

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Gestione dei processi commerciali e delle reti di vendita

Il Fenomeno dell'Out of Stock: Problema da Risolvere o Strategia di marketing da Sfruttare?

Prof. Daniele D'Ambrosio

RELATORE

Prof.ssa Maria Giovanna Devetag

CORRELATORE

Paolo Bernardo Di Mezza 730081

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

Introduzione	1
CAPITOLO 1: DESCRIZIONE DEL FENOMENO DELL'OUT OF STOCK	3
1.1 Il Processo di Supply Chain Management	3
1.2 Il Processo di Lean manufacturing	3
1.3 Il Fenomeno dell'Out of Stock	6
1.4 Le Cause del Fenomeno dell'Out of Stock	11
1.5 Le Conseguenze del Fenomeno dell'out of Stock	12
1.6 I Metodi di Gestione delle Scorte	15
1.6.1 I Metodi Fifo e Lifo	16
1.6.2 L'Analisi ABC	18
1.6.3 Il Modello di Wilson o Lotto Economico (EOQ)	19
1.6.4 I Metodi Just in Time, Cross Docking e Dropshipping	20
1.6.5 Le KPI di Magazzino	23
CAPITOLO 2: IL FENOMENO DELLO SCARCITY MARKETING	25
2.1 L'Analisi del Consumatore	25
2.1.1 La Customer Journey Mapping	25
2.1.2 La Customer Experience	27
2.1.3 La Teoria Marrisiana	28
2.1.4 I Modelli della Customer Journey (Tradizionale vs Moderno)	29
2.1.5 La Classificazione dei Consumatori	31
2.2 Lo Scarcity Marketing	33
2.2.1 L'impatto dello Scarcity Marketing	35
2.3 L'Out of Stock come Strategia di Marketing	36
2.4 Il Problema dell'Ultimo Miglio	37
2.4.1 Il Processo di scelta del consumatore	38
2.4.2 Le tecniche di Nudge	39
2.5 L'Evidence Based Management	40

2.6 I Casi Aziendali (Ferrero, Sony, Booking.com)	40
2.6.1 Il Caso Ferrero: Nutella Biscuits	40
2.6.2 Il Caso Sony: Playstation 5	42
2.6.3 Il Caso Booking.com	43
CAPITOLO 3: ANALISI STATISTICHE E RISULTATI	45
3.1 Il Conceptual Framework e le Ipotesi.....	45
3.2 La Metodologia di Ricerca	47
3.2.1 Le Statistiche Descrittive	49
3.2.2 L'Analisi Fattoriale.....	51
3.2.3 I Test di KMO e Bartlett	53
3.2.4 La Reliability Analysis	53
3.2.5 L'Anova.....	54
3.2.6 Process Model 7.....	55
CAPITOLO 4: CONSIDERAZIONI FINALI.....	58
4.1 Discussione ed Approfondimenti	58
4.2 Conclusioni e Ricerche Future.....	61
Bibliografia.....	64
Sitografia	66
Appendice	67

Introduzione

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di individuare e dimostrare come la problematica legata *all'out-of-stock* (oos) o rottura di stock, possa trasformarsi in una efficace strategia di marketing tale da influenzare positivamente l'atteggiamento del cliente verso un prodotto, aumentandone la propensione all'acquisto. Quando si parla di rottura di stock, si fa riferimento all'esaurimento di prodotti in magazzino o nel punto vendita, in seguito ad una inefficiente gestione delle scorte. Nonostante la problematica manageriale venga vista come un fenomeno negativo, capace di creare un danno non solo all'immagine dell'impresa ma anche agli stessi consumatori, sarà importante riuscire a dimostrare come sia possibile ottenere un vantaggio competitivo sul mercato.

Il primo capitolo è dedicato alla descrizione approfondita del fenomeno *dell'out of stock*, per capire non solo le cause e le conseguenze direttamente collegate, ma anche la sua capacità di influenzare l'apparato gestionale aziendale ed il comportamento d'acquisto dei consumatori. Le imprese durante il loro processo di *Supply Chain Management* tendono ad utilizzare strumenti e metodologie a loro affini per riuscire a ridurre i costi di magazzino ed incrementare i loro profitti. Si introdurrà pertanto, il concetto di *Lean Manufacturing*, ovvero una metodologia focalizzata nella produzione delle quantità di prodotti strettamente necessarie al soddisfacimento del fabbisogno della domanda di mercato, tramite una riduzione degli sprechi. La metodologia ha la particolarità di implementare dei sistemi previsionali (*sales forecast* e *demand forecast*) utilizzati per analizzare dati ed effettuare previsioni riguardo il numero ipotetico di ordini ricevuti e di vendite realizzate. Nonostante l'utilizzo di questi strumenti previsionali, molto spesso le aziende si ritrovano in difficoltà nella gestione delle scorte. Nella parte finale quindi, si darà spazio ad una serie di metodi adoperati per limitare il numero di errori commessi, in particolare si introdurranno i metodi di Fifo e di Lifo, l'analisi di ABC, modello di Wilson, modelli Just in time, Cross Docking e Droppshipping per poi concludere con le KPI di Magazzino.

All'interno del secondo capitolo, il progetto di tesi ha intenzione di entrare nella fase rilevante del processo decisionale del consumatore, artefice dell'acquisto finale del prodotto. L'obiettivo sarà quello di analizzare i temi dominanti del processo di scelta (*customer journey mapping - customer experience - customer journey*) e capire come la problematica dell'out of stock possa influire su di essa. Per avvalorare tale prerogativa, il capitolo fornirà una solida base di letteratura, concentrata sul fenomeno dello *scarcity marketing*. La strategia punta sulla creazione di *hype* attorno a un determinato bene, un mix di emozioni quali: eccitazione, urgenza ed unicità nella mente del consumatore di fronte ad un prodotto tanto bramato quanto impossibile da avere nell'immediato. Queste reazioni hanno l'obiettivo di generare "esclusività" in grado di spingere il cliente a desiderare un prodotto specifico, e di conseguenza, sottrarlo alla concorrenza. Attuare questa tecnica di marketing non è semplice, bisogna ad ogni modo considerare *il problema dell'ultimo miglio*, ovvero l'incapacità del cliente di non riuscire a cogliere determinate strategie e messaggi trasmessi dall'impresa,

causando il mancato o errato recepimento del messaggio stesso. Ciò porterebbe indurlo a non acquistare il prodotto. Pertanto, per riuscire a limitare tale problema, vengono utilizzate delle strategie di *nudging*, delle “spinte” impercettibili, in grado di influenzare il comportamento ed il processo decisionale di uno o più individui, senza porre obblighi o limitazioni di scelta. Per dimostrare l’efficacia di tali operazioni verranno riportati dei casi aziendali iconici, che hanno avuto successo in tutto il mondo.

Nel terzo capitolo l’elaborato illustrerà la strutturazione del modello di ricerca e le relative ipotesi per studiare il fenomeno, descrivendo la metodologia utilizzata per raccogliere ed analizzare i dati. L’esperimento in questione è rappresentato da un disegno di ricerca conclusivo causale *2x2 between-subjects*. La raccolta dei dati è stata effettuata tramite un questionario auto-amministrato condotto nel mese di aprile 2022, sviluppato sulla piattaforma online di *Qualtrics* (utilizzata per le ricerche di mercato) e diffuso attraverso un link anonimo generato dalla medesima piattaforma. Il sondaggio è stato somministrato ad un campione esteso, considerato rappresentativo per la popolazione. Nella fase successiva avverrà l’analisi dei dati tramite il software statistico *SPSS* con l’idea di confermare le ipotesi elaborate. Quindi, tenendo conto della teoria precedentemente esposta, ed entrando nel merito della costruzione del modello teorico, la ricerca è volta ad analizzare l’impatto dell’esposizione di una pubblicità contenente un messaggio di out of stock (scarcity marketing) sulla *purchase intention* di un consumatore, il tutto mediato dalla *perceived susceptibility*. Inoltre, per valorizzare l’importanza dello studio, verrà dimostrato come la relazione tra IV (independent variable) e M (mediator) venga moderata dagli attributi edonici e utilitaristici di un prodotto W (moderator).

Nel quarto ed ultimo capitolo, infine, l’elaborato terminerà il suo svolgimento ponendo le limitazioni createsi all’interno dello studio e sollecitando la futura ricerca nell’approfondire determinati aspetti legati all’argomento preso in considerazione.

CAPITOLO 1: DESCRIZIONE DEL FENOMENO DELL'OUT OF STOCK

1.1 Il Processo di Supply Chain Management

La gestione della catena di approvvigionamento, meglio definita come processo di Supply Chain Management nacque negli anni '80, i primi esperti capaci di dare una definizione a tale fenomeno furono Michael D. Webber e Keith Oliver. La definirono come una tecnica capace di raggiungere l'obiettivo di diminuire il numero delle scorte di proprietà delle aziende, partecipanti nella medesima filiera.

Per quasi venti anni, ed ancora tutt'oggi, la gestione della catena di approvvigionamento (SCM) è stata la principale arma degli industriali per aumentare l'efficienza della catena del valore e quindi ottenere un vantaggio competitivo sul mercato¹. *Il Supply Chain Management* adopera vari processi stabiliti da decisioni prese a livello strategico, tattico ed operativo. L'obiettivo è quello di riuscire a mettere in contatto fornitori, produttori e distributori nello svolgimento delle funzioni di approvvigionamento, trasformazione e distribuzione di prodotti per i propri clienti; rispettandone le tempistiche e le modalità concordate. Inoltre, la gestione della catena di approvvigionamento necessita di una serie di attività a monte: pianificazione, coordinamento e controllo del movimento di materiali, pezzi e prodotti finiti dal fornitore al cliente².

Oggi, le economie in crescita hanno dato ai clienti l'opportunità di chiedere prodotti e servizi sempre più complessi ed avanzati, aumentando così la pressione verso i produttori. Di conseguenza, i produttori stessi, sono alla ricerca costante di nuovi modi per ottenere informazioni rilevanti su mercati sempre più volatili, al fine di riuscire a soddisfare in maniera flessibile ed in un lasso di tempo breve le esigenze impreviste dei clienti. Questo tipo di problematica sta rendendo le catene di fornitura sempre più articolate e difficili da controllare. Pertanto, la principale sfida, sta nel saper affrontare la difficoltà, implementando soluzioni innovative che permettano ai produttori di semplificare le loro catene di approvvigionamento, senza limitare le loro capacità di eseguire processi complessi. In particolare si parla non solo di sviluppare ed integrare a modelli di processi globali/regionali piattaforme tecnologiche innovative (es. Cloud), ma anche di implementare nuove tecniche di gestione delle scorte in grado di creare un vantaggio competitivo sul mercato; come ad esempio le tecniche che tendono a snellire la produzione.

1.2 Il Processo di Lean Manufacturing

La produzione snella, in inglese *lean manufacturing* è una tecnica improntata sulla massimizzazione del valore di un prodotto attraverso la minimizzazione degli sprechi. Questo tipo di produzione, sebbene molto rischiosa

¹ Farahani P., Meier C., Wilke J. (2015) "A Vision on Digital Supply Chain Management in 2020", Digital Supply Chain Management 2020.

² Farahani P., Meier C., Wilke J. (2015) "A Vision on Digital Supply Chain Management in 2020", Digital Supply Chain Management 2020.

(ruotando sulla politica di “scorte minime”), può apportare una serie di benefici in grado di aiutare le imprese ad ottenere un vantaggio competitivo duraturo sul mercato.

Una difficoltà che da tempo coinvolge molte imprese, anche di grandezze differenti, risiede nel riempire eccessivamente i loro magazzini di materiali che verranno successivamente adoperati per la creazione di prodotti, in grado di soddisfare il bisogno finale. Il problema alla base, si fonda quindi, nella scarsa lungimiranza di riuscire a prevedere la domanda, con il rischio di perdite derivante da eccessivi inventari, dall'obsolescenza delle materie inutilizzate e dai prodotti invenduti. Con la *lean manufacturing* si è cercato di eliminare tutto questo, la strategia della bassa quantità di prodotti nel magazzino ha portato ad una serie di vantaggi in termini di: riduzione dei costi derivanti dalla mancanza di sovrapproduzione, riduzione di tempo (tempi di consegna brevi), garantire la migliore qualità (il miglioramento della qualità consente alle aziende di rimanere competitive e soddisfare le mutevoli esigenze e desideri dei clienti). Di seguito si osserva la struttura del processo della produzione snella, in maniera più analitica:

- **Fase di Pianificazione (Sales Forecast and Demand Forecast)**

La fase di pianificazione, rappresenta il momento all'interno del quale vengono effettuate delle previsioni e tracciate delle linee guida per il raggiungimento dell'obiettivo finale. La logica della *lean manufacturing* si basa sul sistema previsionale delle vendite (*sales forecast*) e della domanda (*demand forecast*).

- ***La previsione basata sulle vendite*** è un approccio utilizzato dai rivenditori per anticipare le entrate future, tramite l'analisi dei dati delle transazioni effettuate in passato. La particolarità di questo approccio, è la facilità di impostazione, difatti, tramite l'utilizzo di sistemi office (Es. Excel) ogni rivenditore può creare una propria previsione di vendita. Il problema però risiede nell'imprecisione stessa della previsione, causato dall'estrema volatilità del mercato e dall'irrazionalità del consumatore. Dunque, si rischia di effettuare una strategia sbagliata, non considerando importanti valori, come ad esempio: il cambiamento di prezzo, l'aumento o la diminuzione della concorrenza ed eventuali picchi stagionali.
- ***La previsione basata sulla domanda*** è il processo attraverso il quale si effettuano ipotesi sulla quantità di prodotti richiesta da parte dei consumatori. Quindi, se si riesce a prevedere quanta domanda avrà un determinato prodotto ad un determinato prezzo, si riuscirà a sapere esattamente quante unità bisognerà immagazzinare per massimizzare le vendite e ridurre al minimo i costi. Il vantaggio nell'utilizzo di questo approccio è favorito dall'intelligenza artificiale, la quale è in grado di eseguire una previsione estremamente accurata, dinamica e affidabile. Le previsioni accurate della domanda a loro volta consentono ai rivenditori di eseguire con sicurezza piani di assortimento della merce, ovvero riuscire a portare la giusta quantità di inventario nel posto giusto al momento giusto. Il problema anche

in questo caso risiede nella mancanza di prevedibilità del mercato e dalle enormi influenze esterne in grado di influenzarlo.

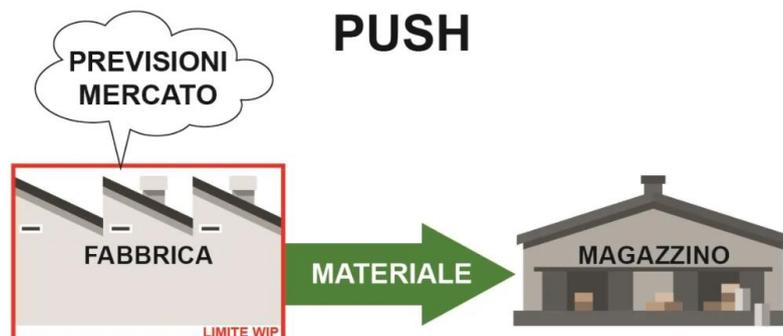
Abbiamo visto quindi, come in questa fase il margine di errore è molto alto; i manager e gli esperti devono costantemente stare attenti alle strategie che adotteranno, perché una mancanza di lungimiranza può dar vita ad un fenomeno assai complicato da gestire, ossia la rottura di stock (Out of stock).

- **Fase Operativa (strategia di tipo Push e Pull)**

La fase operativa, riguarda il flusso produttivo della strategia *lean*, all'interno della quale vi sono una successione di fasi (produzione, approvvigionamento ecc.) in grado di svilupparsi sequenzialmente o parallelamente all'interno del flusso generale. Ogni processo è costituito da una programmazione suddivisa in *lead time* e *delivery time*. Il *lead time* o *tempo di attraversamento* rappresenta il periodo di tempo che inizia con l'arrivo dei materiali e finisce con la spedizione del prodotto finito. Il *delivery time* o *tempo di consegna* rappresenta il periodo di tempo che passa dal momento in cui il cliente effettua l'ordine, fino alla sua consegna finale. Importante considerare che il rapporto tra le due grandezze citate viene definito come indice di programmazione. Sulla base della connessione esistente tra le due, in differenti contesti, si identificano le seguenti tipologie di sistemi produttivi:

- Una strategia **PUSH** (o *make to stock*) mira a soddisfare tempestivamente i potenziali bisogni dei consumatori, attraverso la fornitura immediata nel magazzino delle quantità di materie prime necessarie alla produzione dell'ipotetico prodotto richiesto (Fig. 1.1). Entriamo in una gestione di tipo Push se il tempo di attraversamento è inferiore al tempo di consegna. Le difficoltà insorgono nella previsione della domanda (un eccesso di inventario comporterebbe una mancata ottimizzazione dei costi), nel congestionamento all'interno del magazzino e una lentezza negli spostamenti. Ultimo ma non per importanza, il problema riguardante l'obsolescenza ed il deterioramento del materiale inutilizzato, con la conseguente perdita di valore ed aumento di costi.

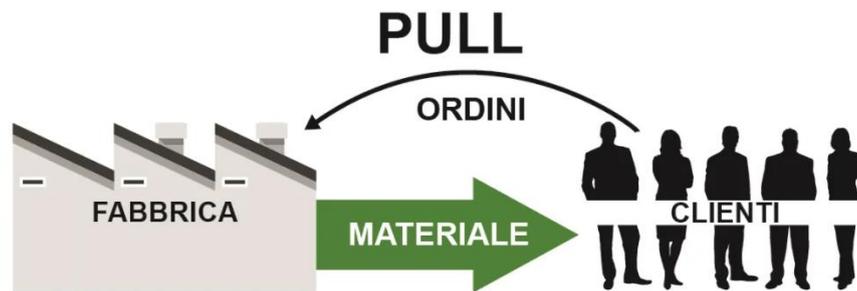
Figura 1.1: Processo di Make to Stock (strategia Push)



Fonte: <https://www.utekvision.com/it/blog/push-&-pull.html>

- Un sistema è di tipo **Pull (make to order)** quando il *lead time* è minore rispetto al *delivery time*. L'obiettivo è quello di far arrivare le scorte in magazzino solo dopo la ricezione dell'ordine effettuato (Fig. 1.2). Pertanto, tale metodologia deve essere applicata solo se il sistema di produzione detiene una rapidità sia nell'approvvigionamento che nella comunicazione aziendale interna ed esterna. Detto ciò, una strategia che punta nel reperire la quantità di materie prime strettamente necessaria a soddisfare un ordine già effettuato, tende così a puntare non più su una previsione, ma sulla realtà effettiva degli eventi. Il tutto garantirà dei vantaggi in termini di spazio e tempo, per via della riduzione del numero dei mezzi impiegato nel trasporto.

Figura 1.2: Processo di Make to Order (strategia Pull)



Fonte: <https://www.utekvision.com/it/blog/push-&-pull.html>

1.3 Il Fenomeno dell'Out of stock

Con il termine rottura di stock in inglese *stock out* o *out of stock* si intende l'incapacità da parte delle aziende di soddisfare la domanda del cliente, per via della mancanza della quantità ottimale di prodotti locati negli appositi magazzini. In generale più del 70% delle problematiche principali legati all'OOS si verifica all'interno del punto vendita, in particolare durante le procedure di ordinazione in negozio, operazioni di scaffalatura e di processi di rifornimento³. Importante sottolineare come il fenomeno della rottura di stock possa influenzare il livello di OSA (on shelf availability) ovvero una metrica che tende ad indicare la quantità di prodotti disponibili per l'acquisto in un determinato luogo e orario⁴. L'OSA nella sua semplicità può essere altrettanto necessaria, alle imprese, per riuscire ad individuare dove l'out of stock potrebbe irrompere; in particolare copre tre fasi:

- **Fase di reperibilità nello scaffale.** L'articolo in questo caso può non essere stato posizionato sullo scaffale, nonostante lo stock sia in negozio.

