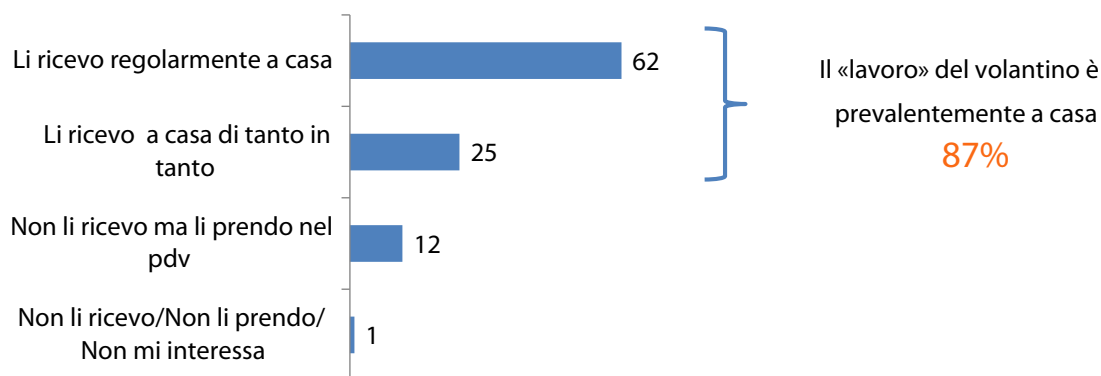
Figura 48 - Diario on line: Promozioni e livello di «fastidio»

Per quanto riguarda invece il volantino promozionale, gli Shopper dichiarano che (vedi figura 49):

- ▶ La netta maggioranza (87%) lo riceve a casa, con regolarità (62%) o con frequenza più saltuaria (25%).
- ▶ Ha un ruolo assolutamente rilevante nell'influenzare i comportamenti d'acquisto, in quanto
 - ▾ L'83% degli Shopper lo utilizza come supporto per la preparazione della lista della spesa (di cui il 48% per indicare categorie prodotti generici da acquistare e il 35% per indicare prodotti specifici evidenziati che intende acquistare).
 - ▾ Il 53% lo utilizza per indirizzarsi verso un determinato punto vendita, quindi serve per generare traffico verso il punto vendita.
 - ▾ E il 10% se ne serve per orientarsi negli acquisti all'interno del punto vendita.

A livello di canale, l'ipermercato è quello che riesce a veicolare maggiormente i propri volantini: il 92% degli Shopper lo riceve a casa, con regolarità il 65% e con frequenza saltuaria il 27%.

Pensiamo per un attimo ai volantini promozionali dei punti vendita che frequenta, Lei...?



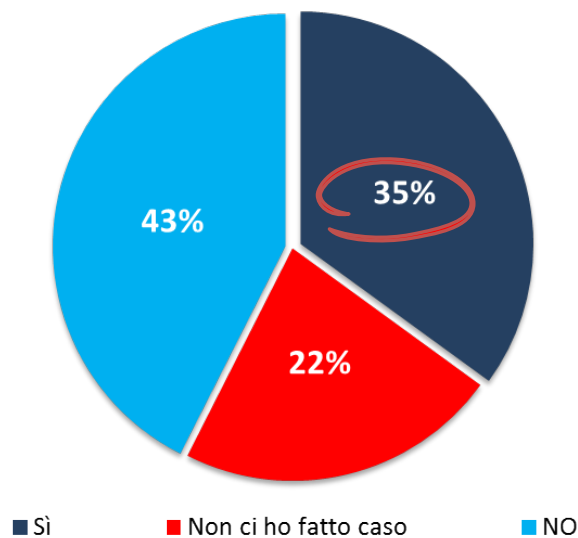
Lei tiene conto/utilizza in qualche modo il volantino promozionale?

- «Preparo una lista della spesa» 48% ✓ Preparazione alla spesa (lista) **83%**
- «Memorizzo i prodotti di interesse che poi acquisterò» 35% ✓ Traffico verso il pdv **53%**
- «Scelgo se andare o meno in quel pdv sulla base delle promozioni in volantino» ✓ Orienta gli acquisti in-store **10%**
- «Lo sfoglio nel negozio alla ricerca dei vari prodotti d'interesse» ✓ No **2%**

Figura 49 - Diario on line: Volantino promozionale: livello di esposizione ed effetti

A differenza di quanto avviene per le offerte promozionali, più direttamente verificabili nei punti di vendita, i prodotti in Out-of-Stock sembrano essere meno correlati alla presenza sul volantino promozionale. Chiedendo infatti agli Shopper se il prodotto non trovato fosse presente sul volantino del negozio, mediamente solo il 35% dei prodotti in Out-of-Stock è risultato essere presente sul volantino, tuttavia ben il 22% dei rispondenti è stato incerto sulla risposta, in quanto non ha fatto caso al fatto che il prodotto fosse presente sul volantino o meno, come illustrato nella figura 50.

Il prodotto che non ha trovato era sul volantino promozionale del negozio?

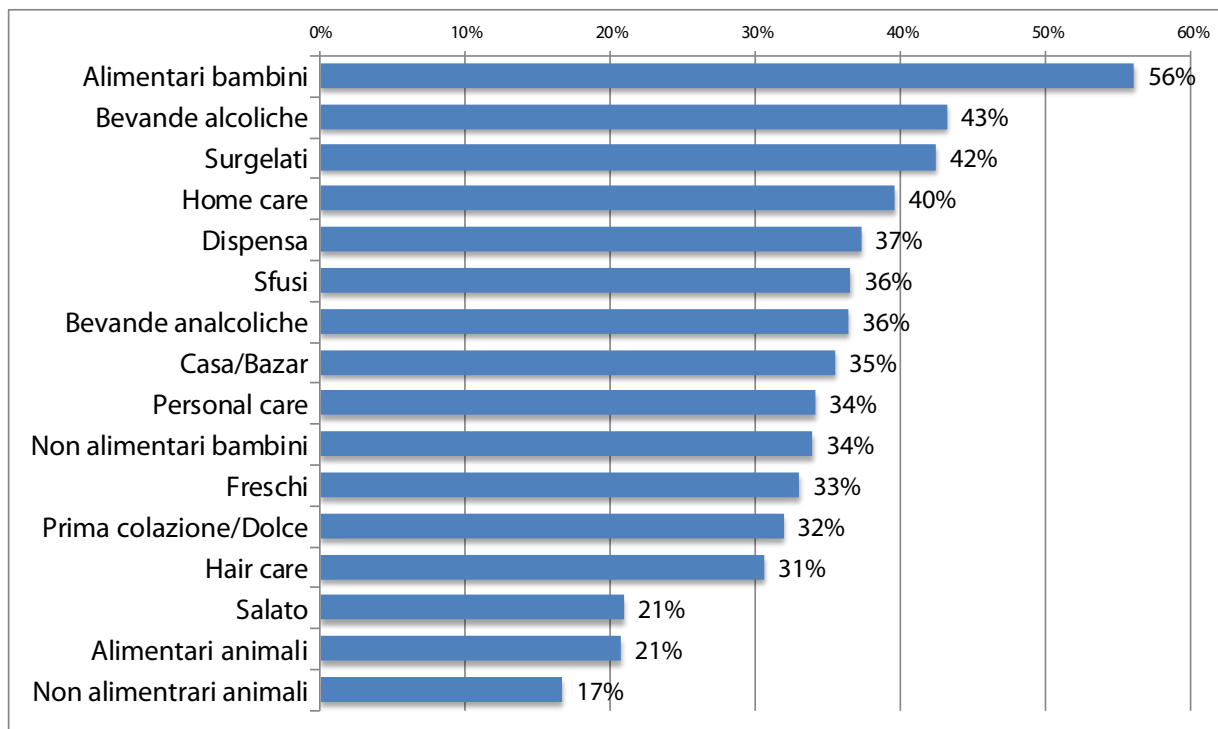


Mediamente il 35% dei prodotti in OOS era anche sul volantino del negozio

Figura 50 - Diario on line: percentuale OOS e Volantino Promozionale

A livello di singola categoria, i prodotti trovati in Out-of-Stock e presenti anche sul volantino promozionale sono risultati essere in particolare alimenti per bambini (56%), bevande alcoliche (43%) e surgelati (42%) (vedi figura 51).

Il prodotto che non ha trovato era sul volantino promozionale del negozio?

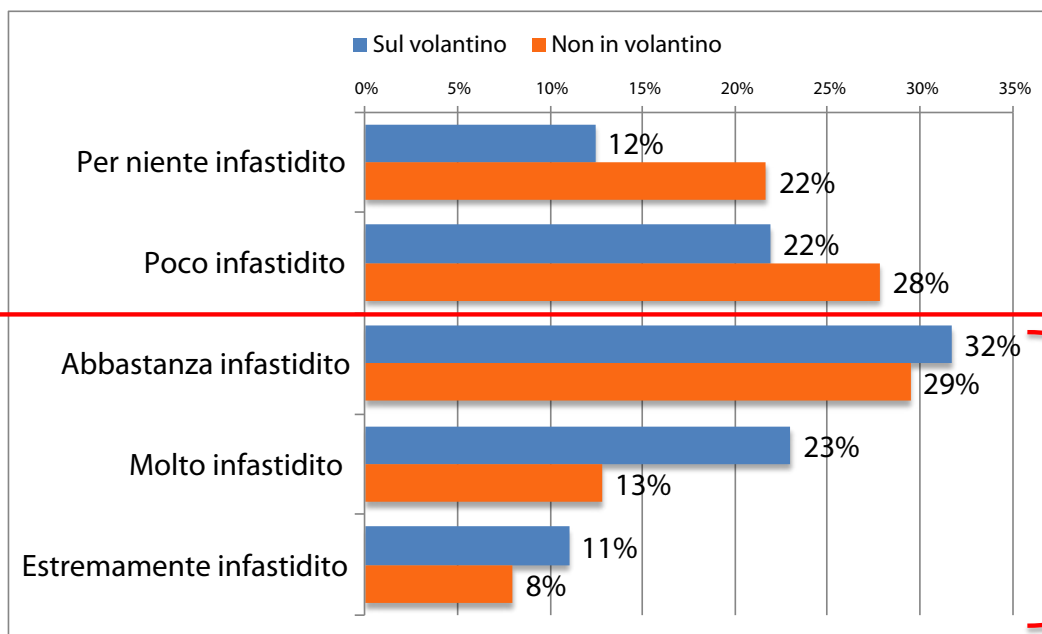


Tra i prodotti in OOS presenti anche sul volantino promozionale troviamo soprattutto alimentari bambini (56%), bevande alcoliche (43%) e surgelati (42%).