³ Hooi E. (2011) "Exploring Out-of-Stock and Over Stock Occurrences in Supermarkets - A Case Study in Singapore" Researchgate.

⁴ Hooi E. (2011) "Exploring Out-of-Stock and Over Stock Occurrences in Supermarkets - A Case Study in Singapore" Researchgate.

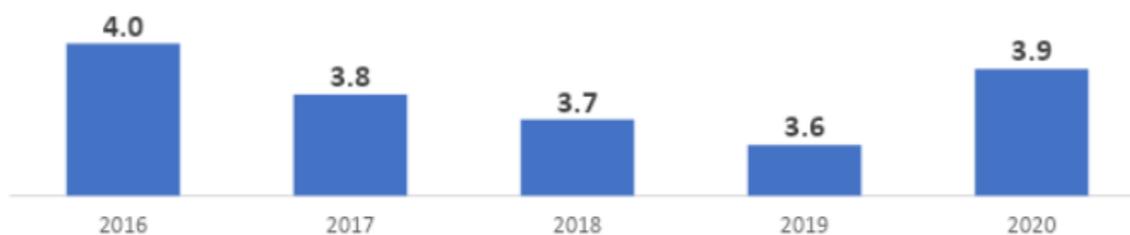
- **Fase di reperibilità in negozio.** Il prodotto non è disponibile da nessuna parte all'interno del negozio. Potrebbe comunque essere stoccato nel centro di distribuzione.
- **Fase di reperibilità in magazzino.** Il prodotto non è disponibile per l'ordine, in quanto non c'è stock nel centro di distribuzione.

Migliorare la disponibilità a scaffale (OSA) è stato per molti anni uno degli obiettivi principali dell'industria Fast Moving Consumer Goods (FMCG). Nonostante ciò, i livelli di out of stock sugli scaffali rimangono ancora persistentemente alti, e nel difficile contesto economico odierno è ancora più critico per retailer e produttori assicurare che ogni prodotto che un cliente vuole comprare sia disponibile. Ciò dipende dal mercato in rapida espansione e dai comportamenti di acquisto dei consumatori in continua evoluzione rispetto al passato. Difatti, il consumatore di oggi gode di una ampia libertà e varietà di scelta di prodotti/servizi offerti, che lo portano ad essere sempre più esigente nelle scelte che effettuerà. Questo fenomeno è stato notevolmente ampliato dalla forte spinta apportata dai sistemi IT e dalle nuove tecnologie. Dunque, è stato doveroso da parte delle aziende stesse sapersi adattare alle nuove condizioni di mercato, attraverso l'innovazione di sistemi di servizio all'avanguardia ed al potenziamento dei sistemi logistici e gestionali della filiera produttiva.

Negli ultimi anni però, la pandemia da Covid 19 ha influenzato il settore industriale, in particolare ha rivoluzionato la distribuzione dei prodotti a largo consumo, ponendo restrizioni e limitazioni. Le conseguenze hanno provocato un incremento del tasso di OOS che ha generato come conseguenza l'incremento delle metriche OSA e delle Vendite Perse.

Dal grafico 1.3 è possibile capire come negli ultimi 5 anni sia variato il tasso di out of stock all'interno del territorio italiano. Dopo una iniziale de-crescita dovuto ai costanti investimenti nel miglioramento dei sistemi logistici, è possibile notare come dal 2019 al 2020 il valore di OOS sia aumentato dal 3,6% al quasi 4% per via degli effetti della prima fase della pandemia (**Barometro Osa di GS1 Italy in ambito ECR**, realizzato con la collaborazione di **IRI, 2020**). L'improvviso aumentare della crisi sanitaria ha portato le persone ad aumentare la percentuale di acquisto, per via del possibile rischio di "chiusura"; portando a problemi nel rifornimento e nella distribuzione da parte delle imprese. A peggiorare le cose, inoltre, sono stati i provvedimenti governativi che hanno limitato la rapidità nei movimenti di approvvigionamento, e l'esplosione degli acquisti online, che ha portato ad un incremento della domanda da parte del consumatore finale; riducendo le disponibilità negli scaffali.

Figura 1.3: Variazione Tasso Out of Stock ultimi 5 anni



Fonte: GS1 Italy in collaborazione con IRI "Barometro OSA"

Effettuando un'analisi mensile dell'OOS (Fig. 1.4), nel 2020 in relazione alla media dei precedenti anni (2016 – 2019), è evidente come il periodo del lockdown abbia portato ad un sovra incremento del tasso di Out of Stock raggiungendo un picco massimo del 4,7 – 4,8% (per via delle problematiche sopra indicate) e come esso sia diminuito nella fase di post-lockdown arrivando a raggiungere addirittura un livello inferiore rispetto ai dati storici del 3,1% (**Barometro Osa di GS1 Italy in ambito ECR, realizzato con la collaborazione di IRI, 2020**).

Figura 1.4: Variazione Mensile Tasso Out of Stock



Fonte: GS1 Italy in collaborazione con IRI "Barometro OSA"

Dalla Fig. 1.5 è possibile vedere la percentuale delle variazioni delle vendite dei principali canali distributivi. Notare come gli ipermercati abbiano accusato le limitazioni imposte, con perdite nelle vendite passato da un 3% iniziale al 5% in appena 1 anno. Differente la situazione di supermercati e negozi di mq superiori ai 1200, che hanno registrato un incremento del 5,6 % e dei supermercati e negozi < ai 1200 mq con quasi il 7% di incremento, dovuto principalmente alle abitudini di acquisto di spesa degli italiani (**Barometro Osa di GS1 Italy in ambito ECR, realizzato con la collaborazione di IRI, 2020**).

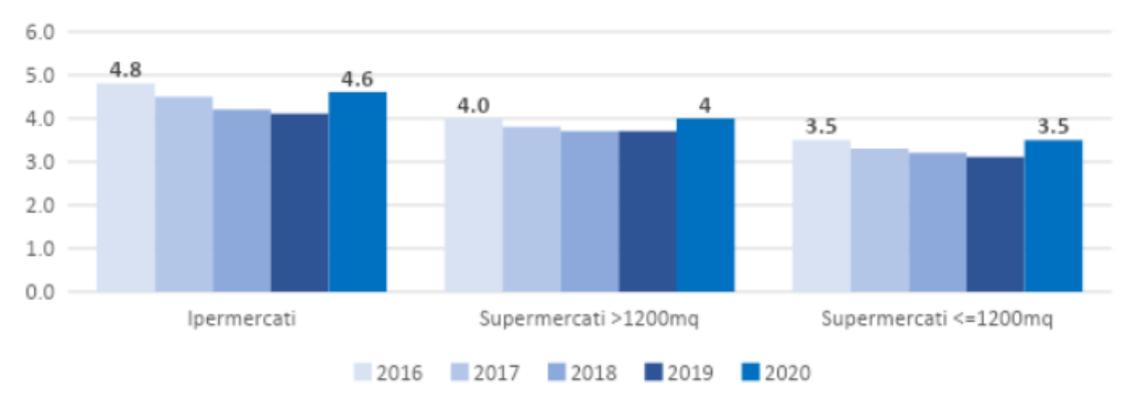
Figura 1.5: Variazione% delle Vendite



Fonte: GSI Italy in collaborazione con IRI "Barometro OSA"

Dalla prospettiva dell'On-Shelf-Availability (quindi della percentuale di influenza da parte del tasso di Out of Stock) (Fig. 1.6) si evidenzia come gli ipermercati abbiano aumentato il loro tasso di Out of Stock dello 0,6% in un solo anno, dopo una costante decrescita nel tempo. Stessa sorte, seppur leggermente inferiore, dei supermercati e negozi > 1200 mq con un incremento del tasso di OOS del 0,2% dal 2019 al 2020 e dei supermercati e negozi < 1200 mq con un incremento dello 0,4% dal 2019 al 2020 (**Barometro Osa di GS1 Italy** in ambito **ECR**, realizzato con la collaborazione di **IRI, 2020**).

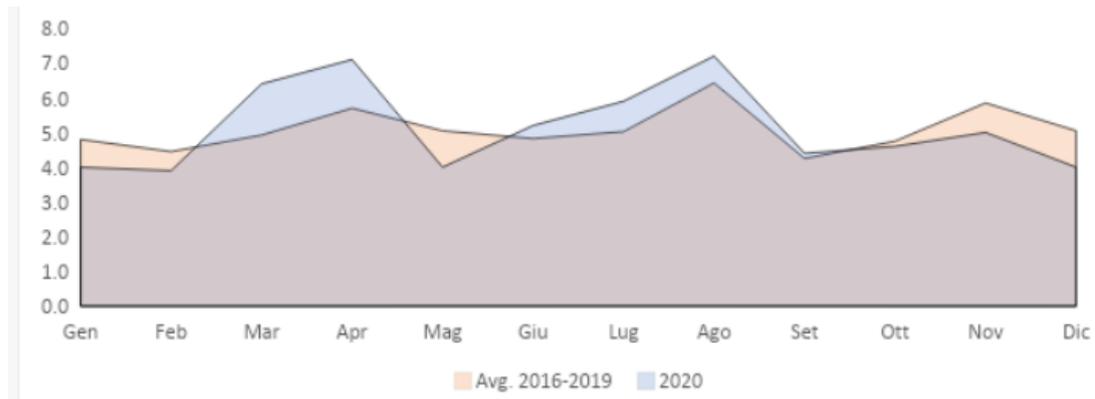
Figura 1.6: % Out of Stock dei principali Distributori



Fonte: GSI Italy in collaborazione con IRI "Barometro OSA"

Ristringendo ancor di più l'analisi sugli effetti dei repentini cambiamenti, possiamo utilizzare la **metrica delle Vendite Perse**, ovvero il tasso di vendita persa di un prodotto sul mercato. Dalla Fig. 1.7 si intravede come nel 2020 il tasso è nella maggior parte dei periodi ampiamente sotto quello registrato negli anni precedenti. I picchi tra febbraio e aprile e da giugno fino ad agosto nei quali si è toccato quota 7%, sono la testimonianza degli effetti delle restrizioni e nei quali vi è un incremento dell'out of stock, riducendo di conseguenza il numero delle vendite (**Barometro Osa di GS1 Italy** in ambito **ECR**, realizzato con la collaborazione di **IRI, 2020**).

Figura 1.7: % Vendite perse Mensili

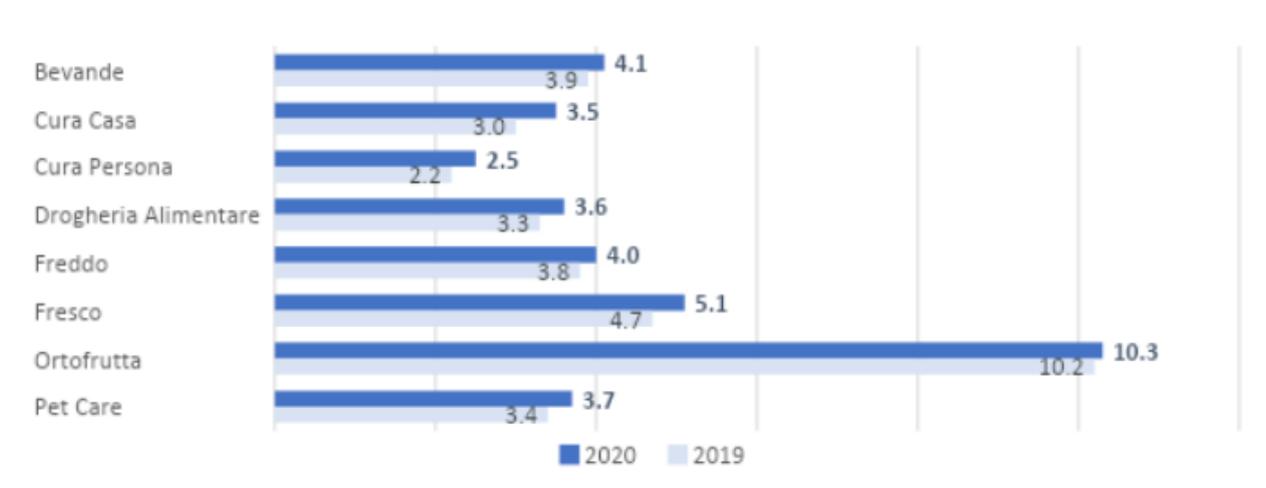


Fonte: GS1 Italy in collaborazione con IRi "Barometro OSA"

Dalla Fig. 1.8 si rileva la tendenza di incremento del tasso di Out-of-Stock in tutti i reparti del largo consumo nel 2020 rispetto al 2019 (**Barometro Osa di GS1 Italy in ambito ECR, realizzato con la collaborazione di IRi, 2020**):

- Bevande (+0,2%)
- Cura della Casa (+0,5%)
- Cura della Persona (+0,3%)
- Drogheria Alimentare (+0,3%)
- Freddo (+ 0,2%)
- Fresco (+0,4%)
- Ortofrutta (+0,1%)
- Pet Care (+0,3%)

Figura 1.8: % Out of Stock categoria di prodotti



Fonte: GS1 Italy in collaborazione con IRi "Barometro OSA"

1.4 Le Cause del fenomeno dell'Out of stock

Nel momento in cui ci si ritrova di fronte ad una rottura di stock bisogna sempre considerare eventuali problematiche in termini di pianificazione o di gestione. La ricerca mostra come il 70 – 90 % per cento delle situazioni di stock-out sorgono a causa di problematiche riguardanti la gestione interna, mentre solo per il 10 – 30% è dovuta a complicità esterne⁵.

Per analizzare al meglio le cause di Stock-out è bene soffermarsi sui 3 stadi del sistema di gestione aziendale (Pianificazione, Approvvigionamento, Ordinazione), attraverso i quali, le problematiche incombenti, tendono a ritardare o, nel peggiore dei casi, rimandare una possibile vendita di beni o servizi⁶. Da notare come più le difficoltà colpiscono i principali livelli d'azione, tanto più il pericolo di Out of Stock aumenta.

- 1) **La Pianificazione:** è la fase core del processo di gestione delle scorte. Il sistema ha il compito di stabilire gli obiettivi ed il conseguimento di essi, tramite l'utilizzo delle materie prime e di apposite strategie. Una errata pianificazione può riflettersi sul sistema di rifornimento, rendendolo complicato ed inefficiente al compito iniziale prestabilito.

- 2) **L'Approvvigionamento:** si riferisce ai modi, tempi e condizioni attraverso le quali è possibile rifornire gli appositi negozi, responsabili della vendita finale. Tra le principali problematiche di stock-out all'incirca il 50% è dovuto a problemi di rifornimento il 25% a problemi nella scaffalatura ed un 25% a problemi di natura esterna⁷. E' importante quindi chiarire che per problematiche dell'approvvigionamento non è inteso solo il ritardo nella consegna, e quindi la mancanza di prodotto nello store, bensì anche nell'incapacità successiva del personale nel ritardare il processo di scaffalatura. Con conseguenze non solo di congestionamento del magazzino, ma anche di una errata o mancata presenza dei prodotti all'interno dei scaffali.

- 3) **La Commissione/Ordinazione:** è la fase meno rilevante ma la più vicina al cliente, attraverso la quale esso stesso predispone la sua disponibilità all'acquisto di un prodotto/servizio offerto dall'impresa. Dati POS errati, registrazioni imprecise, previsioni imprecise, cicli lunghi, inventario impreciso, possono causare un ritardo o un ordine sbagliato, che può portare all'esaurimento delle scorte.

⁵Sanchez-Ruiz L., Blanco B., Kyguolienė A., (2018) "A Theoretical Overview of the Stockout Problem in Retail: from Causes to Consequences", Sciendo.

⁶Sanchez-Ruiz L., Blanco B., Kyguolienė A., (2018) "A Theoretical Overview of the Stockout Problem in Retail: from Causes to Consequences", Sciendo.

⁷Sanchez-Ruiz L., Blanco B., Kyguolienė A., (2018) "A Theoretical Overview of the Stockout Problem in Retail: from Causes to Consequences", Sciendo.

1.5 Le conseguenze del fenomeno dell'Out of stock

Quando si analizza il fenomeno della rottura di stock, bisogna porre rilevanza non solo sulle possibili cause generanti, ma anche sulle conseguenze che il fenomeno stesso può apportare. Da considerare principalmente le perdite finanziarie, dipendenti dal comportamento dei clienti sia nel breve che nel lungo termine.

A) Esperienza Consumatore/ Fedeltà al marchio

Gli stock-out come precedentemente accennato, riescono a condizionare il comportamento del consumatore, influenzando conseguentemente l'immagine del negozio. Ad esempio, secondo gli studi condotti da P. B. Schary e M. Christopher (1979) è stato riscontrato come i consumatori coinvolti nella problematica di Out of Stock abbiano valutato negativamente l'immagine del negozio rispetto a chi non è stato influenzato da tale fenomeno⁸. Questo perché la mente di una persona può reagire in diversi modi, in particolare l'irrazionalità può portare a 5 tipi di comportamenti:

1. Comprare l'articolo in un altro negozio;
2. Ritardare l'acquisto nello stesso negozio;
3. Sostituire l'acquisto del prodotto iniziale con un prodotto differente, ma della stessa marca;
4. Sostituire l'acquisto del prodotto iniziale con un prodotto differente, di marca diversa;
5. Non acquistare l'articolo, lasciare il negozio.

Come è possibile vedere nella Fig. 1.9, ben 20 anni fa, il comportamento più comune nel mondo era comprare un articolo in un altro negozio (31%). Il 26% tendeva a sostituire una marca con una diversa, il 19% sostituiva un prodotto dello stesso brand con un altro della stessa marca, il 15% ritardava l'acquisto, e solo il 9% lasciava il negozio⁹. Da notare inoltre l'importante differenza che vi era tra Europa e Stati Uniti. Difatti, il comportamento principale degli europei è stato quello di sostituire il brand iniziale con una marca diversa (32%) e al secondo posto quello di comprare lo stesso articolo ma in un altro negozio (27%). Differente il comportamento degli americani, molto più propenso a comprare un articolo ma in un altro negozio (31%) e al secondo posto quello di sostituire la marca iniziale con un altro brand (22%).

Figura 1.9: % della risposta media dei consumatori per regione

	World Average	USA	Europe	Other Regions
Buy item at another store	31	31	27	34
Delay purchase	15	15	17	13
Substitute same brand	19	21	16	20
Substitute different brand	26	22	32	25
Leave the store	9	11	9	8

Fonte: Gruen T. et. al (2002)

⁸ Sanchez-Ruiz L., Blanco B., Kyguolienė A., (2018) "A Theoretical Overview of the Stockout Problem in Retail: from Causes to Consequences", Sciendo.

⁹ Sanchez-Ruiz L., Blanco B., Kyguolienė A., (2018) "A Theoretical Overview of the Stockout Problem in Retail: from Causes to Consequences", Sciendo.