Figura 51 - Diario on line: percentuale OOS e volantino promozionale

Invece il livello di fastidio registrato dagli Shopper in relazione all'Out-of-Stock cresce molto se il prodotto è presente sul volantino promozionale: (66% vs 50% non in volantino). E in misura superiore rispetto alla sola condizionale promozionale, nella quale il livello di fastidio era del 59% (vedi figura 52).

Quanto Le ha dato fastidio non trovare il prodotto sullo scaffale?



Livello di fastidio (> Abbastanza)

66% (In volantino) VS

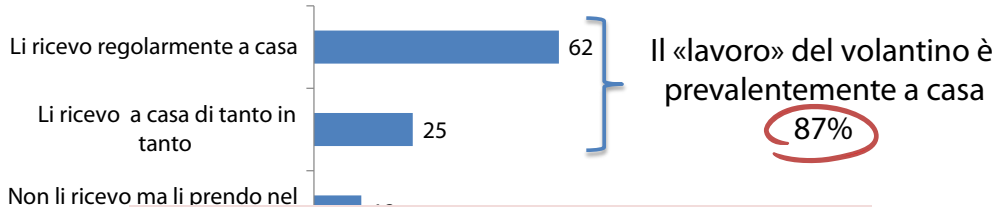
50% (Non in volantino)

NB: Nel caso della sola promozione il livello di fastidio era al 59%

Figura 52 - Diario on line: Volantino promozionale e livello di «fastidio»

Il prodotto presente in volantino è infatti una promessa che il punto vendita fa agli Shopper e che deve essere in grado di mantenere garantendo la presenza del prodotto a scaffale, altrimenti nel medio-lungo periodo un simile livello di disappunto è probabile vada a modificare il comportamento d'acquisto degli Shopper, agendo sulla preparazione della lista della spesa e sul traffico verso il punto vendita, come evidenziato nella figura 53.

Pensiamo per un attimo ai volantini promozionali dei punti vendita che frequenta, Lei...?



RICORDIAMOCI CHE...

Lei tiene conto/utilizza in qualche modo il volantino promozionale?

- «Preparo una lista della spesa» 48%
 - «Memorizzo i prodotti di interesse che poi acquisterò» 35%
 - «Scelgo se andare o meno in quel pdv sulla base delle promozioni in volantino»
 - «Lo sfoglio nel negozio alla ricerca dei vari prodotti d'interesse»
- ✓ Preparazione alla spesa (lista) **83%**
 - ✓ Traffico verso il pdv **53%**
 - ✓ Orienta gli acquisti in-store 10%
 - NO 2%

Figura 53 - Diario on line: volantino promozionale - Il livello di esposizione ed effetti (vedi pagina 61)

10.
L'impatto sulla fedeltà
alla marca, al punto
vendita e all'insegna

Attaverso la ricerca si è cercato di capire la percezione dello Shopper sul tema dell'Out-of-Stock e a chi viene primariamente assegnata la responsabilità della mancanza del prodotto a scaffale.

Per quanto riguarda la percezione, nella prospettiva dello Shopper l'Out-of-Stock viene considerato un problema diffuso nelle insegne, non legato a qualcuna in particolare, come illustrato nella figura 54.

Mentre per quanto riguarda la «responsabilità» dell'Out-of-Stock, questa è principalmente assegnata alla distribuzione, molto più che all'industria.

Infatti i problemi principali, identificati come causa dell'Out-of-Stock, sono considerati l'esaurimento della scorta (23%) e la non adeguata velocità nel caricamento degli scaffali (22%), entrambi a carico del Distributore. Inoltre l'esperienza dell'Out-of-Stock avviene nel punto vendita e le promozioni così come il volantino promozionale, che come si è visto costituiscono un'aggravante sui livelli di fastidio percepiti, sono entrambi strumenti attivati dal Distributore.

Mentre la mancata consegna del prodotto da parte dell'industria viene considerata un problema più marginale (solo 11%).

L'impatto stimato è quindi a maggior «carico» del Distributore: nel medio-lungo periodo questa situazione potrebbe spingere gli Shopper a modificare la propria preferenza verso il singolo punto vendita e anche verso l'insegna (18%), più che a essere infedeli alla marca (14%).

Pertanto se nel breve periodo la distribuzione risulta “perdere” meno dell'industria, in quanto il rischio di vendite perse è stimato essere del 35% rispetto al 73% dell'industria, nel lungo periodo questo impatto cambia notevolmente e diventa più pesante per la distribuzione rispetto all'industria, traducendosi in erosione della fedeltà al punto vendita e nella ricerca di alternative di spesa.

La ricerca conferma che non soddisfare le esigenze degli acquirenti sul punto vendita può avere conseguenze serie per la brand loyalty che per la store loyalty, con impatti onerosi sia nel breve che nel lungo periodo.

La riduzione degli Out-of-Stock è pertanto un investimento vincente sia per la distribuzione che per l'industria e si dimostra necessaria per conservare il parco clienti e per garantire la fedeltà sia al marchio che al punto vendita.

Lei ritiene che questa situazione (ovvero lo scaffale con spazi vuoti) sia...?

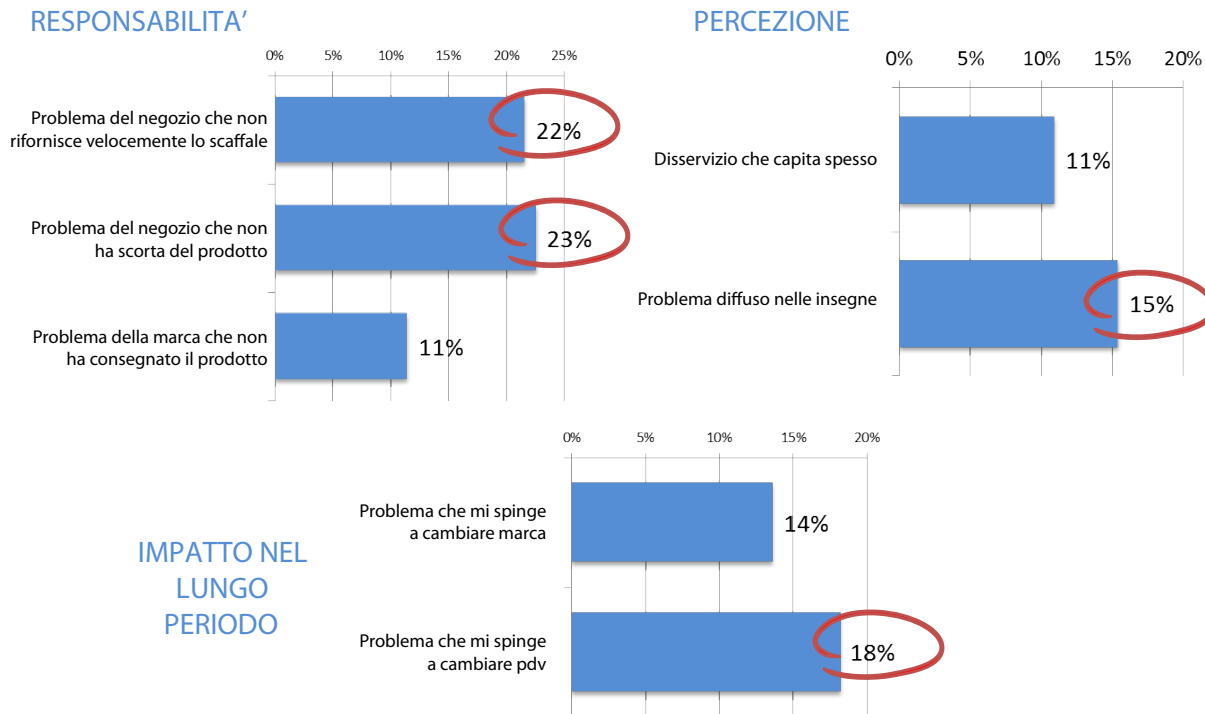


Figura 54 - Diario on line: volantino promozionale - Il livello di esposizione ed effetti

11.

L'impatto della
mancanza a scaffale per
la marca del distributore

Nell'analisi sono stati isolati i prodotti a Marchio del Distributore, per verificare un eventuale impatto diverso di fronte all'Out-of-Stock in termini di reazione da parte dello Shopper: sul totale prodotti trovati in rottura di stock quelli a Marchio del Distributore rappresentano il 6,9%, i restanti sono a Marca Industria (vedi figura 55).