Questo ragionamento ha portato a definire che il comportamento del consumatore è legato alla natura del bene. Si può concludere che i tassi di sostituzione aumentano significativamente per i prodotti di alto consumo, vi è quindi la tendenza da parte dei consumatori nel cambiare una marca se il prodotto in se può essere facilmente sostituibile¹⁰. Ci sono molti altri fattori antecedenti, che determinano quale potrebbe essere la risposta del consumatore all'esaurimento delle scorte. Il modello antecedente rappresenta uno schema in grado di misurare tempestivamente le condizioni e gli eventi, capaci di interpretare la struttura di un dato comportamento, al fine di raggiungere un determinato scopo. Quindi per riuscire a capire in che modo l'effetto di Out of Stock possa influenzare i molteplici aspetti di una persona è bene vedere il modello completo degli antecedenti di una situazione di stock-out, fornito da R. Helm, T. Hegenbart, H. Endres (2013). Questi importanti teorici affermarono che ci sono 4 gruppi di antecedenti, ovvero di fattori legati al prodotto, al negozio, al consumatore e alla situazione. Ogni gruppo comprende altrettanti fattori correlati tra loro¹¹:

1. **Fattori correlati al prodotto:** lealtà alla marca, coinvolgimento del prodotto, partecipazione all'acquisto, frequenza di acquisto, varianti dell'articolo. Questo perché il comportamento individuale è influenzato da fattori di influenza sociale (ovvero, norme soggettive, identità sociale e norme di gruppo).
2. **Fattori correlati al negozio:** la fedeltà al negozio contribuisce a ridurre la possibilità da parte di un cliente di cambiare tale negozio con un altro in futuro.
3. **Fattori correlati al consumatore:** L'attitudine all'acquisto, l'assunzione del rischio, la mobilità e l'età influenzano significativamente il modo in cui i clienti reagiscono agli stock-out.
4. **Fattori correlati alla situazione creatasi:** l'urgenza di acquisto in relazione alla qualità richiesta rappresentano i più importanti fattori situazionali. Al cliente non piace aspettare soprattutto se ha intenzione di effettuare il cosiddetto "acquisto d'impulso".

Il recente rapporto Future of Fulfillment di Blue Yonder ha rilevato che il 51% dei dirigenti di vendita al dettaglio ed e-commerce ha citato l'esaurimento delle scorte come la più grande sfida guidata dalla pandemia¹². Attualmente sia i rivenditori che i consumatori sono diventati fin troppo familiari con il fenomeno di esaurimento delle scorte, poiché la domanda di determinati prodotti aumenta e l'offerta si riduce. Nonostante ciò, però, il comportamento del consumatore nell'approcciarsi ad una marca ha subito modifiche nel tempo. Vedendo il grafico 1.10 si nota come il 37% di chi non trova il prodotto desiderato tende a spostarsi verso un altro brand (questo a significare come il senso di fedeltà si stia leggermente perdendo rispetto al passato), il

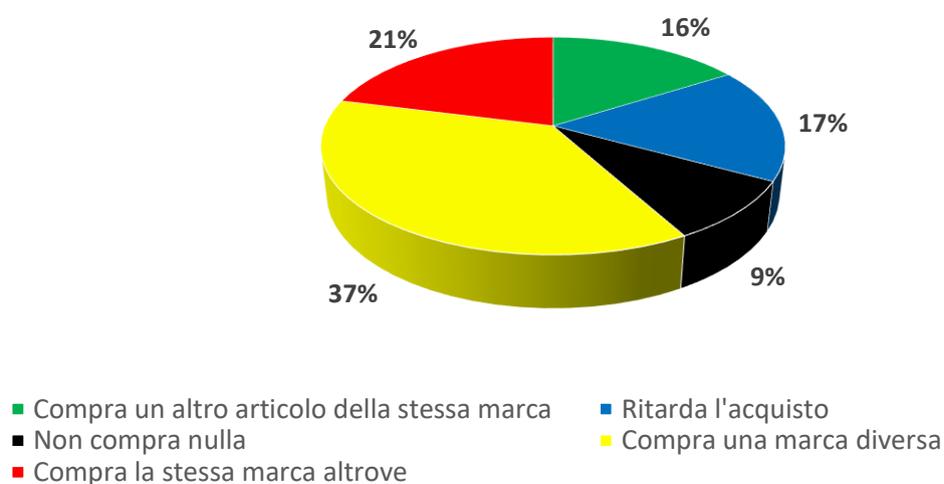
¹⁰Sanchez-Ruiz L., Blanco B., Kyguolienė A., (2018) "A Theoretical Overview of the Stockout Problem in Retail: from Causes to Consequences", Sciendo.

¹¹ Helm R., Hegenbart T., Endres H. (2013) "Explaining customer reactions to real stockouts", Review of Managerial Science

¹² <https://supplychaindigital.com/digital-supply-chain/future-fulfillment-top-priorities-2021-and-beyond>

21% compra la stessa marca ma in un altro negozio, il 17% ritarda l'acquisto ad un altro momento, il 16% compra un altro articolo ma della stessa marca e solo il 9% rinuncia all'acquisto (Fig.1.10)¹³.

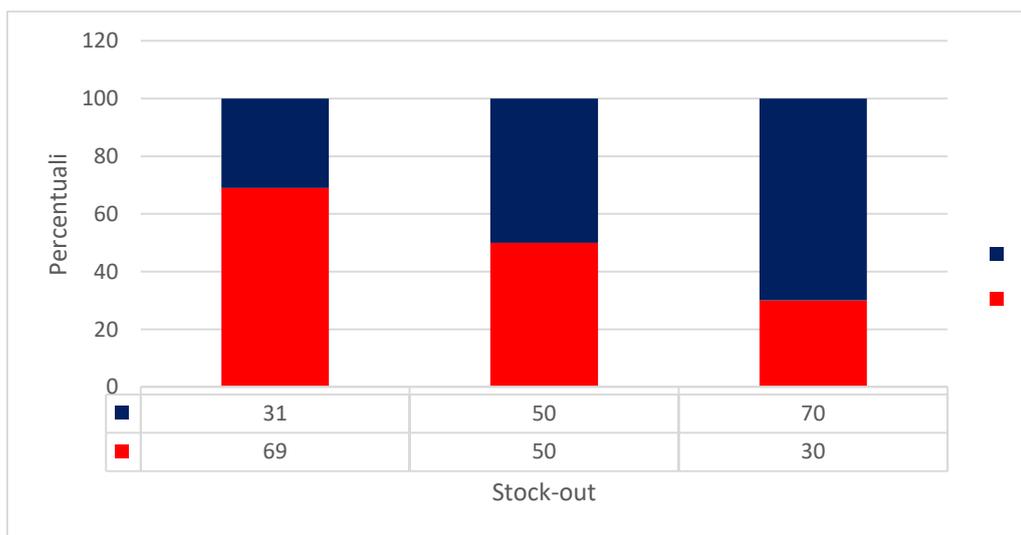
Figura 1.10: Reazione Consumatori all'esaurimento scorte



Fonte: Creato con Excel Personale

Avere articoli esauriti crea una scarsa esperienza del cliente. Dati estratti da sondaggi di ECR Europe hanno rilevato, che alla prima esperienza con il fenomeno dell'esaurimento scorte il 69% dei consumatori sostituisce la marca, il 31% non compra; per la seconda volta l'equilibrio tra sostituzione e non acquisto è 50/50, quando la situazione si ripete per la terza volta, solo il 30% dei consumatori sostituisce la marca e il 70% non compra (Fig. 1.11).

Figura 1.11: Reazione Consumatori all'esaurimento scorte



Fonte: Creato con Excel Personale

¹³ <https://www.ecrloss.com/>

B) Mancanza di vendite/ Entrate perse

Gli stock-out hanno un effetto significativamente negativo sui ricavi delle aziende (Battista et al., 2011) e sono legati alla perdita di vendite. La conseguenza più ovvia dell'esaurimento delle scorte è il mancato guadagno. Se un cliente intende effettuare un acquisto e non riesce a reperire l'articolo in questione, l'impresa perde il profitto di quella vendita. Gli acquirenti volendo, potrebbero optare per prodotti più economici o addirittura cambiare completamente prodotto o marchio, con il rischio di effettuare meno vendite in futuro. A livello mondiale i rivenditori stanno perdendo quasi 1 trilione di dollari di vendite perché non riescono a soddisfare i bisogni dei clienti, i quali vogliono acquistare nei loro negozi ma non riescono a trovare ciò di cui hanno bisogno (Studio condotto da IHL Group)¹⁴. Secondo il rapporto dello studio IHL Group, un acquirente su tre incontra la problematicità dell'esaurimento prodotti. Nei negozi di generi alimentari, farmaceutici e di massa, si trovano articoli esauriti ogni cinque grandi magazzini visitati ed ogni quattro rivenditori specializzati visitati (Studio IHL Group)¹⁵. Complessivamente, in tutto il mondo, gli acquirenti sperimentano più di 900 miliardi di dollari di out-of-stock, quasi 150 miliardi di dollari nel solo Nord America (Studio IHL group)¹⁶.

C) Inefficienza nel processo di Supply Chain

Il principale problema dell'out of stock all'interno della catena di approvvigionamento, risiede nel comportamento dei consumatori (come sopra indicato). L'irrazionalità nella scelta tende a determinare ordini impulsivi che provocano a loro volta inefficienze logistiche. La causa in se scaturisce dalla mancata comprensione del consumatore da parte dell'impresa, il che porta l'impresa stessa alla errata previsione della domanda e quindi nelle quantità prodotte; il tutto si rifletterà sui futuri rivenditori. Questa dinamica viene denominata come effetto Bullwhip, un fenomeno del canale distributivo in cui le errate previsioni della domanda producono inefficienze nella catena di approvvigionamento per via delle crescenti variazioni del livello di scorte.

1.6 I Metodi di Gestione delle Scorte

Come già introdotto precedentemente per stock-out o out of stock si fa riferimento ad un problema di carattere gestionale che ha come risultato la mancanza di articoli da stoccare in magazzino o da mostrare negli scaffali nei vari punti vendita. Sappiamo anche che un inadempimento della domanda generata dal mercato può portare ad una serie di conseguenze negative per l'impresa: a livello economico e di immagine. In questa parte del capitolo sarà importante capire come le aziende hanno deciso di difendersi da tale fenomeno. Verrà effettuata una rassegna delle migliori strategie per evitare la rottura di stock al fine di scongiurare le conseguenze negative derivanti da esso. In generale tra gli obiettivi che un'azienda dovrebbe prefissarsi vi è quello della

¹⁴ Buzek G., (2015) "Retail's \$1.1 Trillion Inventory Distortion Problem", IHL Group

¹⁵ Buzek G., (2015) "Retail's \$1.1 Trillion Inventory Distortion Problem", IHL Group

¹⁶ Buzek G., (2015) "Retail's \$1.1 Trillion Inventory Distortion Problem", IHL Group

riduzione del costo del mantenimento del magazzino, possibile, tramite una pianificazione gestionale che porti le imprese stesse a conservare quella minima quantità di scorte in grado di riuscire a soddisfare il corretto proseguimento dei flussi produttivi. Per attuare ciò è necessario che il sistema riesca a calcolare le possibili rimanenze, e per farlo è fondamentale possedere degli strumenti in grado di adoperare delle metodologie previsionali. Prima di introdurle, è fondamentale capire che al fine di effettuare una corretta analisi per l'ottimizzazione delle scorte è essenziale tener presente una serie di passaggi molto importanti. Innanzitutto, bisogna considerare le caratteristiche intrinseche degli articoli che si hanno nel magazzino, per esempio la categoria merceologica e la loro durata media. Queste nozioni sono fondamentali per calcolare un secondo punto fondamentale, ovvero la domanda prevista del mercato ed il loro possibile prezzo futuro. Infine, si devono analizzare gli eventuali costi di rimanenza ed obiettivi aziendali.

1.6.1 I Metodi Fifo e Lifo

La definizione di FIFO “**First in, First Out**” sta ad indicare che: la partita che entra per prima, è quella che esce per prima. È il metodo più utilizzato per prodotti di breve durata, con l'obiettivo di ottenere una buona rotazione delle scorte. Il vantaggio principale sta nel riuscire a massimizzare il valore dei beni durante la loro scadenza. Un esempio chiaro è quello del latte: il cliente troverà sempre quella data di scadenza vicina, per via di una forte richiesta del prodotto. Inoltre, la repentina uscita delle scorte consentirebbe all'impresa di ridurre i costi di magazzino. Il LIFO “**Last In, First Out**” invece, fa riferimento a quei beni acquistati recentemente (gli ultimi ad entrare - *last in*) e tra i primi ad essere venduti (*first out*). Un sistema adoperato per quei prodotti che non scadono o che non perdono di valore (es. mattone). Il vantaggio è che si evita di dover spostare la merce in magazzino.

Per comprendere al meglio le logiche di calcolo della valutazione delle rimanenze, sopra spiegate, ci serviremo di un esempio pratico inerente:

È stato ipotizzato un prodotto con:

- Una giacenza all'inizio dell'anno in questione di 500 pezzi del valore unitario di 1,00 €;
- Tale acquisto è stato riprodotto più volte nell'arco dell'anno, in particolare;
 - Il primo acquisto di 400 pezzi a 1,10 €;
 - Il secondo acquisto di 400 pezzi a 1,30 €.

Il numero di pezzi venduti durante l'anno ammonta a 500 e le rimanenze finali corrispondono a 800 pezzi (Fig.1.12).

Figura 1.12: Tabella Rimanenze Finali

	Numero Prezzi
Rimanenze + Acquisti	1300
vendite	500
Rimanenze finali	800

Fonte: Creato con Excel Personale

Secondo il metodo FIFO, in questo caso le quantità relative agli acquisti o alla produzione più recenti rimangono in magazzino per far sì che le quantità acquistate inizialmente (quindi di durata maggiore) vengano vendute. Nell'esempio riportato le vendite di 500 pezzi riguardano (Fig.1.13):

Figura 1.13: Metodo Fifo

METODO FIFO	Numero Prezzi	Pezzi Usciti	Rimanenze Finali	Valore Unitario	Valore Totale
Rimanenze iniziali	500,00 €	500,00 €	- €	1,00 €	
1' Acquisto	400,00 €	- €	400,00 €	1,10 €	440,00 €
2' Acquisto	400,00 €	- €	400,00 €	1,30 €	520,00 €
Totale	1.300,00 €	500,00 €	800,00 €		960,00 €

Fonte: Creato con Excel Personale

La valutazione delle rimanenze finali viene effettuata sulla base dei costi di acquisto dei pezzi subentrati nella fase più recente di entrata.

Secondo il metodo LIFO invece, le quantità relative agli acquisti o alla produzione meno recenti rimangono in magazzino, per far sì che le quantità acquistate ultimamente (quindi di durata minore) vengano vendute. Nel esempio le vendite di 500 pezzi riguardano (Fig.1.14):

Figura 1.14: Metodo Lifo

METODO LIFO	Numero Prezzi	Pezzi Usciti	Rimanenze Finali	Valore Unitario	Valore Totale
Rimanenze iniziali	500,00 €	- €	500,00 €	1,00 €	500,00 €
1' Acquisto	400,00 €	100,00 €	300,00 €	1,10 €	330,00 €
2' Acquisto	400,00 €	400,00 €		1,30 €	- €
Totale	1.300,00 €	500,00 €	800,00 €		830,00 €

Fonte: Creata con Excel Personale

La valutazione delle rimanenze finali viene effettuata sulla base dei costi di acquisto dei pezzi subentrati nella fase meno recente di entrata.

1.6.2 L'Analisi ABC

L'analisi ABC è una tecnica gestionale che permette di classificare e organizzare le tipologie di scorte in base alla loro effettiva rotazione. Questo strumento è fondamentale per riuscire ad ottimizzare l'allocazione delle risorse in magazzino. Bisogna inoltre aggiungere che la metodologia di analisi ABC trova fondamento sul principio di Pareto o legge 80/20, in quanto l'80% dei risultati conseguiti può dipendere da un 20% di ottime scelte effettuate. In ottica gestionale di magazzino potremmo dire che il 20% dei prodotti principali potrebbe rappresentare l'80% delle entrate totali. Il fine di tutto ciò è quello di riuscire ad individuare quali sono gli articoli su cui bisogna focalizzarsi per riuscire ad avere una resa positiva in termini di costi e processi operativi. Il metodo ABC tende a classificare le merci in 3 macro-categorie, a seconda della rilevanza che ciascuna riveste all'interno del sistema gestionale (Fig. 1.15).

- **Categoria A** costituisce la categoria dei prodotti più importanti, essendo quelli più venduti. Nonostante rappresentino solo un 20% dell'inventario sono in grado di far generare un fatturato intorno all'80%. Questa tipologia di prodotto necessita continui controlli e monitoraggi, al fine di evitare una rottura di stock.
- **Categoria B** occupano una posizione intermedia, rappresentando il 30% dell'inventario, ma con una percentuale inferiore di consumo annuo, la rotazione è molto bassa rispetto alla classe A. Nonostante il processo di sostituzione sia leggermente più lento, gli articoli devono essere comunque monitorati minuziosamente, poiché possono spostarsi rapidamente tra le classi A o C.
- **Categoria C:** Rispetto ad A e B sono più numerosi (superano il 50% in magazzino), ma sono i meno venduti essendo articoli meno strategici. Il controllo per questa categoria viene fatta affinché l'inventario non arrivi all'obsolescenza, generando così perdite aziendali in termini di costi.

Figura 1.15: Legge di Pareto (80/20)

Legge Pareto	A	B	C
%Inventario	20%	30%	50%
%Fatturato	80%	15%	5%

Fonte: Creato con Excel Personale

Nel foglio di calcolo Excel (Fig.1.16) è stata rappresentata una situazione di analisi ABC. Nella Figura è possibile vedere come i prodotti di maggior rilievo (Classe A) abbiano le percentuali minori di presenza nel magazzino per la grande quantità di articoli venduti; il tutto tende a generare maggior fatturato. Al contrario nelle Classi B e C è possibile intravedere come le unità vendute siano inferiori, di conseguenza le percentuali in magazzino tendono ad aumentare.

Figura 1.16: Esempio Analisi ABC

Prodotti	Articoli venduti ultimi 5 mesi	Percentuale Totale	Classe
T-Shirt A	70	18,9%	A
T-Shirt B	50	32,4%	A
T-Shirt C	38	42,7%	A
T-Shirt D	35	52,2%	A
T-Shirt E	29	60,0%	B
T-Shirt F	25	66,8%	B
T-Shirt G	20	72,2%	B
T-Shirt H	19	77,3%	B
T-Shirt I	17	81,9%	B
T-Shirt L	14	85,7%	B
T-Shirt M	10	88,4%	B
T-Shirt N	9	90,8%	C
T-Shirt O	8	93,0%	C
T-Shirt P	6	94,6%	C
T-Shirt Q	5	95,9%	C
T-Shirt R	4	97,0%	C
T-Shirt S	3	97,8%	C
T-Shirt T	2	98,4%	C
T-Shirt U	2	98,9%	C
T-Shirt V	1	99,2%	C
T-Shirt W	1	99,5%	C
T-Shirt X	1	99,7%	C
T-Shirt Y	1	100,0%	C
T-Shirt Z	0	100,0%	C

Fonte: Creato con Excel Personale

1.6.3 Il Modello di Wilson o del Lotto Economico (EOQ)

La metodologia denominata lotto economico o quantità dell'ordine economico (EOQ) è un modello utilizzato in particolar modo dalle Piccole e medie imprese (PMI) con il fine minimizzare i costi totali di approvvigionamento e di gestione del magazzino. Il modello viene utilizzato in caso di gestione di una bassa quantità di ordini e con frequenza regolare. Il modello EOQ è stato proposto da F.W. Harris ma venne denominato come principale fautore R. H. Wilson. Ciò nonostante, nella letteratura economica recente, il modello è riconosciuto come Harris-Wilson per la gestione delle scorte. Il Modello consiste nella gestione ottimale delle ordinazioni, difatti, ogni volta che il livello delle scorte raggiunge la *soglia di riordino*, solo in quel caso verrà sollecitato un nuovo ordine¹⁷. Al fine quindi di riuscire a calcolare il metodo del lotto economico, è necessario avvalersi della formula di Wilson. La formula parte da diverse condizioni di base:

- La durata del tempo di attraversamento (lead time) deve essere fisso;
- Il costo dell'ordinazione deve essere fisso;
- La domanda deve avere una distribuzione regolare durante tutto l'arco temporale designato;
- Il prezzo per ogni unità di prodotto è costante

¹⁷Battini D., Persona A., Sgarbossa F. (2014) "A sustainable EOQ model: Theoretical formulation and applications", International Journal of Production Economics.