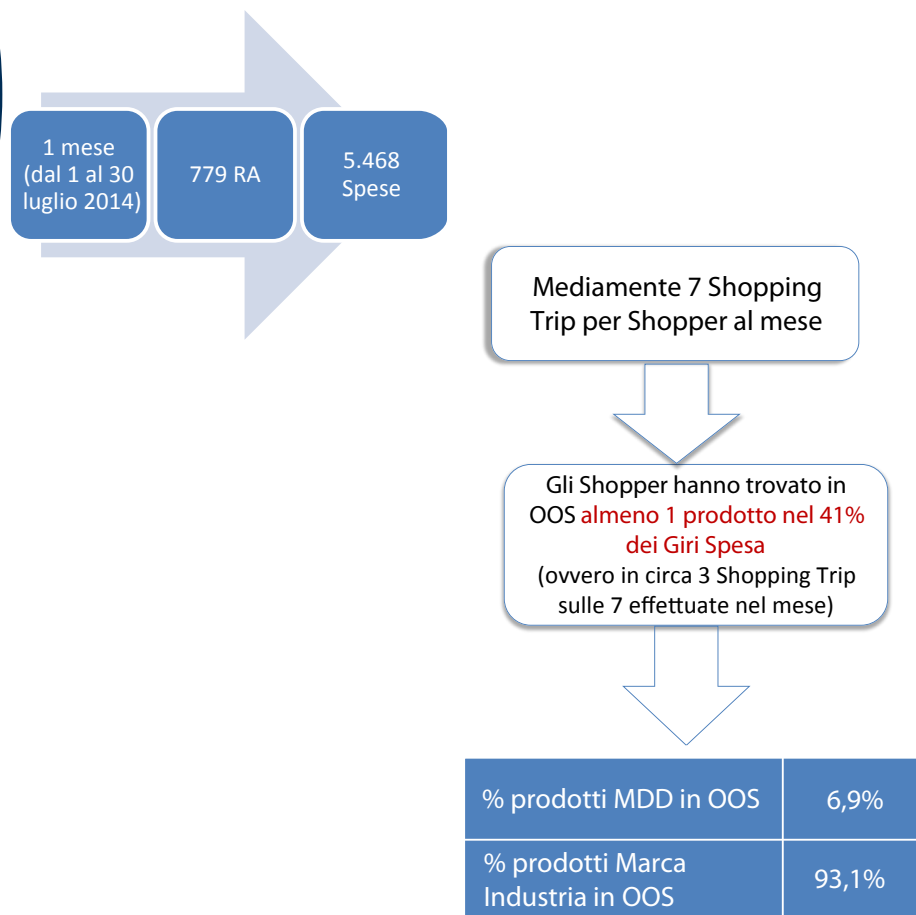
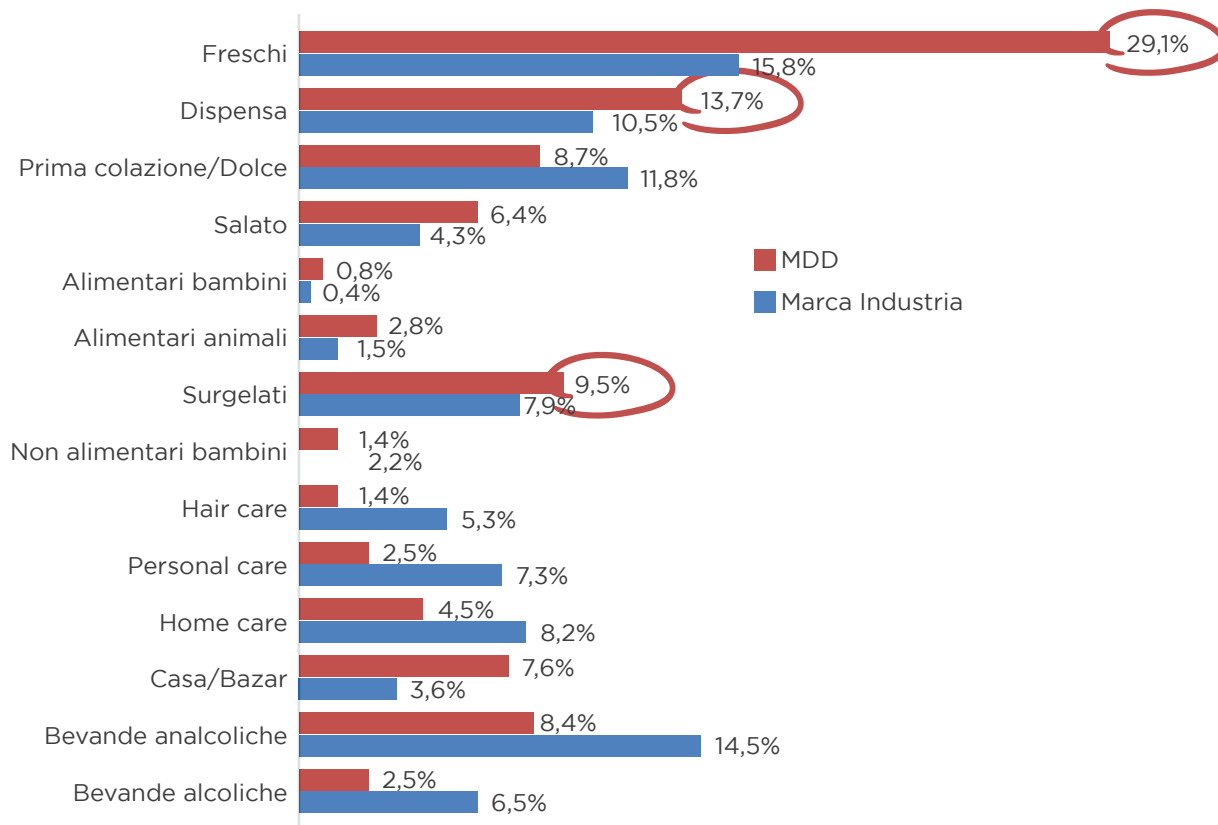


Figura 55 - Diario on line: I numeri dell'OOS nella MDD

Scendendo a livello di reparto, non sono state riscontrate enormi differenze tra i livelli di Out-of-Stock registrati per Marca Industria e quelli per la Marca del Distributore e i reparti in cui il livello di rottura di stock è risultato essere più elevato per la Marca del Distributore sono anche quelli in cui la MDD è più presente: freschi, dispensa e surgelati (vedi figura 56).



% su Totale prodotti trovati in OOS per MDD e Marca Industria

Figura 56 - Diario on line: percentuale OOS a confronto nei reparti tra Marca Industria e MDD

Anche analizzando il livello di fastidio percepito dagli Shopper di fronte all'Out-of-Stock non si riscontra sostanziale differenza tra Marca Industria e Marca del Distributore: il livello di fastidio è maggiore se l'Out-of-Stock si realizza su prodotti di Marca Industria (56% vs 49%), ma il gap è piuttosto piccolo e inferiore a quello che ci si sarebbe potuti aspettare, come illustrato nella figura 57.

Scendendo nel dettaglio dei comparti, nell'alimentare i reparti a maggior livello di fastidio per gli Shopper MDD sono freschi, bevande analcoliche e prima colazione, mentre nella prospettiva della Marca Industria i reparti più «critici», rispetto al livello di fastidio generato agli Shopper, sono bevande analcoliche, surgelati e dispensa. Il comparto non alimentare presenta minore criticità in generale (scala di incidenza ridotta 0-7 verso 0-16 degli alimentari): per la Marca del Distributore i reparti più critici sono home care ed hair care.

A livello di categoria, per gli Shopper MDD il livello di fastidio più alto si raggiunge in caso di rottura di stock per le categorie alimenti animali, hair care, surgelati e alimenti bambini. Mentre nel caso di Shopper Marca Industria le categorie più critiche in tal senso sono: alimenti bambini, bevande e surgelati.

Quanto Le ha dato fastidio non trovare il prodotto sullo scaffale?

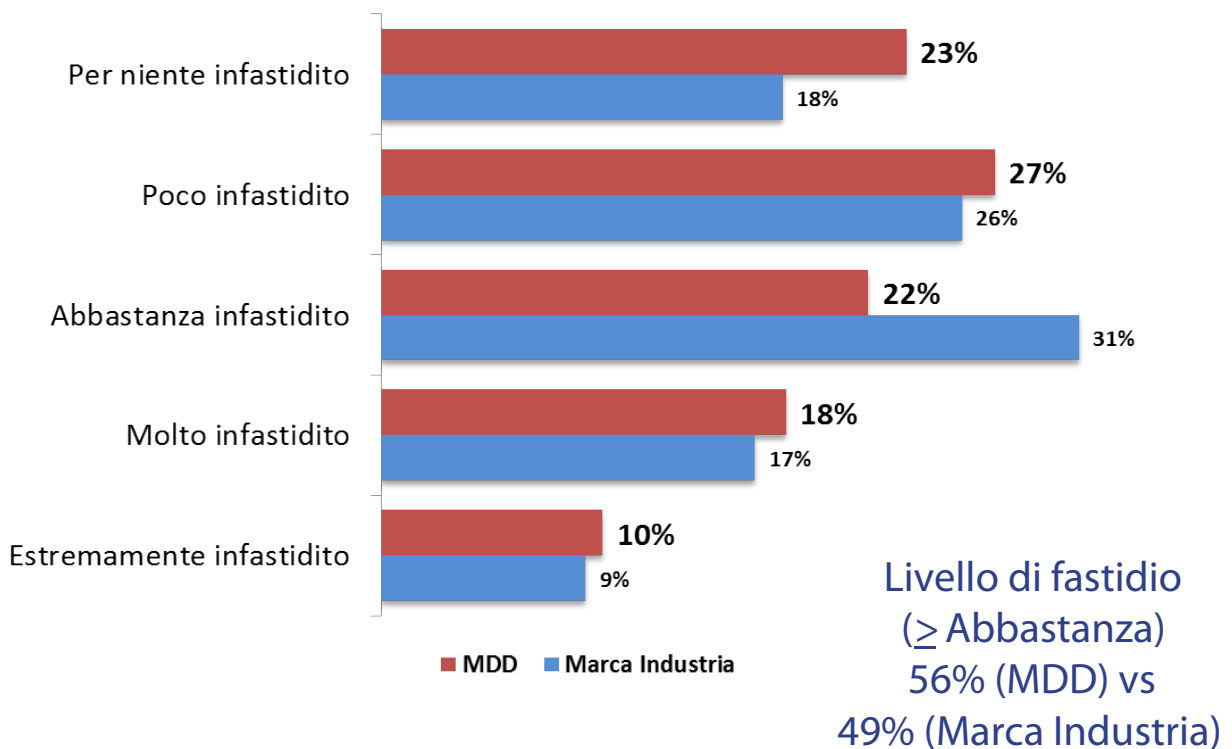


Figura 57 - Diario on line: percentuale OOS e livello di fastidio - Marca Industria e MDD

Proseguendo nel percorso di analisi dello Shopper, se si vanno ad analizzare i comportamenti attivati a seguito dell'Out-of-Stock, a livello macro non si leggono differenze rilevanti (vedi figura 58):

- ▶ Nell'ambito delle vendite perse la componente di acquisto cancellato pesa un po' di più per la Marca del Distributore (29% verso 25%).
- ▶ Mentre la sostituzione del prodotto complessivamente è abbastanza simile (66% per la Marca Industria verso 64% per la Marca del Distributore), con una maggior tendenza alla sostituzione all'interno della medesima categoria per la Marca Industria rispetto alla Marca del Distributore (41% verso 35%).

Cosa ha fatto quindi?

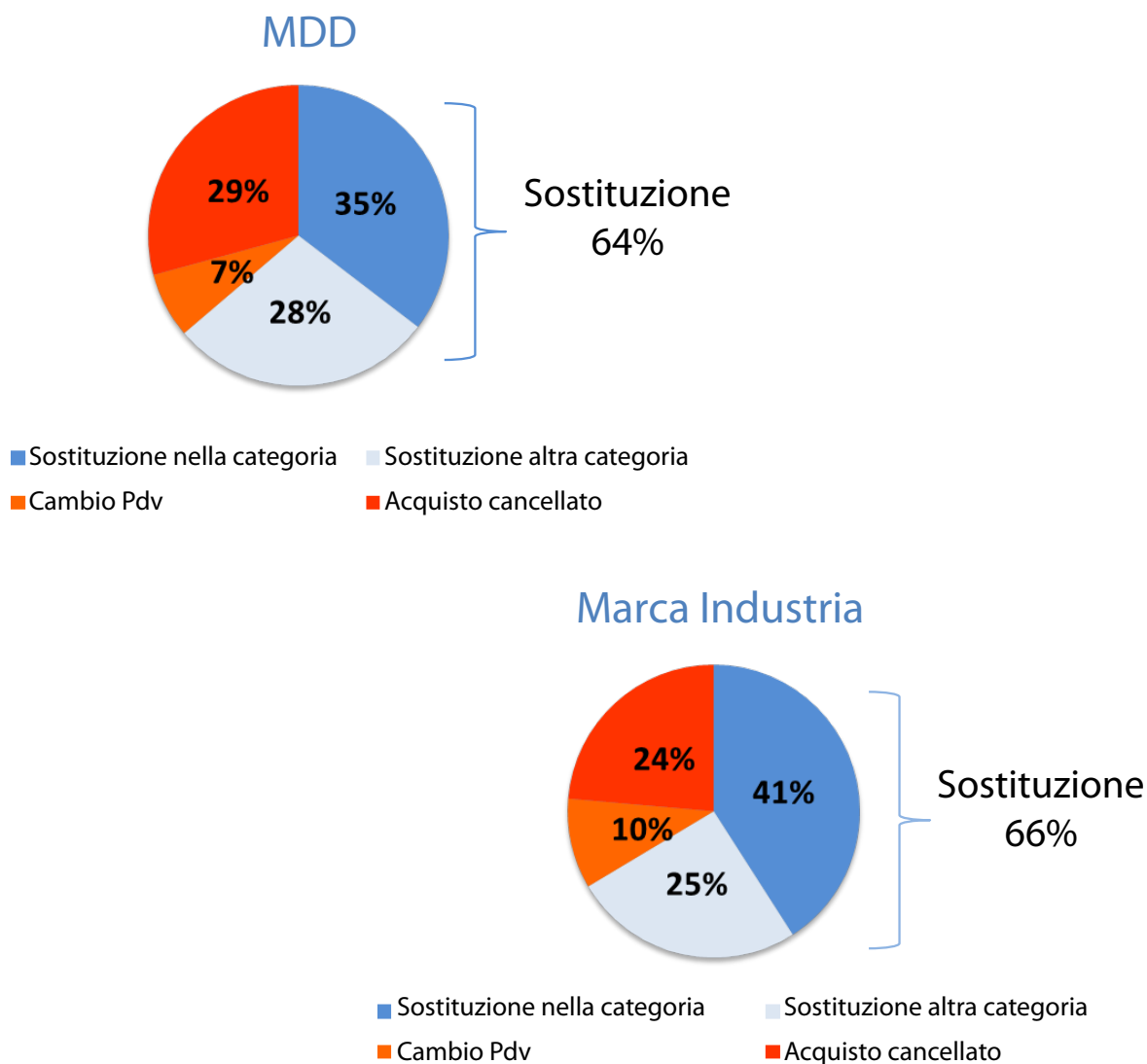


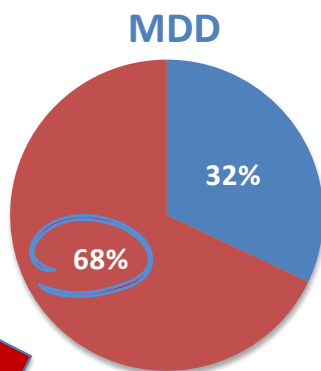
Figura 58 - Diario on line: Impatti OOS sul comportamento attivato - Marca Industria e MDD

Tuttavia se si analizza in dettaglio la componente di sostituzione all'interno della categoria per la Marca del Distributore incide molto di più la sostituzione con Altra Marca, che offra lo stesso benefit/gusto/variante o la stessa confezione o lo stesso formato (68% vs 57%), rispetto alla sostituzione nell'ambito dell'offerta della stessa marca con diversi benefit/gusti/varianti, diverse confezioni e diversi formati (vedi figura 59).

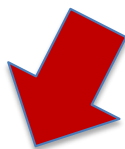
Pertanto la Marca del Distributore conferma la sua forza, in quanto, di fronte all'Out-of-Stock, induce ad una cancellazione dell'acquisto in misura anche superiore alla Marca Industria e ad una minore disponibilità a cambiare punto di vendita, però, quando si entra nell'ambito della sostituzione all'interno della categoria lo Shopper di Marca del Distributore è molto più orientato a spostarsi su un'altra marca rispetto allo Shopper della Marca Industria, forse anche perché l'offerta della MDD è più ridotta in termini di referenze, ma di fatto risulta essere più infedele.

E il prodotto che ha acquistato in sostituzione è...?

- Stesso gusto/benefit/variante 37%
- Stessa confezione 14%
- Stesso formato 13%
- Altro 4%



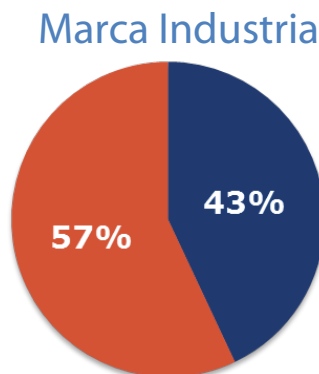
- Diverso gusto/benefit/variante 12%
- Diversa confezione 9%
- Diverso formato 6%
- Altro 6%



■ Altra Marca ■ Stessa Marca

Aumenta il rischio di sostituzione (altra marca) = minore fedeltà alla marca MDD

- Stesso gusto/benefit/variante 25%
- Stessa confezione 15%
- Stesso formato 11%
- Altro 6%



- Diverso gusto/benefit/variante 17%
- Diversa confezione 12%
- Diverso formato 8%
- Altro 5%

■ Altra Marca ■ Stessa Marca

Figura 59 - Diario on line: Impatti OOS e rischio di brand switching - Marca Industria e MDD

12.

L'Optimal Shelf Availability
nell'agenda di ECR: il Barometro
per il monitoraggio continuo
delle rotture di stock
per il sistema

Accanto alla ricerca quantitativa realizzata sullo Shopper, ECR Italia ha sviluppato, sempre in collaborazione con IRI, una soluzione di sistema per gestire l'Optimal Shelf Availability: il "**Barometro ECR**".

Il Barometro ECR sull'OSA misura in modo estensivo e continuativo, sulla base dei dati di vendita giornalieri a livello di codice EAN provenienti da 2.500 punti vendita, l'andamento delle rotture di stock a scaffale all'interno dei canali della distribuzione moderna italiana, su parametri oggettivi e utilizzando metriche condivise.

I molteplici fattori che influenzano il fenomeno, dai tassi di rotazione del prodotto al format distributivo, dalla stagionalità alle attività promozionali, dai potenziali distributivi all'efficienza di filiera sono stati considerati sia come variabili di modello che come chiavi di rappresentazione.

Il principale beneficio derivante dall'aver implementato un processo strutturato e permanente è che la misurazione sistematica e la consapevolezza quantitativa dell'entità del fenomeno permettono l'adozione strutturata di azioni ed interventi mirati.

L'indicatore che misura il livello di servizio del punto vendita è il tasso di disponibilità (Availability), che indica la probabilità di poter effettuare l'acquisto da parte dello Shopper: 100% indica totale availability, quindi prodotto sempre disponibile.

Ma l'indicatore più frequentemente utilizzato per monitorare il fenomeno è il tasso di Out-of-Stock, che ne rappresenta il complemento a 100% ed esprime la percentuale di casi in cui un prodotto è stimato essere non disponibile sul totale delle occorrenze di vendita.

La metrica che ne stima l'impatto economico è la percentuale di vendite perse (in valore), ovvero l'incidenza delle vendite attese nei casi di Out-of-Stock sul totale delle vendite.

Il Barometro ECR fornisce, su base sia mensile che trimestrale, gli indicatori di percentuali di Out-of-Stock e di percentuali di vendite perse, sopra citati, con le relative variazioni rispetto al periodo precedente, con un dettaglio di prodotto, che viene declinato per categoria fino al quarto livello dell'albero ECR e di canale, che consente di leggere separatamente: Ipermercati, Supermercati Grandi (sopra i 1.200 metri) e Supermercati Piccoli (sotto i 1.200 metri).