Bisogna inoltre introdurre le seguenti variabili:

- D_y rappresenta il quantitativo domandato durante tutta la durata annuale;
- S rappresenta il costo associato alle operazioni fisse di ordinazione;
- H_y rappresenta il costo di conservazione del magazzino durante tutto l'arco temporale designato;

Tenendo conto di tutte queste premesse, la formula di Wilson ottimale è¹⁸:

$$Q = \sqrt{\frac{2D_y S}{H_y}}$$

1.6.4 I Metodi Just in Time, Cross-Docking e Dropshipping

La premessa di minimizzare l'inventario in magazzino per limitare i sovra costi è uno dei punti cardine di molte politiche di gestione dello stock attuali. Le principali sono:

Just in Time

Just-in-Time (in italiano "appena in tempo") rappresenta un sistema di produzione legato all'idea di avere esattamente la quantità necessaria di materiale al momento preciso, al fine di minimizzare l'utilizzo di risorse, in funzione della domanda. Utilizzato per la prima volta negli anni 50 all'interno degli stabilimenti automobilistici Toyota, il modello forgia la sua novità sulla riduzione del tempo di costruzione, riduzione delle dimensioni dei lotti, operazioni standardizzate e strutture flessibili in grado incrementare la rapidità e il coordinamento delle fasi di produzione. Il modello gestionale JIT si basa sulla logica pull, ovvero di produrre (in tempi brevi) solo il prodotto (richiesto dai clienti) che effettivamente verrà venduto. Dopo aver visto il perché viene utilizzato questo tipo di modello (ottimizzazione della gestione e riduzione degli sprechi), è importante vedere i vantaggi che apporta al sistema gestionale delle imprese:

- **Abbattimento dei costi di stoccaggio:** La produzione strettamente necessaria dei beni venduti permette la riduzione delle merci in magazzino e dei conseguenti costi di mantenimento.
- **Riduzione del rischio di obsolescenza:** La lavorazione con stock minimi ed un alta rotazione, permettono un'ottima conservazione della merce.
- **Maggior reazione ad errori del sistema gestionale:** in caso di strategie sbagliate o difetti nel prodotto (essendo la quantità prodotta minima) è possibile effettuare dei check costanti per riuscire a rimediare agli sbagli commessi.
- **Struttura organizzativa e gestione del personale:** Per riuscire a mantenere un ritmo costante nell'organizzazione, produzione, lavorazione e distribuzione è necessaria la partecipazione attiva di

¹⁸ <https://www.lokad.com/it/lotto-economico-definizione-e-formula#wilson>

molte persone e dipartimenti nell'organizzazione. Tale partecipazione viene sollecitata da appositi sistemi di ricompensa (compensazione, valutazione delle prestazioni, promozioni, ecc). L'obiettivo è quello di riuscire a conseguire un eccellente lavoro affinché i dipartimenti di marketing, distribuzione e vendite abbiano l'opportunità di offrire un migliore servizio al cliente (garantendo vendite più alte). Inoltre, la gestione del personale deve passare anche da un alto grado di formazione da parte di questi ultimi, per una maggiore creazione di valore.

Come precedentemente affermato, il modello giapponese del *just in time* si è presto diffuso in tutti i paesi industrializzati, plasmando i processi produttivi del commercio globale. Il modello, per funzionare, ha bisogno dunque, di una serie di elementi (es. di trasporti efficienti, flussi informativi e tecnologie avanzate) per la gestione delle operazioni logistiche, nonché un rapporto di stretta sincronizzazione con i fornitori. Rispettare queste condizioni permette agli operatori del sistema di abbattere i costi e garantire una produzione efficiente. Con l'avvento della pandemia però il modello è così entrato profondamente in crisi. Le restrizioni hanno rallentato i processi di rifornimento causando il mancato soddisfacimento del notevole aumento della domanda, avvenuto in un arco temporale assai breve. Il sistema di minimizzazione delle scorte non ha saputo soddisfare le richieste imposte dal mercato, il flusso continuo di ordini e consegne è saltato e la congestione nelle produzioni e la scarsità di manodopera hanno aggravato la situazione. Di conseguenza, si sono registrati numerosi ritardi nelle consegne che hanno portato ad un notevole incremento dei costi di trasporto. Si è scoperto quindi che il modello *just in time* (sebbene molto efficiente) ha mostrato tutta la sua vulnerabilità di fronte allo shock generale del sistema. Per questo motivo, in alcuni settori si è tornati ad utilizzare il precedente modello del *just in case*, per cui si produce in anticipo uno stock di magazzino in modo da poter far fronte a eventuali improvvisi rialzi della domanda.

Cross Docking

Il cross-docking è una strategia logistica utilizzata da molte aziende in diversi settori (es. aziende di vendita al dettaglio e fornitori di servizi logistici LTL). L'idea alla base del cross-docking è di trasferire le spedizioni in entrata direttamente ai veicoli in partenza senza passare per la fase dell'immagazzinamento. Tra gli obiettivi principali vi sono quello del rafforzamento delle spedizioni, la riduzione dei costi, rapidità nella consegna.

In generale, quando un cliente richiede un articolo, le merci vengono ricevute, poi immagazzinate dai lavoratori e successivamente vengono spedite a destinazione. Si parla quindi di quattro azioni principali del magazzino (ricezione, stoccaggio, prelievo e spedizione degli ordini), in particolare le operazioni di stoccaggio e il prelevamento degli ordini sono le più costose. La particolarità del cross-docking, tuttavia, è quello di

eliminare queste due operazioni per una gestione più snella della catena di approvvigionamento. In letteratura sono menzionati molti altri vantaggi del cross-docking rispetto ai centri di distribuzione tradizionali, tra cui¹⁹:

- La riduzione dei costi (costi di magazzino, costi di mantenimento delle scorte, costi di trasporto, ecc...);
- La riduzione dei tempi di consegna (dal fornitore al cliente);
- Un miglioramento nel servizio clienti;
- La riduzione dello spazio di archiviazione;
- Una maggior rapidità nella rotazione delle scorte;
- Meno scorte in eccesso;
- La riduzione dei rischi di perdita e danni.

Sebbene oggi il cross-docking sia utilizzato da molte aziende, probabilmente non è la strategia migliore da poter utilizzare in tutte le circostanze²⁰:

- **Il tasso di domanda del prodotto.** Se c'è uno squilibrio tra il carico in entrata e quello in uscita, il cross-docking non funzionerà bene. I beni più adatti al cross-docking sono quelli che hanno tassi di domanda più o meno stabili (ad es. generi alimentari e prodotti alimentari deperibili ecc...). In questi casi le esigenze di stoccaggio e trasporto sono molto più prevedibili e di conseguenza l'implementazione del cross-docking risulta alquanto efficace.
- **Il costo unitario di esaurimento scorte** è un secondo fattore importante, poiché il cross-docking riduce al minimo il livello di inventario in magazzino, la probabilità di situazioni di esaurimento delle scorte è maggiore. Tuttavia, se il costo unitario di esaurimento delle scorte è basso, i vantaggi del cross-docking possono superare l'aumento del costo di esaurimento delle scorte, quindi il cross-docking può ancora essere la strategia preferita.
- **Altri fattori** che possono influenzare il processo di cross-docking sono la distanza tra fornitori e clienti (più la distanza è elevata maggiori sono i vantaggi del consolidamento), il valore del prodotto e il ciclo di vita (i prodotti di valore elevato e di breve deperibilità hanno una riduzione maggiore dei costi), la quantità richiesta (una maggiore riduzione dello spazio di inventario e dei costi per i prodotti con una domanda maggiore).

¹⁹ Van Belle J., Valckenaers P., Cattrysse D., (2012) “*Cross-docking: State of the art*”, Omega.

²⁰ Van Belle J., Valckenaers P., Cattrysse D., (2012) “*Cross-docking: State of the art*”, Omega

Dropshipping

Il dropshipping è un campo emergente, il suo focus è orientato sul business dell'E-commerce. Rappresenta una forma di gestione della catena di approvvigionamento con il compito di trasferire gli ordini e dettagli di spedizione ad un produttore, grossista o altro rivenditore il quale avrà il compito di spedire successivamente la merce direttamente al cliente²¹. Nel fare ciò il rivenditore non ha nessun potere sulla qualità del prodotto, sulla gestione dell'inventario o sulla spedizione. I proprietari di negozi quindi possono vendere i loro prodotti direttamente ai clienti senza immagazzinarli, diminuendo così il numero di passaggi intermedi e riducendo i relativi costi. Tra le principali sfide e preoccupazioni di chi intende adoperare questa pratica abbiamo quello di decidere quali prodotti si intende vendere e come immagazzinarli nell'inventario²². Il dropshipping fornisce una soluzione definitiva a tali problemi. In ultimo come in qualsiasi altra forma di vendita al dettaglio, il venditore trae profitto dalla differenza tra il prezzo all'ingrosso al netto di eventuali spese di vendita.

1.6.5 Le KPI di Magazzino

Negli ultimi decenni i fornitori di servizi logistici sono diventati attori importanti in molte catene e industrie. Questo perché la condizione del cliente è cambiata, aspettandosi tempi di consegna sempre più brevi e servizi più accurati. Inoltre, i dati e le informazioni si possono trovare ovunque, tuttavia, per prendere le decisioni corrette è necessario avere una visione, quantomeno parziale, su quello che potrebbe essere importante per l'azienda e cosa no. Per fare ciò, come ultimo strumento per una gestione efficiente dell'inventario, è bene introdurre gli indicatori di rendimento delle performance (KPI). Elementi utili al controllo non solo delle operazioni di entrata ed uscita degli articoli ma anche nella loro reperibilità all'interno dell'inventario.

Le KPI vengono utilizzate per semplificare il processo decisionale, al fine di migliorare la pianificazione logistica, e per un corretto controllo dello stock in magazzino. Tra le più utilizzate abbiamo:

- **L'indice medio di stock** serve ad indicare il numero di articoli stoccati nel magazzino durante un arco temporale (in media di 1 anno).
- **L'indice di stock ottimale:** serve ad indicare la quantità esatta di inventario di un magazzino necessaria a rispettare il fabbisogno della domanda creatasi, così da evitare la rottura di stock. Questa KPI è importantissima per indicare al responsabile di settore il numero ottimale di stock, in grado di massimizzare la redditività dell'impresa, riducendo drasticamente i costi di stoccaggio.
- **L'indice di restringimento dell'inventario:** serve ad indicare la differenza tra lo stock registrato nell'inventario e le scorte che effettivamente dispone il magazzino.
- **L'indice di perdita di stock** indica lo stock che si perde o rimane obsoleto nel magazzino durante un periodo concreto (in media 1 anno).

²¹ Gurpreet S., Harjot K., Amitpal S., (2018) "Dropshipping in E-Commerce: A Perspective", ICEME

²² Gurpreet S., Harjot K., Amitpal S., (2018) "Dropshipping in E-Commerce: A Perspective", ICEME

- ***Il tasso di reso:*** esprime la percentuale degli ordini restituiti dopo essere stati venduti (causa errore nella consegna o nel processo di preparazione degli ordini). Più il tasso tende a salire maggiori saranno i sovra costi logistici della merce riconsegnata, il tutto a danno della competitività aziendale.
- ***L'indice di rotazione dell'inventario:*** misura il tempo di passaggio di un articolo per tutto il processo delle attività, ovvero, la vendita, la consegna e l'incasso dell'ordine. (Vedere analisi ABC)
- ***Il tasso di Vendita diretta (Sales-through rate):*** indica il rapporto tra la quantità di merce venduta in comparazione con la quantità di merce ricevuta dal fornitore. È molto poco utilizzata nel caso dell'e-commerce per via della numerosità e complessità delle transazioni effettuate.

CAPITOLO 2: IL FENOMENO DELLO SCARCITY MARKETING

2.1 L'analisi del consumatore

La creazione di una forte esperienza del cliente è diventata uno degli obiettivi principali del management. Basti pensare a come, oggi, molte aziende (es. KPMG, Amazon, ecc.) abbiano implementato posizioni lavorative verso questo ambito (es. chief customer experience officer, customer experience manager). Tra i primi studiosi a sottolineare la valenza del processo esperienziale del cliente vi è Schmitt (1999), mentre Pine e Gilmore (1998) affrontarono l'importanza di questa tematica come visione della società attuale, sottolineando l'incredibile opportunità per le aziende di ottenere dei benefici.

La scienza del marketing, sulla tematica gestionale della clientela, si è sviluppata lentamente, riponendo per molto tempo l'importanza sulla creazione di valore per le aziende, senza considerare i valori che l'azienda stessa poteva apportare al cliente. La crescente attenzione alla customer experience nasce dal fatto che i clienti ora hanno modo di interagire con i vari brand, attraverso molteplici punti di contatto (media, sistemi omnichannel), dando luogo a customer journey sempre più complessi. Inoltre, le interazioni da cliente a cliente attraverso gli stessi social media stanno creando sfide, ma allo stesso tempo opportunità.

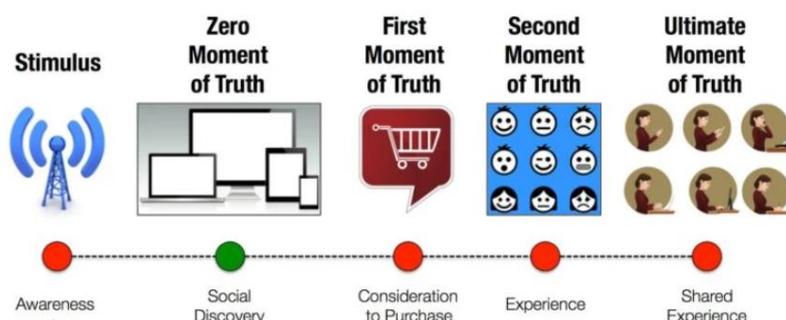
Le sfide derivano dalla numerosità delle pratiche aziendali implementate, come ad esempio l'utilizzo di tecnologie informatiche, le operazioni di logistica e marketing, il lavoro svolto dalle risorse umane e dai partner esterni, il tutto con l'intento di fornire offerte esperienziali sempre più dinamiche e positive. Questo ha fatto sì che ci fosse una perdita di controllo da parte delle aziende sulla customer journey del cliente, derivante dall'esplosione dei potenziali punti di contatto e dal ridotto controllo dell'esperienza. Le opportunità, derivano dalla notevole grandezza e velocità del passaparola, arma in grado di creare per il brand aziendale una notevole popolarità a costo zero. Le aziende anche in questi casi devono stare attente, perché le performance dei loro prodotti tendono ad essere giudicate con un solo click, per questo motivo è bene mantenere sempre alta l'attenzione e rispettare al meglio le esigenze del consumatore. In questa fase, per riuscire ad effettuare un'analisi più introspettiva sul modo in cui un cliente tende ad avvicinarsi ad una determinata strategia di marketing, è bene capire le differenze che intercorrono tra *customer journey mapping*, *customer experience* e *i modelli di customer journey*.

2.1.1 La Customer Journey Mapping

La Customer Journey Mapping è il processo di creazione di una mappa del percorso del cliente all'interno della quale è possibile vedere come possono interagire i consumatori con il brand in questione. E' stato possibile ricreare un tale strumento dai numerosissimi dati dei clienti, raccolti tramite i database di marketing. Negli anni 80-90' la numerosità dei dati raccolti era scarsa ed alquanto basilare (es. il sesso, il codice postale del cliente, la sua età ecc.). Attualmente, le fonti di dati sono di gran lunga più abbondanti, e ciò è dovuto in gran parte alla proliferazione dei canali digitali e ai punti di contatto. Questo strumento risulta fondamentale

alle imprese per monitorare le operazioni di vicinanza con il cliente, consentendo di ottenere informazioni dettagliate sulle principali caratteristiche (punti di forza, debolezze ecc.). Il procedimento inizia con lo schematizzare i principali punti di interazione (es. canali social, interazioni con i team di marketing e vendita), per poi ricreare dei percorsi personalizzati per gli utenti. Ad esempio, un acquirente può interessarsi ad un prodotto sui social, ricercarlo in modi differenti (es. mobile o sito) ed infine effettuare l'acquisto attraverso un apposito laptop. Per i professionisti del marketing, il percorso del cliente si basa sul concetto di "Momenti di verità" (Carlzon,1987). Sono momenti chiave in cui l'esperienza del cliente è determinante per il futuro della relazione. Vengono suddivisi in (Fig.2.1):

Fig. 2.1 Processo di Customer Experience



Fonte: <https://coolerinsights.com/2018/04/customer-experience-management-marketing/>

- **First Moment of Truth**: il momento in cui un consumatore vede un prodotto/servizio per la prima volta (online o offline) e formula un'opinione al riguardo.
- **Second Moment of Truth**: il momento in cui il consumatore prova il brand in questione e vede se soddisfa o meno il bisogno.
- **Third Moment of Truth/ Ultimate Moment of Truth**: il momento in cui il consumatore si sente pronto ad esprimere una sua opinione, e lo fa attraverso la piattaforma social.
- **Zero Moment of Truth**: il momento in cui le persone cercano informazioni online e prendono decisioni sui marchi più vantaggiosi da acquistare. Questa fase è direttamente collegata con il Third Moment of Truth. Le persone che non hanno ancora acquistato il prodotto hanno il vantaggio, attraverso la piattaforma social, di vedere quanto è performante quel prodotto e decidere se comprarlo oppure no.

Ultimamente sono stati inseriti altri 2 stadi di moment of truth, in particolare:

- **Less than Zero Moment of Truth (lmt0)**: le aziende tendono ad anticipare i bisogni del cliente, mostrando ad esso, prima ancora che lui lo sappia, il prodotto di cui ha bisogno, tramite appositi canali social (es.facebook, instagram ecc.).
- **After experience Moment of Truth**: rappresenta il momento compreso tra l'effettuare l'ordine e l'arrivo a casa, all'interno del quale il consumatore inizia a crearsi delle aspettative sull'ipotetico prodotto.