L'indicatore di Out-of-Stock viene a sua volta declinato in:

- ▶ Out-of-Stock totale, se le vendite nella giornata sono pari a zero.
- ▶ Out-of-Stock parziale, se nell'ambito della giornata si registra una riduzione anomala delle vendite.
- ▶ Out-of-Stock no promo, relativo ai prodotti venduti in assenza di promozioni.
- ▶ Out-of-Stock promo, relativo ai prodotti venduti in condizione promozionale.

Come output il Barometro ECR produce dei **report mensili** di sistema, che declinano gli indicatori sopra descritti per tutte le categorie del largo consumo confezionato al livello quattro dell'albero ECR, con viste separate per canale di vendita.

Sono inoltre stati sviluppati dei **report trimestrali**, che approfondiscono l'analisi su alcune categorie specifiche, offrendo un utile benchmark alle aziende attive nella gestione e presidio dell'OSA.

I primi risultati del Barometro OSA hanno evidenziato come nel 2014 nella distribuzione moderna il tasso medio di Out-of-Stock del largo consumo confezionato sia stato pari al 3,5%, con valori più alti per i comparti bevande e fresco.

Il rischio di non disporre di prodotto a lineare è più frequente negli Iper che nei Super (4,3% vs 3,4%) e in condizioni normali piuttosto che promozionali (3,8% vs 1,4%). Diverse sono le cause che spiegano il minor livello di rotture di stock per i prodotti in promozione: incremento del focus nell'execution delle attività promozionali in-store e lungo tutta la filiera logistica, acquisti in eccesso in fase di preparazione alla promo per evitare vendite perse, minore efficacia delle promozioni in generale, che si traduce in lift minori e induce a previsioni di volumi attesi superiori ai risultati effettivi.

I reparti alimentari sono più esposti al fenomeno di Out-of-Stock - in particolare i freschi: ortofrutta 9,4% e freschi confezionati 5,2% nel 2014 a totale Italia. La drogheria alimentare si assesta al 4,2% mentre i reparti non food - cura casa e cura persona - offrono un livello di servizio più elevato con un tasso di out-of-stock rispettivamente al 3,4% e 2,2%. Le minori rotazioni di questi prodotti, unita ad un focus molto più elevato sulla gestione di un lineare spesso personalizzato, garantiscono una presenza a scaffale più continua e meno impattata dal fenomeno di fuori stock.

Come evidenziato sopra, l'indicatore economico che traduce in valore effettivo il tasso di Out-of-Stock sono le vendite perse, espresse come percentuale di quanto il prodotto, e in aggregato, la categoria, il reparto e il punto vendita, avrebbero venduto in più se non vi fosse stato il fuori stock a scaffale: nel 2014 a totale Italia il valore delle vendite perse è stato del 4,8%, con gli Ipermercati al 5,9%, i Super Grandi al 4,2% e i Super Piccoli al 5,4%.

Alla luce di questi dati l'intervenire per ridurre le occorrenze di fuori stock risulta di assoluta priorità: un recupero di un solo punto di availability si traduce in circa 2 miliardi di euro di fatturato per il sistema.

ECR ha compiuto un passo avanti importante nella misurazione dell'Out-of-Stock, decisivo per la realizzazione di un sistema coerente centrato sul consumatore, adesso l'iniziativa passa agli attori di industria e distribuzione perché attivino le leve necessarie - sistemi di replenishment, merchandising, gestione delle promozioni, e altro - che portino al miglioramento del livello di servizio atteso.

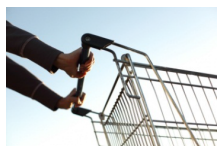
a. LA SEGMENTAZIONE DELLO SHOPPER: TROLLEY VS BASKET

Attorno alle informazioni raccolte con il diario on line è stato possibile segmentare gli Shopper sulla base dei loro comportamenti d'acquisto e sono stati individuati due cluster (gruppi) ben distinti:

- ▶ Gli **Shopper Trolley**, che si caratterizzano per effettuare una spesa abituale composta da molti prodotti, appartenenti a diverse merceologie, sia alimentari che non alimentari, che, di conseguenza, genera uno scontrino medio di valore consistente.
- ▶ Gli **Shopper Basket**, che si caratterizzano per effettuare una spesa abituale composta da pochi prodotti e appartenenti a poche merceologie, associata ad uno scontrino medio di valore contenuto (vedi figura 60).

Si tratta di due modalità molto diverse di fare la spesa, che caratterizzano, in modo strutturale, i comportamenti d'acquisto dei due cluster di acquirenti. Nello specifico gli Shopper Basket adottano regolarmente una modalità di spesa legata all'acquisto di pochi prodotti appartenenti a poche categorie e questo non è per loro un comportamento occasionale, legato ad acquisti di emergenza.

Trolley o basket?



SHOPPER TROLLEY

- Identifica uno stile di spesa abituale dello Shopper sulla base di:
 - Spesa media composta da tante e diverse merceologie di prodotti (sia alimentari che non alimentari)
 - Scontrino medio di valore consistente



SHOPPER BASKET

- Identifica uno stile di spesa abituale dello Shopper sulla base di:
 - Spesa media limitata in termini di numero e merceologie di prodotti (sia alimentari che non alimentari)
 - Scontrino medio di valore contenuto

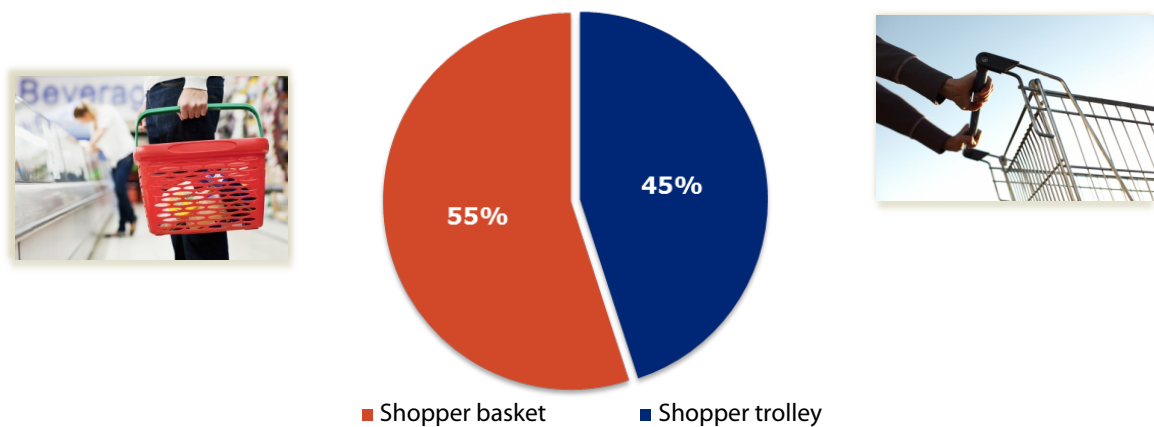
«Diversi» per abitudini di acquisto

Figura 60 - Profilo dello Shopper sulla base dei comportamenti di acquisto

Andando ad analizzare più in dettaglio le abitudini di spesa dei due cluster emerge che la Shopping Mission Basket prevale rispetto a quella Trolley: nel campione analizzato infatti gli Shopper Basket sono il 55% rispetto agli Shopper Trolley che sono il 45%, come descritto nella figura 61.

Questo sbilanciamento è in linea con le tendenze delineate dal contesto di crisi: riduzione delle scorte e degli sprechi, basket più piccoli con conseguente riduzione dello scontrino medio e aumento della frequenza di acquisto.

Quali delle seguenti frasi descrive meglio il Suo comportamento abituale...?



Trolley: Faccio d'abitudine la spesa acquistando sia prodotti alimentari che non alimentari e spendendo in genere una cifra consistente

Basket: Faccio una spesa che comprende un numero limitato di prodotti recandomi più volte nel negozio e spendendo in genere una cifra contenuta

Figura 61 - Le abitudini di spesa dello Shopper

I canali di riferimento dei due cluster sono abbastanza simili, ma sottolineano una preferenza relativa per il canale Ipermercato da parte degli Shopper Trolley (49% verso 41%) e una preferenza per le superfici più piccole, sia Supermercati che Superette, per gli Shopper Basket.

Si riscontrano differenze di comportamento:

- Sia per quanto riguarda la durata media della spesa, che rispetto ad una media di 35 minuti per gli Shopper Trolley dura in media 42 minuti e per quelli Basket in media solo 29 minuti.
- Sia per quanto riguarda l'entità della spesa media, che rispetto ad una media di 53 euro per gli Shopper Trolley sale mediamente a 76 euro mentre per quelli Basket si posiziona intorno ai 35 euro.