2.1.2 La Customer Experience

La customer experience rappresenta una vera e propria sfida per le imprese. Essa viene definita come un costrutto multidimensionale in grado di coinvolgere aspetti emotivi, sociali e fisici del cliente verso il rivenditore. Difatti, il rapporto vissuto dalla clientela durante la loro relazione con l'azienda, con la quale entrano in contatto, non riguarda solo la fase di acquisto, ma coinvolge un processo che si sviluppa per più fasi, dalla customer care, al momento in cui i clienti interagiscono con il brand, fino ai servizi post-acquisto per mantenere la fedeltà. La customer experience dunque, rappresenta oggi giorno la strategia di differenziazione di un'azienda, per questo sta ottenendo sempre più spazio tra le varie strategie di marketing. Nell'era moderna le persone sono invogliate maggiormente a spendere denaro nella misura in cui si relazionano particolarmente ad un determinato brand. Pertanto, la capacità da parte di una impresa di ottenere un vantaggio competitivo sul mercato dipende principalmente dal rapporto instaurato con i propri clienti.

Questo aspetto ha portato dunque ad un cambio di prospettiva, non considerando più solo il miglioramento di un prodotto o servizio, ma il processo di come essi vengono percepiti dagli utenti, prima, durante e dopo l'acquisto. C'è da considerare il fatto che il comportamento d'acquisto è notevolmente cambiato con l'entrata nel mercato dell'e-commerce, il quale è riuscito ad avere un grande successo per i numerosi vantaggi che gli acquisti online hanno avuto rispetto agli store fisici. Secondo un'indagine annuale, si è rilevato che i manager sono sempre più coinvolti dai cambiamenti dovuti alla customer experience, difatti il numero di imprese che ha adottato questo tipo di strategie è aumentato sia a livello mondiale, superando il 70%, che a livello Europeo, arrivando quasi al 70% nel 2020 (Global Experience Benchmarking Report, 2021). L'effetto si è avuto anche da una prospettiva dell'utente: quasi il 40% ha affermato che questi sistemi di esperienza sono stati molto utili durante il periodo della pandemia, nonostante più del 50% di queste tecnologie di approccio fallisca per via delle limitazioni dovute alla tecnologia stessa (Global Experience Benchmarking Report, 2021).

Prima di passare ai modelli, tradizionale e moderno, è bene vedere come all'interno della customer journey, vengano identificate diverse tipologie di touch point con i quali il cliente potrebbe interagire nelle diverse fasi della sua esperienza:

- **Contatto con il brand.** Rappresentano quei touch point controllati direttamente dall'azienda, includono tutti i media di proprietà del marchio (per esempio, pubblicità, siti web, programmi di fedeltà ecc.) e qualsiasi altro elemento del marketing mix (per esempio, attributi del prodotto, imballaggio, servizio, prezzo, forza vendita ecc.).
- **Contatto con i partner.** Questi punti di contatto possono includere i diversi canali di comunicazione, programmi fedeltà, distribuzione multicanale, che l'azienda si ritrova a controllare insieme ai suoi partner.

- **Contatto con la proprietà del cliente.** Questi punti di contatto non vengono controllati né dall'azienda né dai suoi partner, ma sono azioni del cliente stesso, che riguardano la sua sfera esperienziale nella sua completezza. Un esempio è la fase di pre-acquisto nella quale i clienti pensano ai loro bisogni/desideri da soddisfare. L'unico punto di contatto con l'azienda e partner risiede nella fase di acquisto, durante la quale il cliente sceglie il metodo di pagamento da adoperare.
- **Contatto con influenze esterne.** Durante la loro esperienza, i clienti possono essere influenzati da elementi esterni come ad esempio altri clienti, fonti di informazione ecc. i quali possono alterare il loro atteggiamento. In particolare alcuni consumatori, attraverso l'adozione di particolari comportamenti, possono influenzare a loro volta altri consumatori, soprattutto durante le fasi di pre/post acquisto. Un modello che spiega al meglio questa dinamica è definita *teoria marrisiana*.

2.1.3 La Teoria Marrisiana

Il modello di Robin Marris parte dall'assunto che i consumatori una volta superato il livello di soddisfazione minimo di bisogni (risoluzione dei bisogni strettamente necessari), tendono a ricreare un nuovo sistema di preferenze²³. I bisogni dei consumatori sono in costante mutazione per via dei diversi stimoli somministrati dai vari canali di comunicazione e dalle loro esperienze di consumo vissute. Questi fattori hanno fatto sì che il sistema di giudizio venisse alterato e che la mente delle persone creasse un quadro cognitivo generale, in grado di aggiornarsi ogni volta in cui bisognasse prendere una decisione di acquisto. Pertanto, è da questo ragionamento che Marris arriverà a concordare sul concetto di "attivazione da consumo", ovvero la capacità di riuscire a risvegliare un bisogno che non si sapeva neanche di avere, tramite uno stimolo esterno (pubblicità, passaparola ecc.). In particolare, Marris ricorre ad una importante distinzione dei consumatori, suddividendoli in pionieri e pecore²⁴. I *pionieri* rappresentano quella categoria di consumatori che decidono di effettuare un acquisto senza essere stati precedentemente influenzati da stimoli, ma mossi dal coraggio di provare nuove cose. Il numero di questo tipo di consumatori varia a seconda di diverse variabili, come prezzo, qualità prodotto, modi di comunicazione ecc. Le *pecore* invece rappresentano la fetta più grande dei consumatori presenti sul mercato, a differenza dei pionieri vengono mossi verso l'acquisto solo se ben stimolati. La particolarità della relazione che intercorre tra entrambe le categorie è che se i pionieri riescono a raggiungere un elevato numero critico sul mercato ed esprimono un apprezzamento favorevole al nuovo prodotto, possono a loro volta stimolare le persone con cui entrano in un contatto definito "socio-economico", creando questo principio di *attivazione*²⁵. Il fenomeno di attivazione delle "pecore" porta ad un'ultima fase, definita di *criticità*. Con questo termine, Marris fa riferimento ad una particolare condizione nella quale vi è il passaggio

²³ Pasini C.S. Martoccia M., Paniccia I., (2016) "*Economia Industriale, Economia dei mercati imperfetti*", LuissUniversityPress

²⁴ Pasini C.S. Martoccia M., Paniccia I., (2016) "*Economia Industriale, Economia dei mercati imperfetti*", LuissUniversityPress

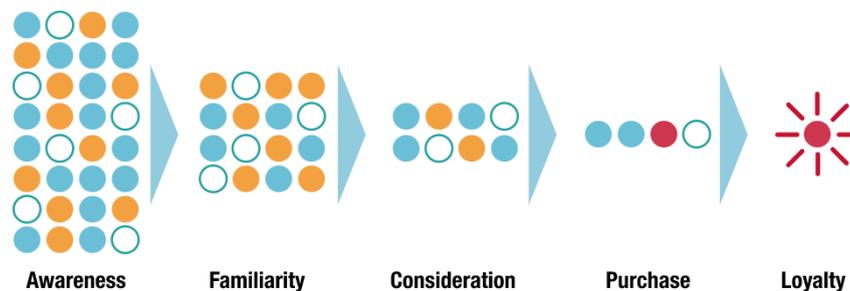
²⁵ Pasini C.S. Martoccia M., Paniccia I., (2016) "*Economia Industriale, Economia dei mercati imperfetti*", LuissUniversityPress

della domanda di un prodotto dalla fase di “*gestione*” a quella di “*esplosione*”; si avrà quindi un numero elevato di richieste tale da influenzare il mercato.

2.1.4 I Modelli della Customer Journey (Tradizionale vs Moderno)

La Customer Journey rappresenta il legame che intercorre tra il consumatore e l’azienda, durante la fase del processo decisionale di acquisto di un prodotto. Storicamente l’approssimazione manageriale della modalità con cui veniva rappresentato il customer journey dei consumatori è stata una modalità lineare e ad imbuto (Fig.2.2). Vale a dire che si passa tramite una serie di passaggi, attraverso i quali ogni cliente ha ristretto in modo sistematico il proprio modo di ragionare, in particolare:

Fig. 2.2 Processo di Customer Journey Lineare

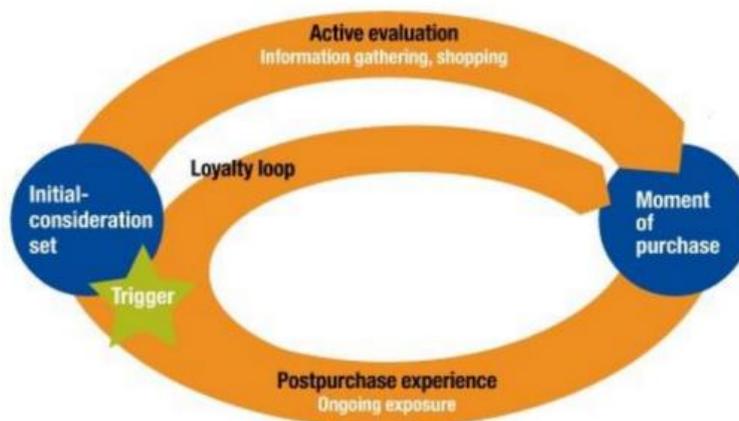


Fonte: McKinsey & Company (2009)

- **Awareness:** è la prima fase all’interno della quale il consumatore (attraverso i vari strumenti di marketing) acquisisce consapevolezza dell’esistenza del prodotto e della sua categoria, posizionandola all’interno del suo set mentale di brand.
- **Familiarity:** in caso di un interesse particolare il consumatore tende a raccogliere informazioni tramite motori di ricerca, recensioni, e altro, fino al punto che il brand diventa familiare e quindi interessante e riconoscibile all’interno del vasto mercato, per la risoluzione di un ipotetico fabbisogno.
- **Consideration:** è la fase in cui il consumatore, dopo aver realizzato la presenza di diverse tipologie di offerte sul mercato di riferimento decide di effettuare un confronto tra i brand da lui selezionati.
- **Purchase:** rappresenta la fase nella quale il cliente procede con l’acquisto del prodotto desiderato, per la soddisfazione del suo fabbisogno. Sebbene importante, questa fase non è conclusiva, esiste infatti anche una fase post-acquisto.
- **Loyalty:** rappresenta la fase di post acquisto, nella quale è possibile constatare se il prodotto ha soddisfatto o meno le aspettative del consumatore. Un’ esperienza d’uso positiva susciterà sensazioni positive nel cliente, il quale potrà non solo ripetere l’acquisto, ma anche garantire un ottimo word of mouth (passaparola).

Il sistema di customer journey tradizionale (Funnel) tramite la sua capacità di riuscire ad evidenziare le problematiche che in genere impediscono ad un consumatore di scegliere un prodotto, è risultato fondamentale per confrontare la forza di un marchio rispetto ai suoi competitors sul mercato. Tuttavia, essendo cambiato il modo di relazionarsi con il brand e le conseguenti decisioni d'acquisto, è diventato impossibile catturare tutti i potenziali punti di contatto. Il tradizionale processo di decisione del consumatore non è più efficiente per i consumatori moderni²⁶. Nella Fig.2.3 viene mostrato il nuovo modello di customer decision journey che gli esperti adoperano attualmente per far fronte ai mutevoli comportamenti dei consumatori.

Fig. 2.3 Nuovo Processo di Costumer Decision Journey



Fonte: *The Consumer Decision Journey* (Court Et Al. 2009)

Questo cambiamento è stato effettuato perché i consumatori, il più delle volte, non seguono un percorso così lineare (il cervello non funziona allo stesso modo ogni volta), di conseguenza i ricercatori non possono analizzare le loro decisioni in modo efficiente (Genco et al. 2013). Il tutto è dovuto anche all'aumento del numero di touch point disponibili, alcuni dei quali non sono direttamente controllati dall'azienda. I consumatori si ritrovano così ad allargare il loro set iniziale di scelte aggiungendone un'altra serie indefinita ed imprevedibile. Pertanto, questo modello può aiutare i marketer a raggiungere il giusto consumatore con il giusto messaggio (Court et al. 2009)²⁷. Il processo decisionale assume così una nuova disposizione ed una nuova forma, composta da una serie di fasi principali²⁸:

- **Initial consideration set:** rappresenta la fase iniziale del processo decisionale, ovvero il momento nel quale il consumatore detiene in mente un set di brand che hanno una posizione privilegiata, essendo marche con un'alta awareness, oppure in caso di esperienze gradevoli vissute in passato. Importante sottolineare che chi si ritrova in questa fase detiene un enorme vantaggio competitivo derivato da

²⁶ Court D., Elzinga D., Mulder S., (2009) *"The Consumer Decision Journey"*, McKinsey & Company

²⁷ Court D., Elzinga D., Mulder S., (2009) *"The Consumer Decision Journey"*, McKinsey & Company

²⁸ Court D., Elzinga D., Mulder S., (2009) *"The Consumer Decision Journey"*, McKinsey & Company

un'alta awareness e, nella maggior parte dei casi, i brand detengono la grande possibilità di portare il cliente direttamente all'acquisto.

- **Active Evaluation:** rappresenta la fase che differenzia il modello di CDJ moderno dal primo modello esaminato (Funnel). E' la fase in cui i brand entrano ed escono dalla mente del consumatore, quindi se ci si trova in presenza di un *brand forte*, l'obiettivo sarà quello di cercare di non far tentennare il consumatore e portarlo subito alla fase di purchase (acquisto) senza farlo pensare. In caso di *brand attacker*, ovvero una marca non presente nelle scelte iniziali del consumatore, è necessario entrare bene nella active evaluation, e per farlo è opportuno riuscire a posizionarsi meglio nella mente del cliente, rispetto alle marche già presenti nell'initial consideration set, tramite apposite strategie di marketing.
- **Purchase:** rappresenta la fase nella quale il consumatore effettua l'acquisto del prodotto.
- **Post purchase experience:** in caso di una esperienza di acquisto negativa, il consumatore tenderà a non rimanere ancorato al brand in questione, uscendo completamente dal modello. Questo rappresenterebbe un danno grave, perché per rientrare è obbligatorio ripartire dall'initial consideration set. In caso di una buona esperienza di acquisto, il brand ha la possibilità di bloccare il cliente nella fase della *loyalty loop*, all'interno della quale il consumatore rimarrebbe senza ripartire dall'inizio del suo processo decisionale.

2.1.5 la Classificazione dei Consumatori

Dopo aver precedentemente analizzato il percorso decisionale di un consumatore, è bene evidenziare in questo frangente le varie tipologie di clienti che popolano il mercato. Per farlo si utilizzerà la Fig. 2.4, all'interno della quale vengono spiegate le differenti caratteristiche e preferenze dei consumatori. Le frecce bianche all'interno dei vari riquadri indicano le varie associazioni; le nere indicano le varie dissociazioni. L'asse verticale della matrice y è legata alla ricchezza, ovvero alle persone che hanno una certa disponibilità finanziaria ed hanno accesso o meno all'acquisto dei beni di lusso. La seconda dimensione, l'asse delle x, rappresenta il bisogno di status, ovvero quanto le persone hanno la necessità di dimostrare e rendere visibile all'esterno la loro situazione economica. In sintesi, la tassonomia divide i consumatori in quattro gruppi, in base ai loro mezzi finanziari e all'esigenza di status come forza motivante del loro comportamento²⁹. Un'intuizione essenziale che emerge dalla tassonomia è il modo in cui i quattro gruppi differiscono rispetto a chi cercano di associarsi o da chi dissociarsi; il che corrisponde prevedibilmente alle loro preferenze per i beni di lusso di marca appariscente o poco appariscente. I consumatori spesso scelgono i marchi come risultato del loro desiderio di associarsi o assomigliare all'utente tipico del marchio (Escalas e Bettman 2003, 2005). Inoltre, le preoccupazioni relative all'auto-presentazione portano i consumatori a evitare di scegliere un prodotto associato a un gruppo dissociativo di riferimento (White e Dahl 2006, 2007). I motivi associativi e dissociativi

²⁹ Jee H. Y., Joseph C., Dreze X., (2010) "Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence", Journal of Marketing.

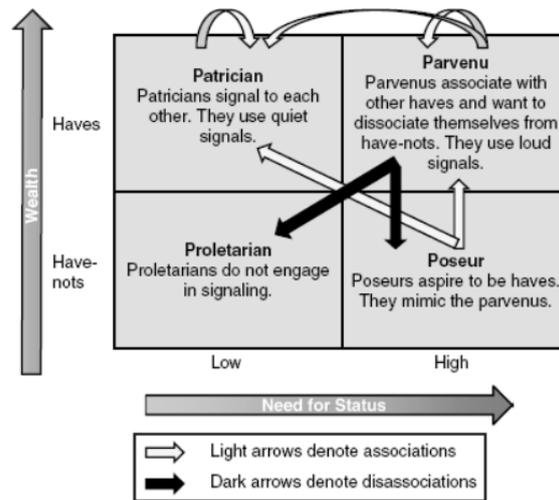
non sono necessariamente facce opposte della stessa medaglia; il desiderio di associarsi a un gruppo non implica il desiderio di dissociarsi dai gruppi opposti. Si procede etichettando ciascuna delle quattro classi di consumatori create dalla tassonomia sulla base del loro desiderio di associazione e/o dissociazione dagli altri tre gruppi. I quattro gruppi vengono etichettati come le quattro P: Patrician, Parvenu, Poseur e Proletarian³⁰.

- ***I Patrician*** possiedono una ricchezza significativa e pagano per prodotti di lusso poco appariscenti che fungono da segnale per altri patrician. La categoria non ha un vincolo di budget, e non hanno neanche un forte bisogno di status. Nella Fig. 2.4 la freccia bianca nel riquadro indica che ignorano il resto del mondo, difatti, i patrician si preoccupano principalmente di associarsi con altri patrician piuttosto che dissociarsi da altre classi di consumatori. Usano segnali sottili che solo altri patrician possono interpretare, in particolare il *luxury under the radar*. Ad esempio, è possibile che una persona acquisti un paio di occhiali di Bulgari, il cliente medio che non è abituato ad indossare quel tipo di occhiali non saprà mai che appartengono a quella marca, non vedendo il logo. Un patrician invece solo guardando il modello è in grado di accorgersene, ed è capace di notare la valenza dell'articolo. In sintesi, i patrician sono ricchi di mezzi finanziari, bassi nel loro bisogno di consumare per il prestigio e desiderosi di associarsi con altri soggetti della stessa categoria.
- ***I Parvenu*** sono la categoria più ricca, ma non hanno la conoscenza necessaria per interpretare i segnali sottili. Le frecce di colore nero indicano che tendono a dissociarsi dai proletarian o i poseur, facendo quindi percepire a tutti che possono permettersi beni di lusso e che desiderano "essere invidiati". Ad esempio, per i parvenus, il caratteristico monogramma "LV" di Louis Vuitton è sinonimo di lusso perché questi segni rendono trasparente che la borsa è fuori dalla portata di chi sta sotto di loro. Tuttavia, è improbabile che riconoscano i sottili dettagli di una borsa Hermès o ne conoscano i rispettivi prezzi. La freccia bianca interna indica che i Parvenue tendono ad associarsi con quelli appartenenti al loro stesso gruppo o con i Patrician. Inizialmente erano dei Poseur ma il loro status economico è aumentato e quindi ora hanno possibilità economiche che prima non avevano.
- ***I Poseur***, non detengono i mezzi finanziari per permettersi beni di lusso autentici, ma sono altamente motivati a consumare per il bene del loro status (definiti i cosiddetti "wannabe", vorrei ma non posso). L'obiettivo è di associarsi con coloro che sono dotati di mezzi finanziari e dissociarsi dalle altre persone meno abbienti. Da essi partono due frecce bianche verso l'alto, perché sono coloro che vorrebbero ambire ad essere Patrician e Parvenu, ma non possono a causa delle barriere economiche; quindi tendono solo ad imitarli comprando il contraffatto.
- ***I Proletarian*** semplicemente non sono spinti a consumare per il bene dello status, ma preferiscono prodotti che possano soddisfare i loro bisogni funzionali. Non cercano né di associarsi con la parte

³⁰ Jee H. Y., Joseph C., Dreze X.,(2010) "Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence", Journal of Marketing.

superiore né di dissociarsi da coloro che hanno mezzi altrettanto umili, inoltre né favoriscono né disprezzano il lusso.