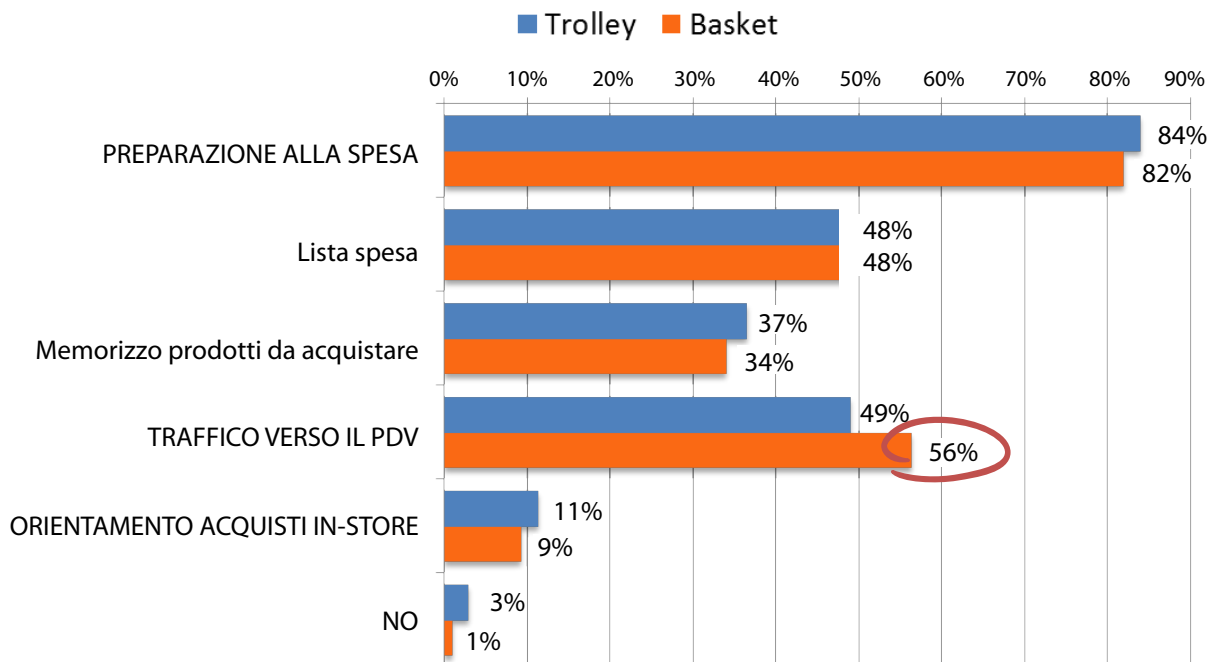
Anche la preparazione della spesa viene affrontata in modo diverso dai due gruppi: gli Shopper Trolley prediligono la lista scritta, che viene effettuata dal 52% rispetto al 42% degli Shopper Basket. Al contrario gli Shopper Basket utilizzano maggiormente la lista mentale rispetto agli Shopper Trolley (54% rispetto al 45%) (vedi figura 62).



Figura 62 - Le abitudini di spesa dello Shopper

L'utilizzo del volantino promozionale è simile tra i due cluster per ciò che riguarda la preparazione alla spesa, mentre l'effetto «traffico», creato dal volantino verso il punto vendita, è più spiccato nello Shopper Basket (56% vs 49%): l'abitudine ad effettuare spese più frequenti, caratterizzate da basket più piccoli, lo rende maggiormente disponibile alla mobilità alla ricerca delle offerte promozionali proposte dal volantino (vedi figura 63).

Lei tiene conto/utilizza in qualche modo il volantino promozionale?



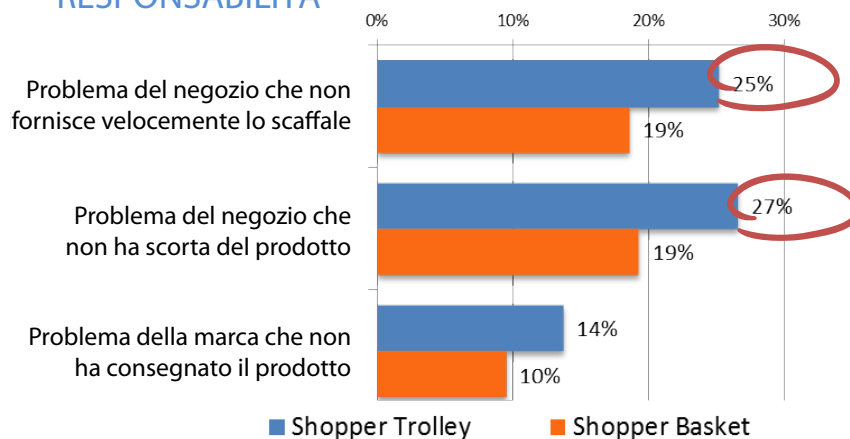
Base: Trolley 349, Basket 430

Figura 63 - Effetti del volantino promozionale sulle abitudini di spesa dei due cluster

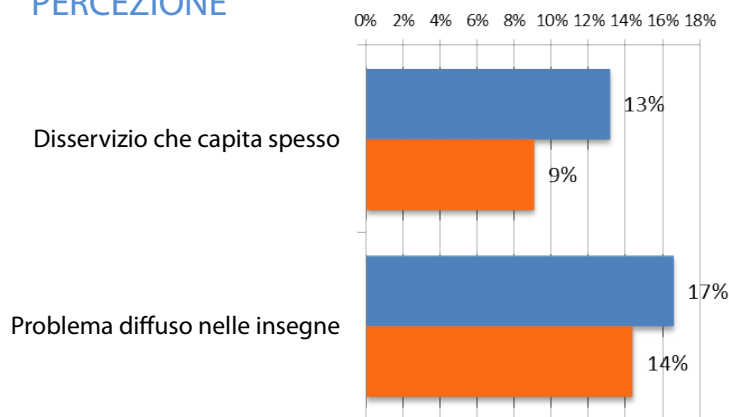
Tuttavia se si va ad analizzare l'impatto di lungo periodo prodotto dall'Out-of-Stock si osserva che sono gli Shopper Trolley, e quindi il target a più alto potenziale e che spende di più, quelli che vivono con maggiore «criticità» il problema dell'Out-of-Stock e presentano maggior rischio di sostituzione punto vendita, attribuendo una responsabilità ancora maggiore al Distributore per la generazione di questa problematica: per il 22% degli Shopper Trolley la presenza di rottura di stock comporta un'erosione alla fedeltà del punto vendita abituale.

Lei ritiene che questa situazione (ovvero lo scaffale con spazi vuoti) sia...?

RESPONSABILITA'



PERCEZIONE



IMPATTO NEL LUNGO PERIODO

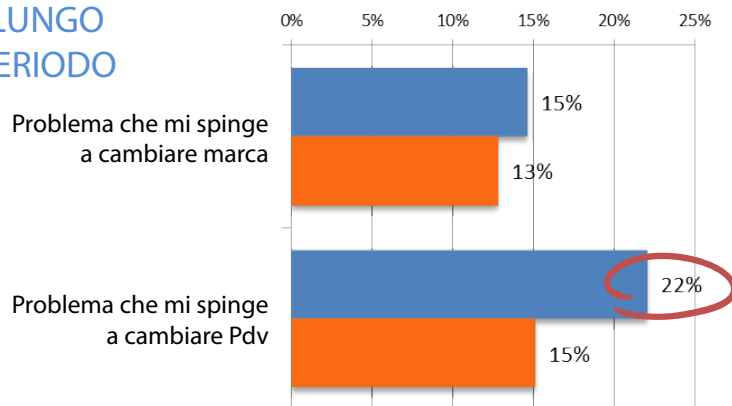


Figura 64 - Percentuale di OOS e impatto sulla percezione/azione

L'ANALISI PER CANALE: IPERMERCATI VERSO SUPERMERCATI b

Come già evidenziato nel capitolo 6, gli Shopper facenti parte del campione che ha partecipato alla ricerca sono stati profilati anche rispetto alle loro abitudini di spesa, a cominciare dalla tipologia canale d'acquisto visitato più frequentemente per fare la spesa.

Ne è emerso che l'Ipermercato è il principale canale di riferimento per il 45% del campione mentre il Supermercato lo è per il 35%, con incidenza variabile a livello geografico, che vede una maggiore penetrazione degli Ipermercati al nord e dei Supermercati al centro-sud.

Anche la modalità di fare la spesa varia nei due canali e prevede negli Ipermercati sia una maggiore durata media (39 minuti rispetto a 32 minuti nei Supermercati) che una maggiore entità dello scontrino medio (59 euro rispetto a 50 euro nei Supermercati). Verificando in dettaglio che cosa comprano gli Shopper che frequentano in prevalenza gli Ipermercati o i Supermercati e quali reparti compongono abitualmente il loro **carrello della spesa** si evince che (vedi figura 65):

- ▶ Gli Shopper Ipermercati nel comparto alimentare comprano, in misura superiore alla media, prodotti alcolici, dispensa (pasta, sughi pronti, vegetali in scatola), prima colazione/dolce, alimenti per animali mentre nel comparto non alimentare più prodotti haircare (balsamo), casa/bazar e prodotti per animali.
- ▶ Gli Shopper Supermercati nel comparto alimentare comprano, in misura superiore alla media, freschi (latte e yogurt), analcolici, surgelati e nel comparto non alimentare più prodotti per bambini.

**Proviamo a costruire
il Suo carrello di prodotti.
Provi a pensare a quelli
che fanno parte
delle Sue abitudini**

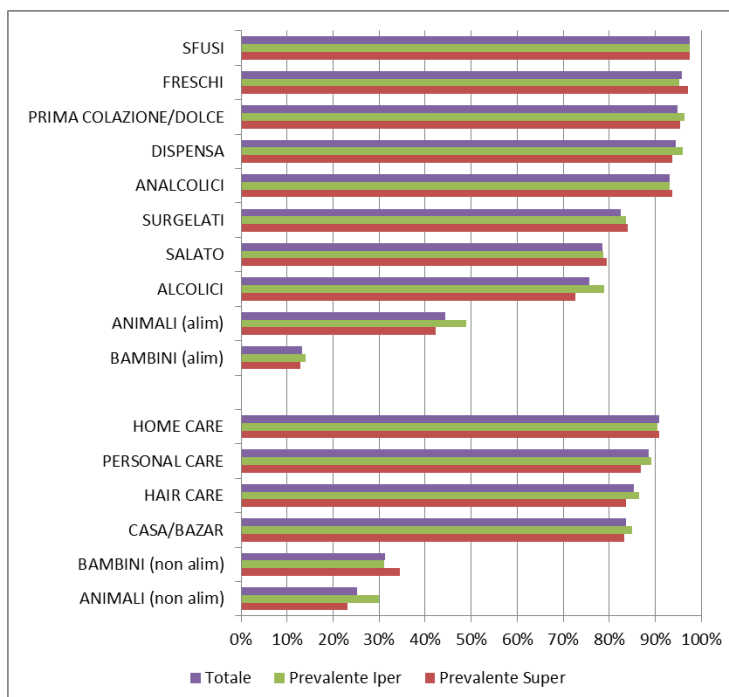


Figura 65 - Diario on line: Il carrello dello Shopper negli Iper e nei Super - I reparti

Scendendo a livello di categoria (vedi figura 66), nel paniere tipo degli acquirenti Ipermercati ai primi posti si collocano nell'alimentare diversi prodotti tradizionali: pasta, latte, caffè, ortofrutta, macelleria, biscotti, acqua, mentre assumono un po' meno importanza, rispetto al supermercato, succhi di frutta e riso.

Per quanto riguarda i prodotti non alimentari negli Ipermercati si posizionano ai primi posti gli shampo, la carta igienica/carta casa, i detersivi bucato e i deodoranti. E anche i detersivi pavimenti e i bagno/docciaschiuma sono maggiormente presenti nelle scelte degli Shopper Ipermercati rispetto a quanto effettuato nel Supermercato.

Nel paniere tipo degli acquirenti Supermercati, per quanto riguarda i prodotti alimentari, ai primi posti si collocano gli stessi prodotti presenti nel ranking degli Ipermercati con una maggiore importanza per latte, caffè e succhi di frutta. Mentre tutti i prodotti home care, ad eccezione degli ammorbidenti, e tutti i prodotti personal care, ad eccezione dei deodoranti, assumono posizioni più basse nel ranking degli acquirenti Supermercati.

Proviamo a costruire il Suo carrello di prodotti. Provi a pensare a quelli che fanno parte delle Sue abitudini

	Totale	Ipermercati	Supermercati
Pasta	1	1	1
Ortofrutta	2	2	2
Shampoo	3	3	4
Latte	4	5	3
Carta Igienica / Carta Casa	5	4	6
Detersivi per il bucato	6	6	7
Caffè	7	7	5
Macelleria	8	8	11
Deodorante	9	9	8
Biscotti prima colazione	10	11	13
Acqua	11	10	10
Succhi di frutta	12	18	9
Riso	13	19	15
Detersivi pavimenti	14	12	16
Yogurt e Dessert	15	17	12
Gelati	16	14	14
Pane e Pasticceria	17	16	17
Birra	18	15	
Bagno e Doccia schiuma	19	13	20
Prodotti per piatti / lavastoviglie	20	20	
Ammorbidente			19
Merendine			18

Figura 66 - Diario on line: Il carrello dello Shopper negli Iper e nei Super - Le top 20 categorie

Passando ad analizzare la tematica dell'**Out-of-Stock** si è riscontrato che negli Ipermercati, rispetto ai Supermercati, l'incidenza dell'Out-of-Stock è più elevata in tutti i reparti, ad eccezione dell'hair care e dei prodotti per bambini non alimentari.

In entrambi i canali i reparti che incidono maggiormente in termini di rotture di stock sono anche quelli più presenti nelle scelte d'acquisto degli Shopper, in quanto caratterizzati da più alta frequenza d'acquisto e più alta penetrazione e sono:

- Gli sfusi, che vengono trovati in Out-of-Stock nel 16,1% dei giri di spesa negli Ipermercati e nel 13,8% dei giri spesa nei Supermercati.
- Seguiti dai freschi e dalle bevande analcoliche negli Ipermercati (per entrambi incidenza dell'Out-of-Stock del 12%) e dai freschi nei Supermercati (incidenza Out-of-Stock dell'11,5%).

In entrambi i canali è minima l'incidenza di prodotti non trovati per quanto riguarda i prodotti per bambini e per animali sia alimentari che non alimentari (vedi figura 67).

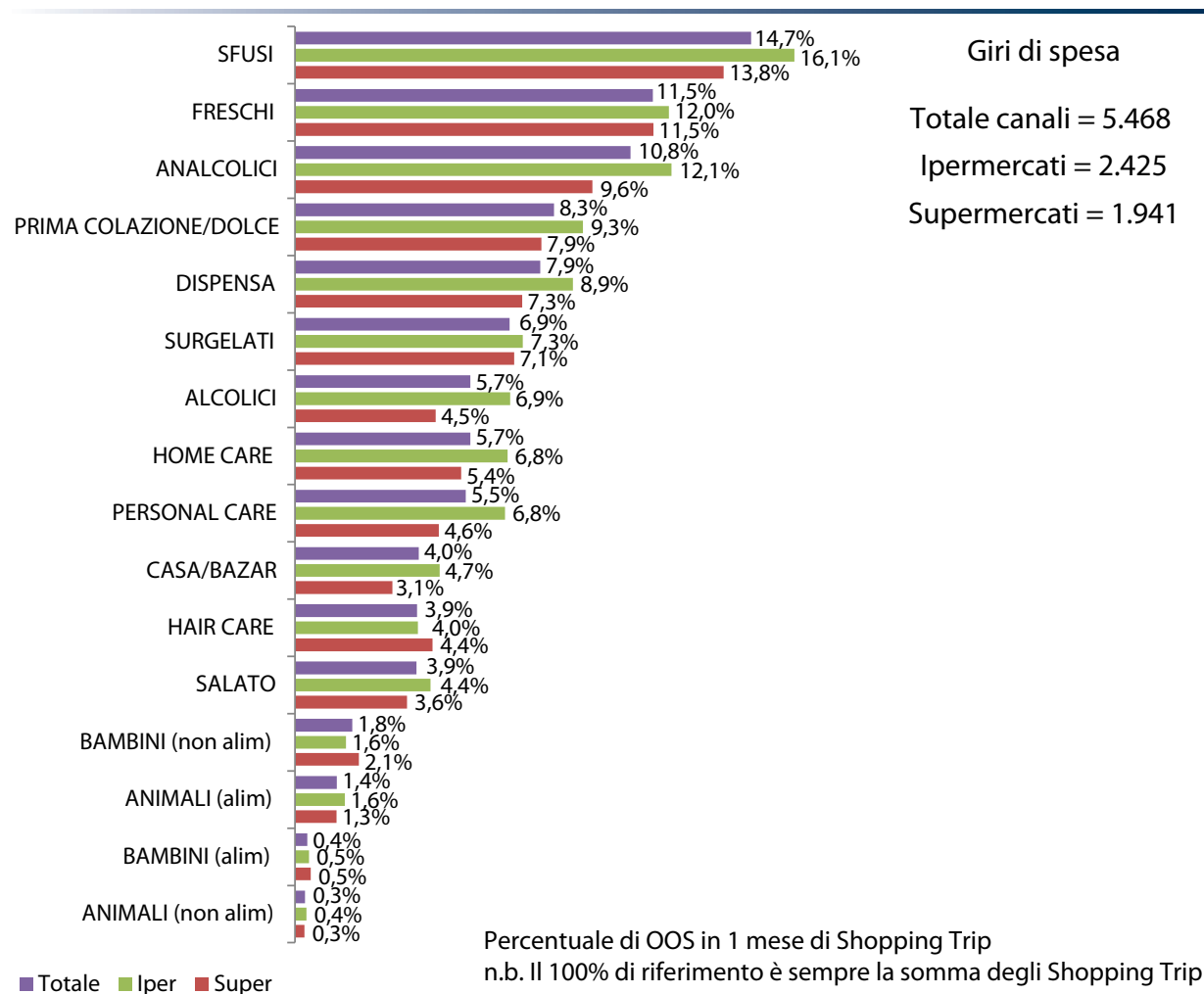


Figura 67 - Diario on line: La presenza percentuale dell'OOS nei reparti (almeno 1 prodotto)

È già stato evidenziato nei paragrafi precedenti quanto il **livello di fastidio generato dall'Out-of-Stock** sia un fenomeno rilevante: uno Shopper su due (il 55% del campione) risulta essere infastidito dall'Out-of-Stock e il 25% registra un impatto decisamente sgradevole (molto + estremamente infastidito).

Negli Ipermercati aumenta la percentuale di Shopper altamente infastiditi (molto+estremamente) in misura abbastanza marcata rispetto ai Supermercati: 27% vs 21%. Certamente la modalità di spesa in questo canale (frequenza di acquisto inferiore, basket di acquisto più ampio in termini di prodotti e di categorie, maggior investimento sia di tempo che di denaro) e anche la probabilità di trovare un numero maggiore di prodotti in rottura di stock nell'ambito dello stesso giro di spesa accentuano il disagio che lo Shopper prova di fronte a questo disservizio del punto vendita.

Quanto Le ha dato fastidio non trovare il prodotto sullo scaffale?