Fig.2.4 Classificazione dei Consumatori: Preferenza basata sulla ricchezza e sul bisogno di status



Fonte: Jee Han Y., Joseph C., Dreze X,(2010)

2.2 Lo Scarcity Marketing

Per capire bene come le aziende possono sfruttare la strategia di out of stock come strumento per aumentare il loro valore sul mercato, è bene soffermarsi su un concetto molto importante, quello dello *scarcity marketing*. Il concetto di scarsità si riferisce a un problema economico di base, rappresenta il divario che esiste tra le risorse limitate e i desideri illimitati. La scarsità del prodotto potrebbe essere il risultato di una cattiva gestione delle previsioni di mercato e della pianificazione della produzione (colli di bottiglia dell'offerta). Nella maggior parte delle imprese, si cerca di evitare l'eccesso di inventario perché comporterebbe una notevole riduzione del fatturato, alti costi di manutenzione, deterioramento, obsolescenza, e perdita di altre opportunità di investimento (Muller, 2011). Tuttavia, ridurre l'inventario aumenta la probabilità di scarsità del prodotto, che comporterebbe una insoddisfazione nella domanda e perdita di vendite; quindi, è spesso trattato come una cattiva gestione da evitare o mitigare. Gli studi però, mostrano come la percezione delle persone può essere influenzata dallo stato di scarsità (Mittone e Savadori, 2009; Shah et al., 2015), creando opportunità di business per le aziende. Difatti, il temporaneo stato di scarsità di prodotto, che può essere involontaria o meno, porta un fornitore di prodotti ad aumentare la domanda complessiva e stimolare l'entusiasmo dei clienti per un periodo specifico, portando ad un miglioramento delle prestazioni complessive del mercato. D'altra parte, la scarsità del prodotto può influenzare significativamente il prezzo, le promozioni di vendita, la popolarità del prodotto e i comportamenti di acquisto. In molti casi, tali condizioni possono essere utilizzate dalle aziende per massimizzare la performance di mercato (vedere gli esempi forniti dai casi studio, paragrafo 2.6).

Diversi esperti hanno identificato la scarsità di prodotto come messaggio (Aggarwal et al., 2011), appeal (Eisend, 2008), effetto (Jung e Kellaris, 2004), variabile (Wright et al., 2013), driver dell'utilità del

consumatore (Franke e Schreier, 2008) e strategia (Stock e Balachander, 2005). Questi modi di intenderla hanno portato questo importante fenomeno ad essere trattato come un fattore utile alla mera vendita, senza considerarne la complessità logica che vi sta dietro. Tuttavia, lo studio della scarsità del prodotto non è precluso dalla sua natura definitoria; dal punto di vista aziendale rappresenta una strategia che vuole sfruttare un'offerta insufficiente di prodotti, rispetto alla domanda della clientela, per aumentarne la desiderabilità. In particolare questa strategia viene utilizzata per quattro motivi:

- 1) La prima è **la teoria delle merci**, la quale è strettamente legata al bisogno di unicità del consumatore poiché percepisce un valore maggiore in quei prodotti che possono segnalare lo status di unicità. In altre parole, la scarsità del prodotto permette la soddisfazione di un bisogno specifico richiesto da una persona, permettendo alla persona stessa quindi di possedere un qualcosa che altri non possiedono. Perciò, coloro che detengono un alto bisogno di unicità, mostrano una maggiore preferenza per prodotti scarsi.
- 2) In secondo luogo, **la teoria della conformità** spiega come le persone allineano i loro atteggiamenti, credenze e comportamenti alle regole del collettivo. I consumatori che hanno un maggiore bisogno di conformità valutano un prodotto in funzione diretta del numero di persone che comprano quel prodotto. Come ampiamente analizzato dall'esperto da van Herpen et al. (2009), a volte, un prodotto non è né esclusivo in natura né limitato, ma il fattore di scarsità si verifica semplicemente perché la sua offerta non può soddisfare la sua domanda.

Va notato che l'unicità (teoria delle merci) e la conformità (teoria della conformità) rappresentano due bisogni concorrenti dei consumatori; cioè il bisogno di differenziarsi dagli altri e il bisogno di assimilarsi agli altri (Brewer, 1991). Pertanto, la scarsità del prodotto funziona in modo diverso nel contesto dei diversi bisogni del consumatore. Mentre il bisogno di unicità porta a prezzi più alti dei prodotti e quindi a profitti più alti, il bisogno di conformità abbassa i prezzi e i profitti di tali prodotti. I consumatori con un maggiore bisogno di unicità apprezzano maggiormente un prodotto se la disponibilità è limitata, diversamente i consumatori con un maggiore bisogno di conformità danno più valore a un prodotto quando più persone lo comprano, il che può essere evidenziato dall'indisponibilità del prodotto stesso.

- 3) La **teoria del rimpianto** spiega la necessità di evitare rimpianti futuri. Le persone anticipano il rimpianto che proverebbero se facessero una scelta sbagliata. I consumatori con un maggiore bisogno di evitare rimpianti futuri valutano maggiormente un prodotto se sanno che la sua disponibilità futura è incerta. La scarsità del prodotto spesso pone i consumatori ad un bivio tra comprare ora o rischiare di perdere l'opportunità di acquisto, considerando il fatto che il rimpianto dell'inazione è più rilevante nella mente del consumatore dell'azione stessa; nella maggior parte dei casi il consumatore tenderà a comprare nell'immediato. Quindi, quei consumatori che hanno un maggior bisogno di evitare rimpianti

futuri scelgono di comprare un prodotto non per la sua utilità ma, piuttosto, perché sono preoccupati di non poterlo comprare in futuro. Questo sentimento si verifica soprattutto quando i consumatori si trovano di fronte a pressioni temporali, come offerte limitate nel tempo.

- 4) **La teoria della reattività** si verifica quando le persone percepiscono che le loro libertà comportamentali sono minacciate. I consumatori con un maggiore bisogno di libertà comportamentale apprezzano maggiormente un prodotto se la sua disponibilità è limitata. In altre parole, quando la loro scelta viene ridotta, i consumatori possono diventare sempre più motivati ad ottenerlo (Clee e Wicklund, 1980).

2.2.1 L'impatto dello Scarcity Marketing

Sulla base delle teorie precedentemente illustrate, i ricercatori hanno esplorato vari fattori in relazione all'uso della scarsità nel marketing. In particolare l'impatto dello scarcity marketing verso i consumatori viene influenzata da una combinazione di caratteristiche, tra cui³¹:

Le caratteristiche del consumatore: consumatori diversi possono reagire in modo diverso alla scarsità di prodotto, in funzione delle loro caratteristiche individuali. Per esempio, *la necessità di conoscenza* del consumatore può moderare l'effetto di mercato della scarsità. Di fronte alla carenza di un particolare prodotto, i consumatori con un alto bisogno cognitivo tendono a focalizzarsi maggiormente sulle ragioni e sugli incentivi di ciò, il che li rende meno influenzabili dalle strategie applicate dalle aziende. Pertanto, più un consumatore ha un basso livello cognitivo tanto più la strategia della scarsità avrà esito (Inman et al., 1997; Whittler e Manolis, 2015). Un altro ruolo moderatore può essere riferito *al livello di aspettativa*. Più alta è l'aspettativa di scarsità tanto più la strategia e gli appelli di scarsità avranno esito (Mukherjee e Lee, 2016). Infine, abbiamo le *caratteristiche demografiche* come l'età, il reddito, lo status economico, livello di impulsività, le preferenze e le esperienze vissute precedentemente.

La tipologia di scarsità: anche se le imprese hanno difficoltà ad influenzare le caratteristiche dei consumatori, possono essere in grado di controllare le strategie di scarsità di prodotto al fine condizionare in maniera indiretta le loro scelte. Lo scarcity marketing può essere categorizzato come indotto dalla domanda o dall'offerta (Roy e Sharma, 2015). La prima è creata da aumenti della domanda dei clienti che superano l'offerta del prodotto, e la seconda si verifica a causa di riduzione dell'offerta con conseguenti ripercussioni sulla domanda. In generale, la scarsità indotta dalla domanda si traduce in un maggiore valore percepito del prodotto rispetto alla scarsità indotta dall'offerta (Worchel et al., 1975).

La tipologia di prodotto lo scarcity marketing differisce rispetto alla tipologia di prodotto al quale viene applicato. Esistono differenti tipologie, per esempio, prodotti qualitativi vs. non qualitativi, prodotti simbolici vs. funzionali, e prodotti edonici vs. utilitaristici. È generalmente accettato che i beni qualitativi segnalano un

³¹ Xiaohui S., Feng L., Chumnumpan P., (2020) "The use of product scarcity in marketing", European Journal of Marketing.

valore più alto in termini di percezione del prodotto e di status sociale, quindi, possono soddisfare contemporaneamente il bisogno del consumatore di unicità e di conformità all'interno di un gruppo. Allo stesso modo, i consumatori sono maggiormente disposti ad acquistare prodotti di qualità più bassa di marche simboliche, perché il forte simbolismo delle marche può segnalare la propria identità e il proprio status (Aggarwal et al., 2011). Un altro concetto strettamente legato ai due precedenti è lo shopping edonico, attraverso il quale l'acquirente mira a ricevere un'esperienza positiva dal processo di acquisto. Confrontando lo shopping edonico (per il piacere e la soddisfazione) e lo shopping utilitaristico (per la funzione e il bisogno effettivo), entrambi i valori dello shopping sono potenziati dai messaggi di scarsità (Chung et al., 2017). I consumatori che si impegnano nello shopping edonico sono più inclini a scegliere prodotti scarsi a causa dell'offerta limitata, mentre quando fanno shopping per prodotti utilitaristici (e non appariscenti), i consumatori preferiscono prodotti scarsi a causa della domanda elevata (Gierl e Huettl, 2010; Ku et al., 2013).

2.3 L'Out of stock come strategia di marketing

I concetti introdotti precedentemente hanno dunque aperto un mondo sui motivi che potrebbero indurre una problematica come l'out of stock ad essere impiegata come strategia di marketing. In particolare, il mix che si verrebbe a creare tra le varie combinazioni dei fattori precedentemente esposti (caratteristiche dei consumatori, tipi di scarsità e tipi di prodotto) può avere un impatto diverso sui consumatori, influenzandone i comportamenti. Ciò ha portato le imprese ad adottare strategie in ottica pubblicitaria, di prezzi, delle scorte, fino alla strategia delle linee di prodotto. In primo luogo, acquistando prodotti difficili da trovare sugli scaffali, i consumatori tendono a soddisfare i loro bisogni di unicità, di conformità, di libertà comportamentale, e/o di evitare rimpianti futuri. Tutto ciò può portare ad un aumento della percezione del valore dei prodotti da parte del consumatore, e di conseguenza ad una maggiore disponibilità all'acquisto. Tale aumento della percezione del valore generato dalla scarsità del prodotto non si limita solo a un prodotto specifico, ma si applica anche all'intera categoria del prodotto in questione nonché alla brand image dell'azienda nel suo complesso. Pertanto, molte aziende hanno deciso di introdurre, in maniera costante, prodotti in edizione limitata, come parte della loro strategia di linea di prodotti, per migliorare la consapevolezza complessiva del marchio e l'immagine aziendale. Inoltre, un'altra caratteristica dell'out of stock da tener presente è la possibilità di condizionare la percezione del consumatore verso il prezzo di un prodotto, il quale offre ampie opportunità alle aziende di aumentare i profitti; visto che i consumatori che operano in presenza di strategie di scarsità sono più propensi ad acquistare prodotti costosi e conosciuti. Ultimo elemento importante da considerare, è il cambiamento di personalità da parte di un cliente nel momento in cui si ritrova di fronte ad una strategia di stock-out. Le persone tendono a presumere che le loro opinioni siano condivise dagli altri, il che è una proiezione sociale (Krueger, 2000; Robbins e Krueger, 2005). Seguendo questo concetto, i consumatori che apprezzano i prodotti scarsi probabilmente proiettano la loro valutazione personale sugli altri all'interno di un gruppo sociale, quindi,

durante una scarsità di offerta possono percepire il gruppo di acquirenti come minacce competitive e di conseguenza adottare atteggiamenti di acquisto più aggressivi (Kristofferson et al., 2017).

2.4 Il Problema dell'Ultimo miglio

Attuare la strategia di *scarcity marketing* comporta molti rischi, perché si parte dal presupposto che il cliente ceda alla strategia, senza pensare al fatto che in mancanza di un'ottima comunicazione l'utente possa non capire tale strategia, e quindi, approcciarsi in maniera diversa rispetto alle aspettative dell'impresa. Si parla insomma di "*problema dell'ultimo miglio*". Per "ultimo miglio" ci si riferisce alla fase finale del processo di consegna del messaggio, è la parte che effettivamente raggiunge il cliente. Sappiamo come il sistema di comunicazione oggi sia diventato alquanto complesso e pieno di fake news, pertanto è bene prestare sempre attenzione a cosa un cliente potrebbe ricevere dalle varie strategie di marketing che vi sono in giro. Per confermare quanto detto, è stato constatato come oltre il 75% dei nuovi prodotti lanciati sul mercato fallisca³². La cause scaturiscono forse da un prodotto estremamente complesso e tecnologicamente sofisticato, forse perché ha delle caratteristiche difficili da comprendere da parte del consumatore oppure una problematica legata al marketing e alla sponsorizzazione del prodotto. Il problema molto spesso non riguarda il prodotto in se, ma la psicologia del consumatore stesso.

In generale vi è la convinzione che una grande quantità di informazioni porta le persone ad effettuare scelte migliori. In effetti, il termine "*Better informed Choices*" è diventato il sinonimo di scelte migliori³³. Stesso pensiero è stato condiviso dagli esperti di marketing, i quali credono che fornire alle persone una scelta più ampia sia una buona cosa, perché consente loro di allineare meglio le loro preferenze a ciò che è disponibile sul mercato³⁴. Di conseguenza, negli ultimi anni si è potuto notare una crescita nel numero delle opzioni disponibili per i consumatori, nonché una crescita della quantità di informazioni. La ricerca delle scienze comportamentali però, suggerisce che gli esseri umani hanno limitati processori di informazioni. Pertanto, una grande quantità di opzioni e informazioni fornite, possono generare una paralisi cognitiva nella mente del cliente. Dare alla gente una quantità eccessiva di informazioni potrebbe indurre le persone a ignorare del tutto tali informazioni, come ad esempio le schermate dei cookies sul codice della privacy. Quando un utente cerca di entrare nel sito in questione nota perennemente la comparsa di cookies i quali forniscono informazioni di consenso inerente alla privacy dell'utente. In quel caso la persona non è indotta a porre l'attenzione su tale informativa, ma intravede questa avvertenza come un ostacolo all'obiettivo finale, ovvero entrare nel sito. In questi casi, quindi, troppe informazioni portano la persona a non curarsi di assimilare delle informazioni spesso utili per i suoi interessi, generando un problema nell'ultimo miglio.

³² Dilip S., (2017) "*The Last Mile : Creating Social and Economic Value from Behavioral Insights*" University of Toronto Press

³³ Dilip S., (2017) "*The Last Mile : Creating Social and Economic Value from Behavioral Insights*" University of Toronto Press

³⁴ Dilip S., (2017) "*The Last Mile : Creating Social and Economic Value from Behavioral Insights*" University of Toronto Press

2.4.1 Il Processo di scelta del consumatore

Per riuscire quindi a capire come interpretare la mente del consumatore è bene analizzarla a fondo, in particolare capire i fattori che possono condizionare le loro scelte. Prima di tutto è bene fare un'analisi sul processo che porta il consumatore ad effettuare una serie di scelte, ritenute irrazionali per una serie di motivi. Il percorso parte dalle aziende, che tramite un'apposita campagna di marketing si prefiggono di creare un senso di bisogno verso il consumatore, che lo porterà a prendere determinate decisioni, nello specifico di acquisto. Gli esperti di marketing impiegano mesi per analizzare il mercato ed il comportamento dei clienti, e sulla base di ciò adoperano specifiche strategie. La prima fase di irrazionalità dell'utente sta nella risposta a queste strategie. Difatti, ogni consumatore ha un proprio ragionamento che lo porta nella maggioranza delle volte a prendere delle decisioni diverse da quelle inizialmente pronosticate dall'impresa. Nella seconda fase subentra il cosiddetto *intention-action gap*, ovvero la capacità del consumatore di pensare ad un'azione e nella pratica agire in una maniera differente da come aveva pianificato. Pertanto, in questa situazione il cliente va contro non solo a quello pronosticato inizialmente dall'impresa, ma va contro anche a quanto elaborato da sé stesso. Si è arrivati alla conclusione che il consumatore tende ad operare in questo stato per una serie di fattori in grado di influenzare le sue scelte: il primo fattore è il *contesto esterno*; luoghi, soggetti e momenti diversi possono portare il consumatore ad effettuare il cosiddetto "*acquisto di impulso*". Il secondo corrisponde all'*opzione di default*, un bias cognitivo in grado di rendere pigri, sia fisicamente che cognitivamente gli esseri umani. Questa pigrizia è data dal fatto che le persone si attengono alla condizione default (condizione di base) perché se devono esercitare il loro diritto di scelta per muoversi lontano dal default, hanno davvero bisogno di fare uno sforzo. Sappiamo che le persone sono contrarie allo sforzo, quindi, a meno che l'opzione predefinita non sia particolarmente avversa, le persone tenderanno ad attenersi al valore predefinito. L'ultima condizione riguarda la *scelta intertemporale* che rappresenta l'incapacità da parte delle persone di riuscire a rispettare tutte le decisioni prese a priori, per via della loro poca perseveranza nel portare a termine una cosa. Tenendo in considerazione quanto detto è bene riuscire a capire come è possibile riuscire a catturare l'attenzione del consumatore e coinvolgerlo fino al processo finale di purchase. In particolare vengono adoperate una serie di pratiche definite di *nudging*.

2.4.2 Le tecniche di Nudge

L'obiettivo alla base della mente umana è quello di risparmiare energia, e per farlo le persone hanno bisogno di "scorciatoie mentali" che gli esperti del settore hanno definito come scelte *euristiche*. Nel momento in cui si adoperano tali scelte, nel prendere una decisione, capita di imbattersi inconsapevolmente in errori di valutazione, chiamati *bias cognitivi*. I Bias cognitivi possono essere definiti come costrutti fondati, su pregiudizi e credenze infondate, utilizzati per assumere decisioni rapide senza adoperare alcuno sforzo mentale. Sono quindi errori cognitivi basati su decisioni superficiali e comportamenti non regolari. La particolarità delle persone è che quasi sempre fanno ampio impiego delle scorciatoie di pensiero, escludendo quindi un ragionamento logico. Gli errori di ragionamento, se effettuati in maniera sistematica, nel lungo periodo possono causare problemi, perché il consumatore non arriverà più a guardare con occhio critico la realtà ma si fiderà solo delle sue convinzioni anche se esse risultassero sbagliate, ciò rappresentando anche una grande barriera per le strategie aziendali. Per riuscire a limitare i danni, all'interno dell'area marketing vengono utilizzate delle "spinte" in grado di creare un percorso logico al cliente; si tratta delle pratiche di *nudging*. Le tecniche di nudge nel marketing rappresentano l'insieme delle strategie volte ad influenzare le azioni e comportamenti dei consumatori, senza proibire la scelta di altre opzioni o condizionare in alcun modo gli incentivi economici dei soggetti in questione. Ad esempio, limitare le scorte, tramite un'apposita strategia di scarcity marketing rappresenta una vera e propria applicazione di tecnica di nudge, visto che il cliente in questione non viene privato né nella libertà di scelta di altri prodotti né dei propri mezzi economici. La tecnica in sé ha l'obiettivo di far notare il prodotto in una maniera indiretta, riuscendo a creare inizialmente un desiderio e successivamente una preferenza nella mente del consumatore.

Il punto è che, per spingere le persone e fare in modo che gli interventi comportamentali funzionino, bisogna assicurarsi che il processo con il quale si va a realizzare ciò sia il più efficiente possibile. Se il processo stesso non è molto efficiente, o se il prodotto che si sta vendendo non è molto buono, o se il beneficio non è molto alto, allora nessuna quantità di spinte riuscirà a cambiare il comportamento. Nei paragrafi successivi (paragrafo 2.6) si analizzeranno alcuni casi aziendali attraverso i quali è possibile notare come le strategie precedentemente esposte abbiano creato valore al marchio aziendale, portando ad un vantaggio competitivo nei rispettivi settori.

2.5 L'Evidence Based management

Per effettuare una corretta analisi del fenomeno dell'out of stock non basta solo dare uno sguardo alla letteratura passata e contemporanea, ma è necessario possedere anche elementi concreti come le analisi di dati quantitativi e qualitativi (vedere Cap.3) e di appositi esempi di casi aziendali (Vedere paragrafo 2.6). L'idea di base quindi sta nella pratica basata sull'evidenza, cioè al fine di raggiungere correttamente un risultato è bene prendere delle decisioni di buona qualità e per farlo è necessario basarsi su una combinazione di pensiero critico e sulle migliori prove disponibili. Quando si utilizza il termine "prove", si fa riferimento ad informazioni, fatti o dati che supportano, o contraddicono, un'affermazione, una supposizione o un'ipotesi. Anche se tutti i professionisti del management usano le prove nelle loro decisioni, molti prestano poca attenzione alla qualità di queste prove, da ciò scaturiscono risultati negativi basati su credenze, mode e idee infondate. La pratica basata sull'evidenza cerca di migliorare il modo in cui le decisioni vengono prese. È un approccio al processo decisionale e alla pratica lavorativa quotidiana che aiuta i professionisti a valutare criticamente la misura in cui possono fidarsi delle prove che hanno a disposizione. Aiuta anche i professionisti a identificare, trovare e valutare ulteriori prove rilevanti per le loro decisioni. La pratica basata sull'evidenza consiste nel prendere decisioni attraverso l'uso coscienzioso, esplicito e giudizioso delle migliori prove disponibili provenienti da più fonti. Le prove possono provenire dalla ricerca scientifica che suggerisce fatti generalmente applicabili al mondo, alle persone o alle pratiche organizzative. Le prove possono anche provenire da indicatori organizzativi o commerciali locali, come le metriche aziendali o le osservazioni delle condizioni pratiche, oppure da esempi di casi aziendali di eventi avvenuti nel passato recente o remoto. Anche l'esperienza professionale può costituire una fonte importante di prove; per esempio, l'esperienza passata di un imprenditore nel fondare una varietà di imprese dovrebbe indicare l'approccio che probabilmente avrà più successo.

2.6 I Casi Aziendali (Ferrero – Sony – Booking.com)

Prima di osservare le analisi quantitative e qualitative (Cap.3) riguardanti l'obiettivo posto dall'elaborato, si introducono alcuni esempi di casi aziendali in grado di avvalorare quanto affermato fino adesso.

2.6.1 Il Caso Ferrero: Nutella Biscuits

Un esempio lampante di come la strategia dell'out of stock possa generare un effetto positivo nella propensione di acquisto, è rappresentato dai Nutella Biscuits. Il Gruppo Ferrero è una multinazionale fondata nel 1946, diventata leader mondiale nella produzione del cioccolato e prodotti dolciari. Ferrero dopo dieci anni di sperimentazioni e investimenti in ricerca e sviluppo, ha iniziato la commercializzazione dei nutella biscuits sul mercato italiano, infrangendo tutti i record di vendita, con oltre 4 milioni di confezioni vendute e ricavi superiori ai 10 milioni di euro. La Ferrero è riuscita a trovare il vantaggio competitivo tramite una

intelligente strategia di marketing, sviluppata in un mercato costituito da una solida base di concorrenti, come i Baiocchi Mulino Bianco. L'azienda, per guadagnarsi la *leadership* nel nuovo segmento dei "biscotti farciti", avrebbe sfruttato la strategia di scarcity marketing per creare un senso d'urgenza in vista di un potenziale stock-out. In questo modo, la domanda ha superato l'offerta, il prezzo è aumentato e i biscotti sono stati percepiti come un bene prezioso. Basti pensare che su Amazon il prezzo dei biscotti è salito fino al 300% toccando quota 11 euro a confezione (quasi 38 euro al chilo) (Fig.2.5).

Fig. 2.5 Prezzo nutella Biscuits



Fonte: Amazon.it

La gente ne ha parlato, e si è confrontata, innescando così una word of mouth, che ha funzionato da strumento pubblicitario a costo zero. Per entrare nel dettaglio della questione, nell'analisi seguente (Fig.2.6) sono stati presi in considerazione due brand dello stesso mercato, Nutella e Mulino Bianco, e le caratteristiche delle loro offerte. Dai risultati si evince come la confezione di Nutella biscuits risulta costare dai 0,34 ai 0,50 centesimi in più rispetto ai Baiocchi Mulino Bianco, all'interno dei distributori presi in considerazione. Nonostante il rapporto prezzo/quantità sia favorevole ai biscotti della Mulino Bianco, i Nutella Biscuits hanno avuto un grande successo. Adesso è importante chiedersi a cosa è dovuto questo successo.

Fig. 2.6 Analisi dei biscotti nella GDO

	Prodotto	Tipo Confezione	Quantità Biscotti	Prezzo confezione	Prezzo per Biscotto
ESSELUNGA	Nutella Biscuits	Sacchetto	22	2,99 €	0,14 €
	Baiocchi	Sacchetto	28	2,54 €	0,09 €
CARREFOUR	Prodotto	Tipo Confezione	Quantità Biscotti	Prezzo confezione	Prezzo per Biscotto
	Nutella Biscuits	Sacchetto	22	2,99 €	0,14 €
	Baiocchi	Sacchetto	28	2,65 €	0,09 €
CONAD	Prodotto	Tipo Confezione	Quantità Biscotti	Prezzo confezione	Prezzo per Biscotto
	Nutella Biscuits	Sacchetto	22	2,99 €	0,14 €
	Baiocchi	Sacchetto	28	2,49 €	0,09 €

Fonte: Creato con Excel Personale

C'è da considerare come il successo dei Nutella biscuits non risiede nel prodotto in sé, ma nella loro capacità di sapersi vendere creando desiderabilità e voglia di consumo. Un cliente medio conosce benissimo il prodotto Nutella ed il marchio Ferrero, quindi, la solida base di awareness e l'incredibile scorrimento di una word of mouth positiva hanno innescato questo effetto di "alta aspettativa", poi mantenuta da un prodotto fabbricato alla perfezione. Tra le caratteristiche che hanno contribuito a soddisfare le aspettative dei clienti abbiamo:

- **La quantità ed il formato dei biscotti venduti:** ciascuna confezione contiene all'incirca 22 biscotti pari a più di 300gr. La scelta effettuata su questa specifica numerazione dei biscotti è legata ad una strategia definita "*Effetto Esca*". L'effetto esca, conosciuta anche come decoy effect o effetto di dominanza asimmetrica, funge da stimolo per influenzare le abitudini di consumo dei clienti. In presenza di un prodotto commercializzato con quantità differenti a prezzi differenti, viene inserita una terza opzione, la quale apparentemente ha il compito di evidenziare i presunti punti di forza di entrambe le opzioni, portando così alla scelta il consumatore. Ferrero ha applicato tale strategia con il suo prodotto, difatti, tra i vari formati "tubo" e "sacchetto" dei Baiocchi, rispettivamente contenenti un quantitativo inferiore ai 20 e superiore ai 25 biscotti ha posizionato sul mercato un "sacchetto di medie dimensioni" contenenti 22 biscotti, creando nella mente del cliente un impulso all'acquisto.
- **Il packaging:** il modello utilizzato è stato un *doypack*, con il fine di conservare la qualità del prodotto nel tempo. All'interno del mercato nessun competitor ha mai utilizzato tale strategia.
- **La forma** del biscotto: rispetto alla circonferenza dei biscotti dei competitor la forma dei biscotti Nutella è leggermente più grande, creando un senso di ricchezza e sazietà, caratteristiche importanti per la percezione del gusto.

2.6.2 Il Caso Sony: Playstation 5

La Sony Corporation, multinazionale fondata a Tokio nel 1946, è uno dei leader mondiali produttori di strumenti elettronici come videogiochi e servizi finanziari professionali. Negli ultimi anni l'azienda si è resa protagonista del lancio della nuova piattaforma Playstation 5, la quale è riuscita a vendere oltre 17 milioni di unità dal periodo di uscita ad oggi. Proprio come i Nutella Biscuits, Sony è riuscita a rendere un prodotto desiderabile creando hype attraverso le varie strategie di marketing attuate. Inizialmente la compagnia si è accorta del boom della console tramite il numero di pre-vendite effettuato, riuscendo in poco tempo ad andare sold-out con il solo passaparola e qualche campagna standard. Il processo di crescita del desiderio è avvenuto tramite gli Streamer e Youtuber più famosi sui vari canali social, attraverso i quali la società ha deciso di inviare delle copie del prodotto, così che essi potessero iniziare a provarla (mostrando le funzionalità più dettagliate) prima ancora che uscisse, creando un senso di necessità tra le persone. La Sony ha deciso inoltre di utilizzare anch'essa la strategia dello scarcity marketing. Nella terza fase, infatti, dopo aver inizialmente cominciato a distribuire il prodotto sul mercato, ha deciso di limitare le console in circolazione, giocando sulle

caratteristiche delle persone, come il senso di esclusività, ma soprattutto sui sentimenti di invidia, provocando aggressività ed impulsività negli acquisti. Oltre alla lungimirante strategia di Stock-out utilizzata, la società ha soddisfatto le aspettative del consumatore implementando al prodotto delle caratteristiche particolari, rispetto ai modelli commercializzati precedentemente, in particolare:

- **Caratteristiche fisiche del prodotto:** Oltre al design ridefinito e alle prestazioni sempre più efficienti, la PlayStation 5 in versione standard con lettore ottico arriva a pesare 4,5 Kg mentre quella “*Digital Edition*” senza lettore arriva a pesare 3,9 Kg. Nella sua nuova forma la PS5 Digital Edition messa in vendita in Giappone ha toccato quota 3,6 Kg, ben 300 grammi in meno rispetto alle altre console in circolazione.
- **Effetti esperienziali:** La tecnologia avanzata adoperata per la creazione di questa nuova console ha proiettato l’utente all’interno di un mondo virtuale simile alla realtà, soddisfacendo pienamente le aspettative, attraverso una esperienza di gioco non più classica, ma alquanto futuristica. I benefici non sono tardati ad arrivare, perché secondo una ricerca, i consumatori continuano a preferire Playstation 5 rispetto alla Xbox Series X/S (DFC Intelligence 2021)³⁵. Nello specifico dei consumatori intervistati che al momento non posseggono una Xbox Series X o S più del 50% è intenzionato a non comprarla, mentre per coloro che non hanno una console Sony sono poco più del 30% coloro che non la comprerebbero (DFC Intelligence 2021)³⁶. Di contro, circa il 30% di chi non possiede già Xbox Series X o S dice di volerla comprare in futuro, un numero inferiore comparato al quasi 45% di chi non possiede PS5 ma vorrebbe comprarla³⁷.

2.6.3 Il Caso Booking.com

La società di Booking.com venne fondata ad Amsterdam verso la fine degli anni 90’, specializzata nel settore turistico, rappresenta oggi una delle più grandi realtà nel campo dell’e-commerce nel mondo. L’azienda ha deciso di puntare sull’effetto di esclusività all’interno del principio di scarsità. La mancanza del prodotto amplifica la possibilità di ottenere qualcosa che non tutti hanno, o che magari non è possibile permetteresti. Facendo leva su questi fattori Booking.com ha costruito un notevole successo. Il noto servizio mostra al cliente che entra nella piattaforma il numero di stanze disponibili rimaste, facendo sì che il potenziale cliente possa allarmarsi (Fig. 2.7). Infatti, la situazione ha l’obiettivo non solo di far preoccupare il cliente, ma anche quello di creare urgenza nella risposta, quindi la necessità di agire e prenotare. Molto spesso per amplificare la potenza del messaggio viene utilizzata la tecnica del *Retargeting*.

³⁵ <https://www.dfcint.com/dfc-intelligence-dossier/>

³⁶ <https://www.dfcint.com/dfc-intelligence-dossier/>

³⁷ <https://www.dfcint.com/dfc-intelligence-dossier/>

Fig. 2.7 Booking.com: Scarcity Marketing



Hotel Perugino ★★ ★ Sponsorizzato
Porta Vittoria, Milano · Mostra sulla mappa · 2,1 km dal centro
Struttura nel programma Viaggi Sostenibili

Camera Matrimoniale Economy
1 letto matrimoniale

Restano solo 2 camere a questo prezzo sul nostro sito

Ottimo 8,0
1.988 recensioni

1 notte, 2 adulti
~~€ 216~~ € 104
Include tasse e costi

Vedi disponibilità >

Fonte: Booking.com

Il procedimento generale si pone l'obiettivo di far arrivare il contenuto dell'offerta speciale al potenziale cliente, con l'obiettivo di indirizzarlo verso il sito ufficiale. Una volta entrati i clienti dovranno far fronte a due fattori legati al principio di scarsità. Il primo, come già anticipato, riguarda la disponibilità del numero di stanze rimaste, si vuole far leva quindi sulla capacità di azione del cliente; *teoria del rimpianto* (vedere Cap. 2.2). Il secondo è quello di mostrare al cliente il numero di persone che sta vendendo in quel momento l'offerta. In questo caso il principio di scarsità riporta alla mente del consumatore il pericolo che qualcun altro potrebbe approfittare dell'offerta se non si è rapidi nel prendere la decisione; *la teoria della reattività* (vedere Cap. 2.2).

CAPITOLO 3: ANALISI STATISTICHE E RISULTATI

3.1 Il Conceptual Framework e le Ipotesi

Per dare un quadro teorico di partenza sulla tematica della scarsità è bene citare il “*The Oxford Dictionary of Economics*”, il quale definisce il fenomeno in sé come una condizione nella quale vi è un’eccessiva domanda da parte della clientela ad un prezzo azzerato (Black et al., 2012)³⁸. Questa tesi venne ampliata anche da David Ricardo, uno dei maggiori esponenti dell’economia classica, il quale, dopo aver effettuato una classificazione dei beni in scarsi e riproducibili, sostenne la teoria che il valore delle merci a limitate quantità deriva unicamente dall’incredibile flusso della domanda generatasi; arrivando alla conclusione che il valore è interamente dipendente dalla prospettiva di coloro che sono desiderosi di avere il possesso di tali prodotti. Entrando nell’analisi generale del costrutto, sappiamo che i consumatori spesso sono portati a valutare le informazioni fornite dai vari messaggi di marketing. Il livello di influenzabilità che porta all’elaborazione delle informazioni può essere creato o incentivata da uno stimolo, è possibile quindi che diverse tipologie di stimoli utilizzati, inerenti alla scarsità, possano essere associati a diversi livelli di suscettibilità. Al fine di comprendere meglio tale ragionamento, è bene servirsi del modello a doppia elaborazione euristico-sistematico (Chaiken, 1980). Il modello è capace di fornire una solida base teorica in grado di riuscire ad interpretare il modo in cui l’aspetto motivazionale possa interagire con il fenomeno della scarsità e di conseguenza condizionare le elaborazioni delle informazioni, che possono portare il cliente finale a diversi livelli di purchase intention.

In particolare, un aumento dei livelli di eccitazione si tradurranno in una progressiva riduzione della suscettibilità da parte del consumatore, ovvero scarsa capacità di elaborazione delle informazioni, che lo porteranno a giudizi irrazionali (Dhar e Nowlis, 1999; Ordóñez e Benson, 1997). Al contrario, in caso di basso livello di eccitazione/curiosità il cliente tenderà ad aumentare la sua suscettibilità, inizierà a prestare molta più attenzione alle informazioni ed effettuerà dei ragionamenti sistematici, che lo porteranno a giudizi razionali. Quindi è possibile prevedere come di fronte ad uno stimolo di scarsità la suscettibilità del consumatore possa diminuire, portandolo ad una elaborazione euristica delle informazioni riguardante il valore associato di un prodotto, incrementando la sua purchase intention. Differente il caso riguardante l’esposizione ad un messaggio non contenente uno stimolo di scarsità, il consumatore tenderà ad aumentare la sua suscettibilità ed a elaborare le informazioni in maniera più analitica; ciò porterà ad abbassare la sua purchase intention.

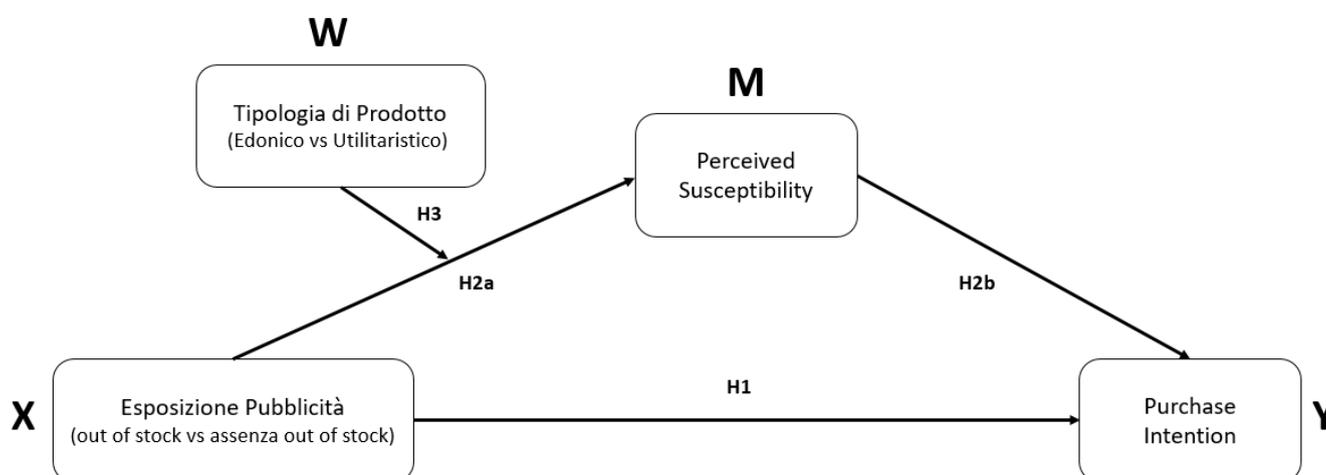
Ultimo argomento da approfondire riguarda la capacità di moderazione attribuita alle caratteristiche dei prodotti. Per ampliare il modello euristico-sistematico sopra citato, è opportuno sottolineare che la tipologia di messaggio/stimolo adoperato per riuscire ad influenzare l’aspetto caratteriale di una persona può essere potenziato anche dalle caratteristiche del prodotto in sé. Difatti, bisogna tener presente come le ricerche passate

³⁸ Kohli S., Kholi C., Monroe K.B., (2007) “*The effects of perceived scarcity on consumers’ processing of price information*”. Journal of the Academical Marketing Science.

abbiano sottolineato l'incredibile rilevanza dei prodotti di tipo edonici e utilitaristici come moderatori dell'effetto comunicativo esportato dalla scarsità, per il raggiungimento degli obiettivi del consumatore, riguardo la sua intenzione di acquisto. È possibile affermare che la capacità di scelta dei consumatori è suggestionata anche da considerazioni utilitaristiche ed edoniche. In generale, i beni definiti edonici forniscono un consumo piacevole ed esperienziale (smartphone, vestiti firmati ecc.), mentre i beni utilitaristici hanno come caratteristiche principali la loro strumentalità e funzionalità (microonde, minivan ecc.)³⁹. Il punto focale sul quale concentrarsi è che le caratteristiche dei singoli prodotti possono a loro volta influenzare il comportamento di un consumatore nel momento in cui deve elaborare delle informazioni per effettuare una scelta. Nel caso dei beni edonici il consumatore è caratterizzato principalmente da un'esperienza affettiva e sensoriale di piacere estetico, il che lo porterà a seguire la sua parte più emozionale, limitando l'elaborazione delle informazioni ed aumentando conseguentemente l'intenzione di acquisto. Per i beni utilitaristici, con i quali è guidato dal punto di vista cognitivo, strumentale, il consumatore tenderà ad approcciarsi in maniera completamente diversa, puntando più sull'efficienza e praticità; pertanto, l'elaborazione delle informazioni fornite dagli stimoli saranno condizionate da un forte senso di suscettibilità condizionando a sua volta l'intenzione di acquisto.