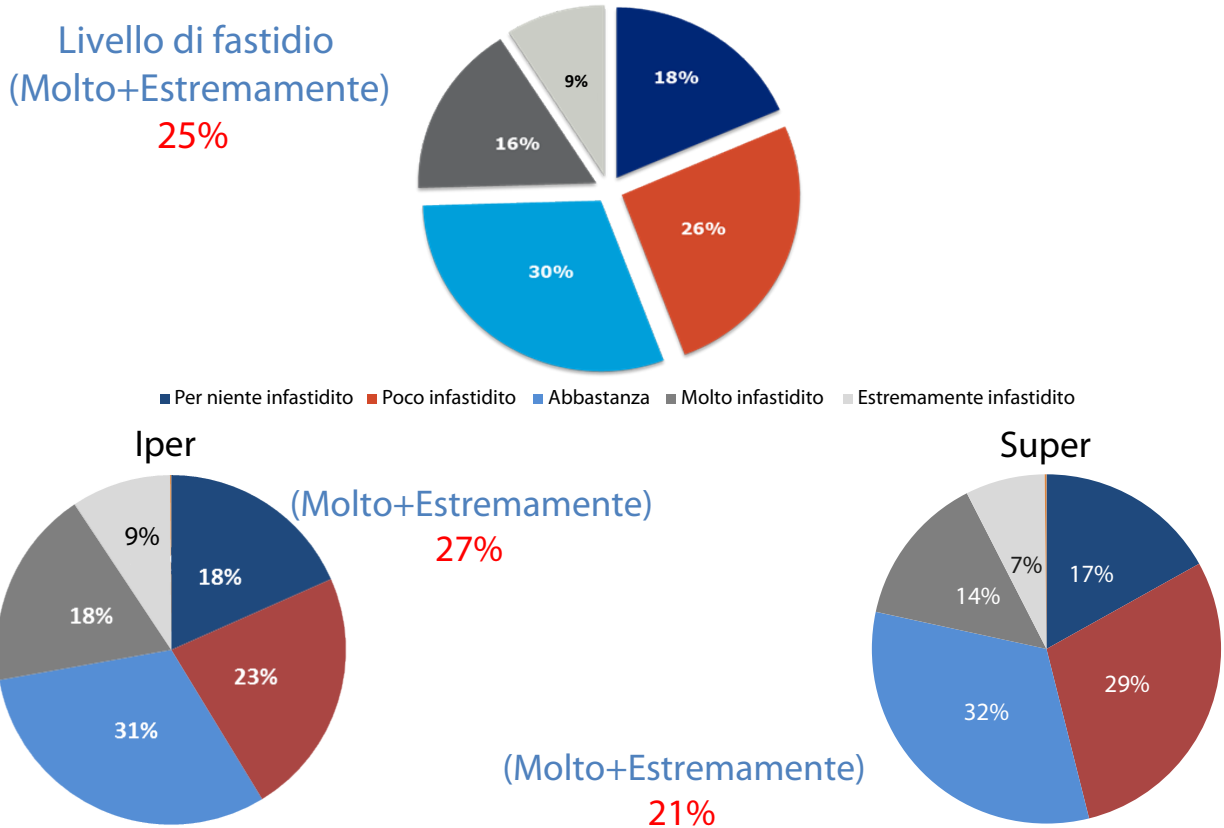


Figura 68 - Diario on line: Incidenza del « fastidio» negli Iper e nei Super

La ricerca ha permesso di valutare l'impatto dell'**Out-of-Stock**, dando un peso alle diverse strategie attuate dagli Shopper, a seguito della mancanza del prodotto cercato a scaffale, dalle quali derivano diversi livelli di rischio immediato di vendite perse per la distribuzione e per l'industria.

Declinando l'analisi dell'impatto dell'Out-of-Stock a livello di canale è emerso che negli Ipermercati vi è un minore rischio di perdite per la distribuzione (vedi figura 69):

- ▶ Le **vendite perse**, sia in termini di cancellazione dell'acquisto che di sostituzione del punto vendita, incidono infatti solo per il 30% negli Ipermercati rispetto al 37% dei Supermercati.
- ▶ Per contro la **sostituzione del prodotto** ha un'incidenza più elevata negli Ipermercati (pari al 70% degli Shopping Trip) rispetto ai Supermercati (63%). In particolare negli Ipermercati è più accentuata la sostituzione con un altro prodotto all'interno della stessa categoria (nel 45% dei casi rispetto al 37% dei Supermercati), favorita dagli assortimenti mediamente più ampi offerti da questo canale.

Il rischio di vendite perse per l'industria è invece uguale tra i due canali e pari al 75% (vedi figura 70):

- ▶ Simile nei due canali la sostituzione con altra categoria (25% negli Iper e 26% nei Super).
- ▶ Un po' meno accentuata negli Ipermercati la cancellazione dell'acquisto (22% vs 25%).
- ▶ Simile il contributo della componente di brand switching (25% negli Iper vs 24% nei Super), anche se composta in modo diverso: negli Ipermercati infatti la sostituzione intra categoria incide molto di più (45%) ma all'interno di questa la sostituzione con altre marche pesa solo il 56%, mentre nei Supermercati la sostituzione intra categoria ha un peso inferiore (37%) ma la sostituzione con altra marca è nettamente prevalente (64%).

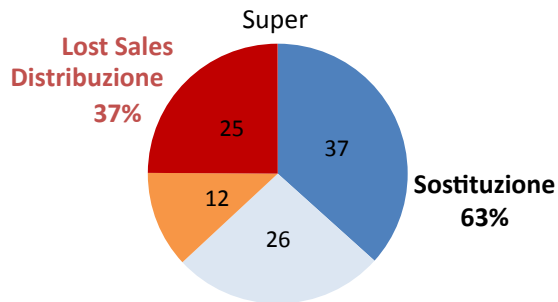
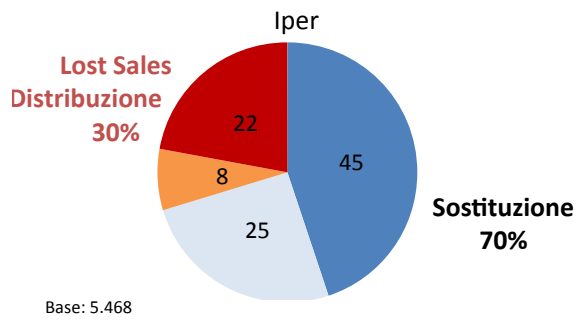
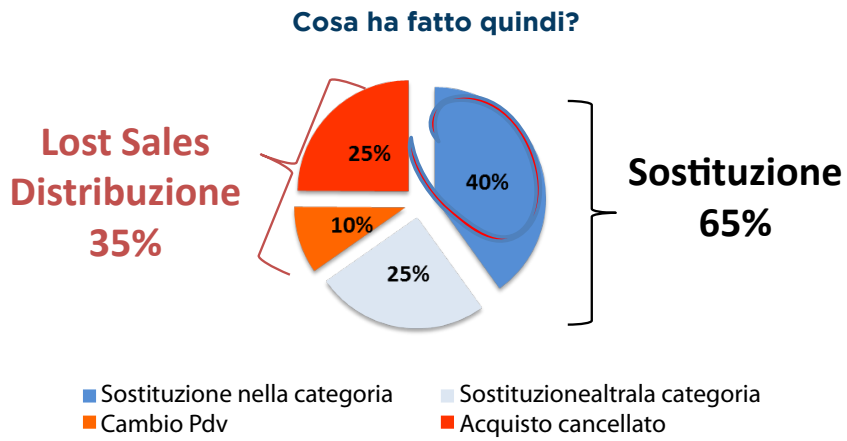


Figura 68 - Diario on line: Incidenza del « fastidio» negli Iper e nei Super

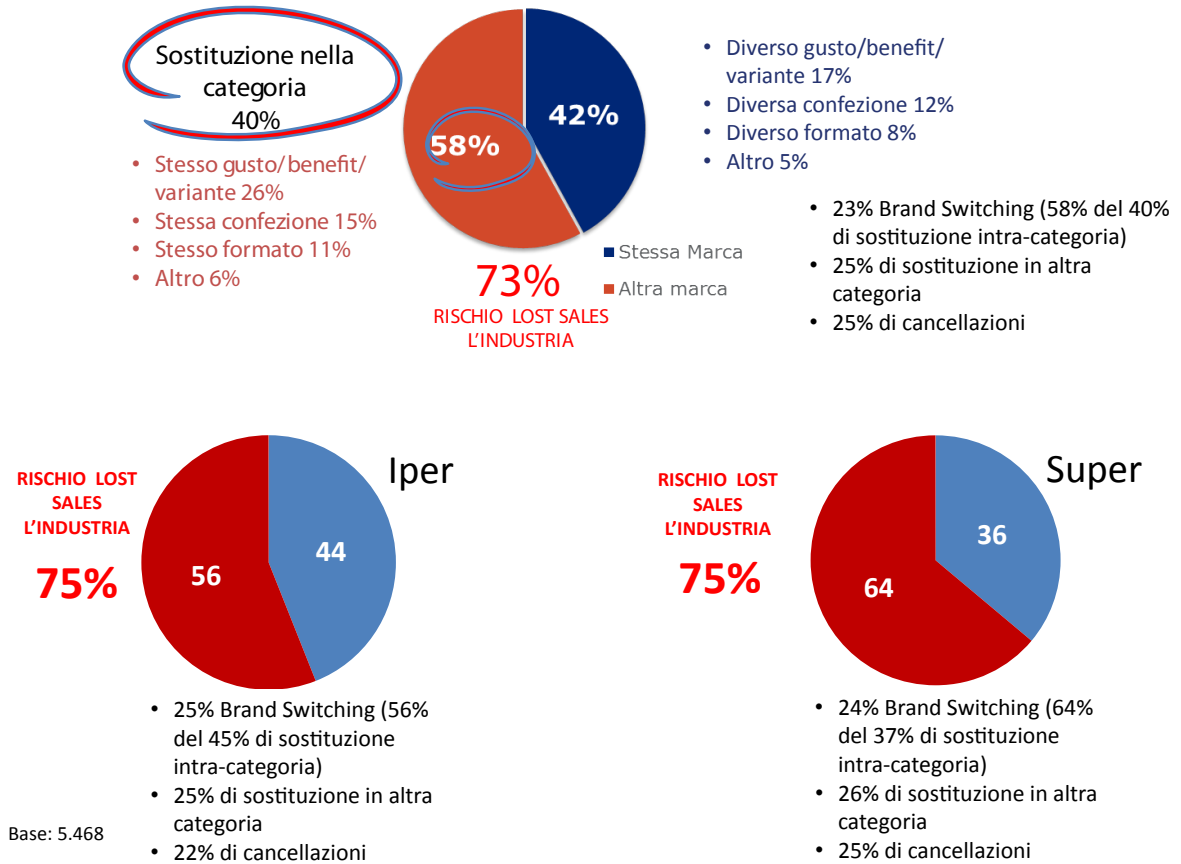


Figura 68 - Diario on line: Incidenza del « fastidio» negli Iper e nei Super



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