Nella Figura 3.1 è rappresentato il modello di ricerca alla base di questo studio, che vede come IV (independent variable) l'esposizione alla pubblicità (out of stock vs assenza di out of stock), come DV (dependent variable) l'intenzione di acquisto del prodotto. La relazione positiva tra IV e DV verrà mediata dal M (mediator) ossia la percezione di suscettibilità in presenza di un messaggio di scarsità ed infine come W (moderator) della relazione tra IV e M, la tipologia di prodotto (edonico vs utilitaristico).

Fig. 3.1 Framework di Mediazione e Moderazione



³⁹ Dhar R., Wertebroch K., (2000) "Consumer Choice between Hedonic and Utilitarian Goods", Journal of Marketing Research.

Sulla base di quanto detto ipotizziamo che:

H1: L'esposizione di un prodotto tramite una pubblicità di scarcity marketing (contenente out of stock) ha un impatto positivo maggiore sulla purchase intention del consumatore, rispetto ad un medesimo prodotto sponsorizzato senza una pubblicità di scarcity marketing (assenza di out of stock).

H2: La perceived susceptibility media la relazione positiva tra l'esposizione ad una pubblicità e la purchase intention del consumatore. In particolare il prodotto pubblicizzato attraverso un messaggio contenente out of stock ha un impatto positivo sulla perceived susceptibility (riducendola), la quale a sua volta impatta positivamente la purchase intention.

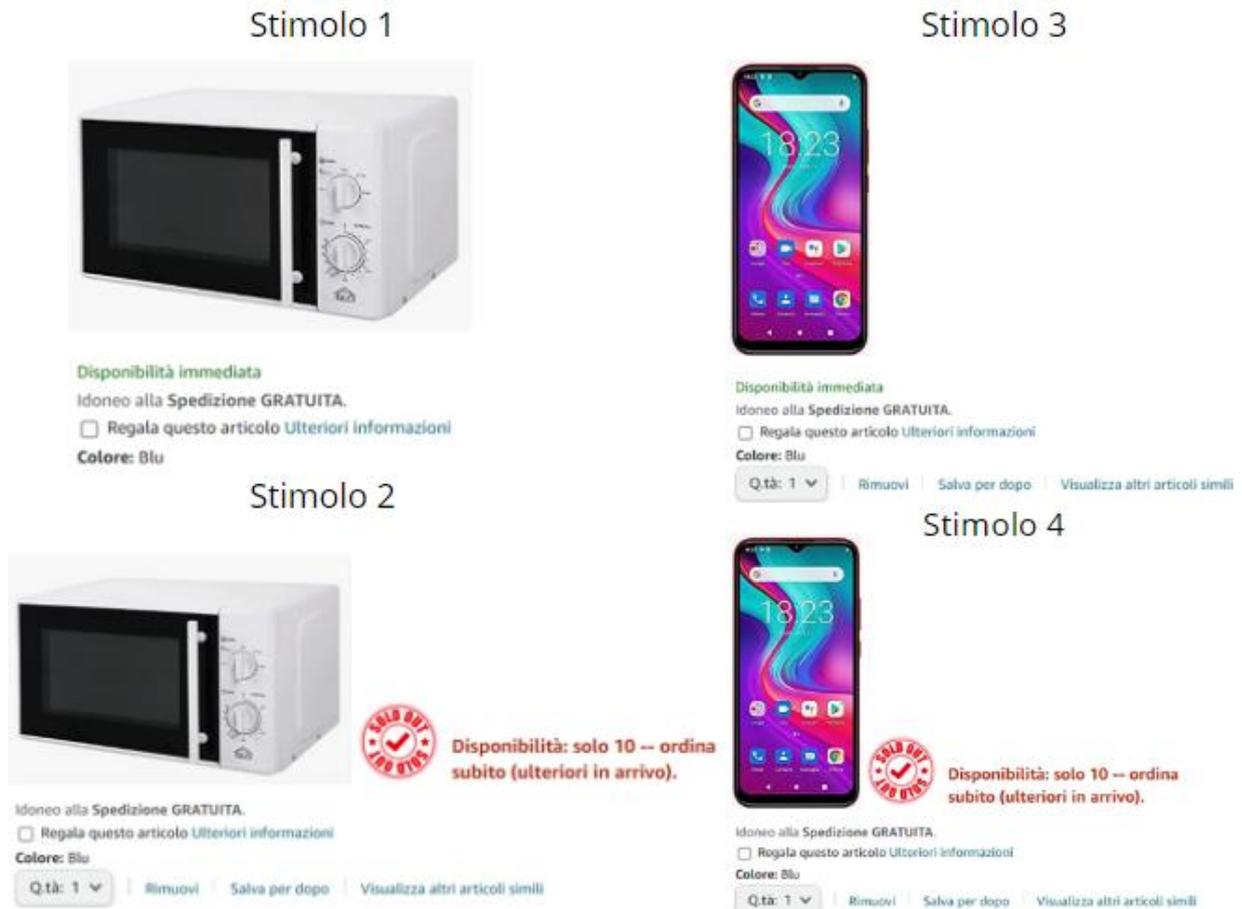
H3: Il tipo di prodotto (edonico vs funzionale) modera la relazione tra l'esposizione alla pubblicità e la perceived susceptibility. In particolare, il prodotto edonico migliorerà la relazione tra le variabili rispetto al prodotto utilitaristico.

3.2 La Metodologia di Ricerca

Il Framework teorico di mediazione e moderazione, ideato per sviluppare al meglio la ricerca, è composto da 4 variabili: esposizione alla pubblicità (variabile indipendente), perceived susceptibility (variabile mediatrice), tipologia di prodotto (variabile moderatrice) e purchase intention (variabile dipendente). Al fine di dimostrare la relazione che intercorre tra le seguenti variabili è stata condotta una ricerca sperimentale. Pertanto, è stato sviluppato un questionario su *Qualtrics.com* e distribuito tramite varie applicazioni di messaggistica social. Il campione totale raggiunto è stato di 201 persone, 105 uomini, 95 donne ed 1 persona che ha preferito non specificare il proprio genere, con una età media di 24 anni. Le variabili indipendenti (esposizione alla pubblicità) e moderatrice (tipologia di prodotto) risultano essere categoriche; pertanto, non necessitano di scale per essere misurate. Al contrario le variabili mediatrice (perceived susceptibility) e dipendente (purchase intention) essendo metriche necessitano di una scala per essere misurate. Il framework teorico è rappresentato da una matrice 2X2 (out of stock vs assenza out of stock) X (edonico vs utilitaristico), in quanto l'effetto di moderazione consiste nell'interazione tra le due categorie della variabile indipendente e le due condizioni del moderatore. Alla luce di ciò i partecipanti al sondaggio sono stati esposti in maniera randomizzata ad una sola delle 4 condizioni visive sviluppate e inserite all'interno del questionario.

Nel caso degli stimoli 1 e 2 si è cercato di prendere un bene utilitaristico, in questo caso un microonde, manipolandolo, per riuscire a ricavare un messaggio non contenente out of stock (stimolo 1), ed uno contenente uno stimolo di out of stock (stimolo 2), utilizzando un logo "Sold Out" ed una frase esplicativa. Stessa cosa è stata fatta per gli stimoli 3 e 4, nei quali però è stato rappresentato un bene edonico, ovvero uno smartphone. Di seguito sono stati riportati i 4 stimoli ideati (Fig.3.2).

Fig. 3.2 Stimoli visivi con matrice 2X2



I rispondenti dopo essere stati esposti ad uno dei quattro stimoli visivi della *survey* hanno dovuto rispondere a diverse domande; nel primo blocco di domande è stata utilizzata una scala Likert a 7 punti composta da 4 Items. Nello specifico per misurare la perceived susceptibility (variabile mediatrice) è stata utilizzata una scala Likert a 7 punti (dove 1 corrisponde a “Completamente in disaccordo” e 7 a “Completamente d’accordo”) da 4 items (Fig.3.3)⁴⁰: Credo che i prodotti rari (scarsi) possedano più valore dei prodotti di massa; Mi sentirei bene se fossi l’ultima persona a poter comprare un determinato prodotto; Quando il mio prodotto preferito è quasi esaurito, ne compro due; I prodotti che sono difficili da ottenere rappresentano un valore speciale.

⁴⁰ Vargheese J.P, Collinson M., Masthoff J., (2020) “Exploring Susceptibility Measures to Persuasion”, International Conference of Persuasive Technology.

Fig. 3.3 Scala Multi-item Mediatore

Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni.

	1. completamente in disaccordo	2. in disaccordo	3. abbastanza in disaccordo	4. né d'accordo né in disaccordo	5. abbastanza d'accordo	6. d'accordo	7. completamente d'accordo
1. Credo che i prodotti rari (scarsi) abbiano più valore dei prodotti di massa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi sentirei bene se fossi l'ultima persona a poter comprare un determinato prodotto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Quando il mio prodotto preferito è quasi esaurito, ne compro due.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. I prodotti che sono difficili da ottenere rappresentano un valore speciale.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Successivamente per misurare la purchase intention (variabile dipendente) è stata adottata una seconda scala Likert a 7 punti (dove 1 corrisponde a “Completamente in disaccordo” e 7 “Completamente d'accordo”) composta da 3 Items (Fig.3.4)⁴¹: La possibilità di acquistare questo prodotto è alta; La possibilità che prenderei in considerazione l'acquisto del prodotto è alta; La mia disponibilità ad acquistare il prodotto è alta.

Fig. 3.4 Scala Multi-item Variabile Dipendente

Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni.

	1. completamente in disaccordo	2. in disaccordo	3. abbastanza in disaccordo	4. né d'accordo né in disaccordo	5. abbastanza d'accordo	6. d'accordo	7. completamente d'accordo
1. La probabilità di acquistare questo prodotto è alta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. La probabilità che prenderei in considerazione l'acquisto del prodotto è alta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. La mia disponibilità ad acquistare il prodotto è alta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

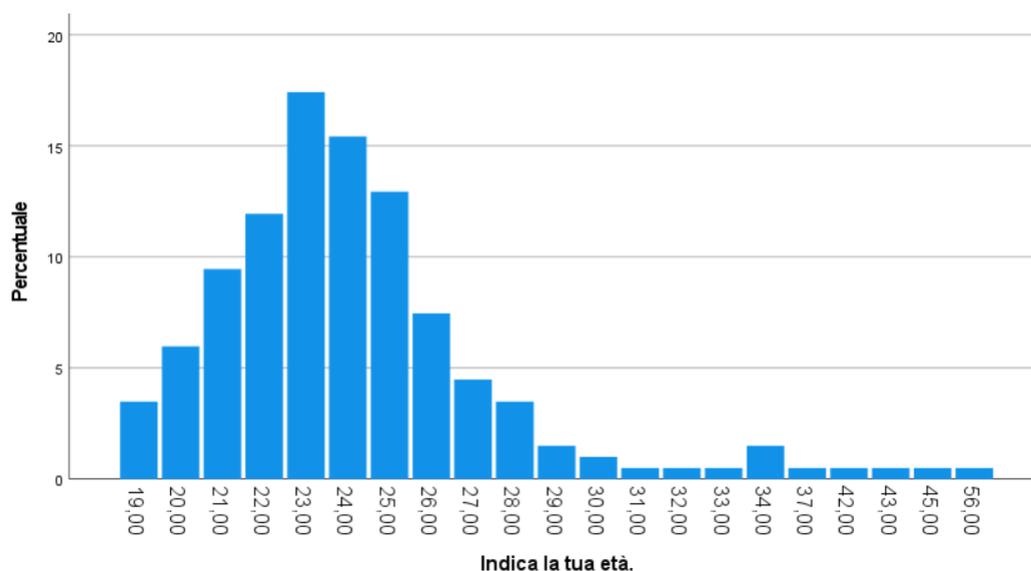
Infine, per concludere il questionario nell'ultimo blocco sono state poste alcune domande di carattere demografico riguardanti l'età e il genere dei rispondenti al questionario.

3.2.1 Le Statistiche Descrittive

Una volta esportati i dati dalla piattaforma Qualtrics si è deciso di utilizzare il software statistico di SPSS per analizzare le statistiche demografiche del campione di riferimento, in particolare sono state valutate l'età e il genere dei rispondenti. Per quanto riguarda l'età si è deciso di costruire un grafico a barre per visualizzare meglio la distribuzione anagrafica delle persone coinvolte nel sondaggio (Fig. 3.5).

⁴¹ Dodds W., Monroe K. B., Grewal D., (1991) “Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers’ Product Evaluations”, Journal of Marketing research.

Fig. 3.5 Grafico sulla distribuzione anagrafica



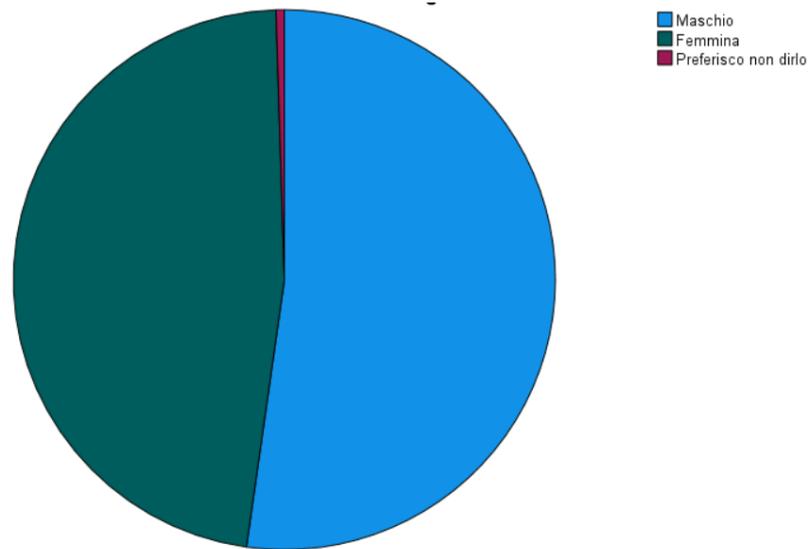
Da questa analisi è emerso che la media dell'età degli intervistati è pari a 24 anni, con una deviazione standard pari a 4,40; il rispondente più giovane aveva l'età di 19 anni mentre il più anziano aveva l'età di 56 anni (Fig.3.6).

Fig. 3.6 Statistiche

Indica la tua età.		
N	Valido	201
	Mancante	0
Media		24,3582
Modalità		23,00
Deviazione std.		4,40580
Varianza		19,411
Intervallo		37,00
Minimo		19,00
Massimo		56,00

Per quanto concerne il genere si è deciso di estrarre un grafico a torta in percentuale, per esaminare la differenza di genere dei soggetti sottoposti al questionario (Fig. 3.7).

Fig. 3.7 Grafico tipologia di genere



Da questo grafico e dalla tabella sotto riportata (Fig. 3.8) si può notare come il 52,2% del totale del campione siano maschi, il 47,3% del totale siano donne, mentre solamente un intervistato (0,5%) si è astenuto dal dichiarare il suo sesso.

Fig. 3.8 Tabella sul Genere

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Maschio	105	52,2	52,2	52,2
	Femmina	95	47,3	47,3	99,5
	Preferisco non dirlo	1	,5	,5	100,0
	Totale	201	100,0	100,0	

3.2.2 L'Analisi Fattoriale

Attraverso l'analisi fattoriale sono state controllate entrambe le scale: sia la scala riguardante il mediatore (perceived susceptibility) che quella relativa alla variabile dipendente (purchase intention) per verificare la loro validità. In particolare, è stato utilizzato il metodo di estrazione dei componenti principali e come tecnica di rotazione la Varimax.

Verifica scala del mediatore (perceived susceptibility): per estrarre il numero di componenti attraverso la tabella della varianza cumulata è stata applicata la regola di Kaiser, secondo la quale è possibile estrarre il numero di fattori con autovalore (Eigen value) > 1 e percentuale di varianza cumulativa > 60%. Quindi è stato possibile estrarre un unico componente poiché in grado di spiegare l'88% della varianza cumulata (Fig. 3.9).

Fig. 3.9 Variazione totale spiegata

Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	3,538	88,438	88,438	3,538	88,438	88,438
2	,204	5,092	93,530			
3	,140	3,496	97,026			
4	,119	2,974	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Una volta analizzato l'output attraverso l'osservazione della tabella delle comunalità si è evinto che tutti gli items avevano un valore di estrazione superiore allo 0,5 (Item 1: 0,890 - Item 2: 0,906 - Item 3: 0,851 - Item 4: 0,890) (vedere appendice 1). Inoltre è stato assicurato che gli items all'interno della matrice dei componenti avessero i valori di caricamento superiori allo 0,3 (Item 1: 0,944 - Item 2: 0,952 - Item 3: 0,923 - Item 4: 0,943) (vedere appendice 1). Pertanto, si è deciso di mantenere tutti gli items presenti nella scala, decretandola valida.

Verifica scala della variabile dipendente (purchase intention): per estrarre il numero dei componenti attraverso la tabella della varianza cumulata è stata applicata anche in questo caso la regola di Kaiser secondo la quale è possibile estrarre il numero di fattori con autovalore (Eigen value) > 1 e percentuale di varianza cumulativa > 60%. Quindi è stato estratto un unico componente poiché in grado di spiegare il 91% della varianza cumulata (Fig. 3.10).

Fig. 3.10 Varianza totale spiegata

Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,737	91,249	91,249	2,737	91,249	91,249
2	,147	4,887	96,136			
3	,116	3,864	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Una volta analizzato l'output attraverso l'osservazione della tabella delle comunalità si è evinto che tutti gli items avevano un valore di estrazione superiore allo 0,5 (Item 1: 0,904 - Item 2: 0,911 - Item 3: 0,922) (vedere appendice 1). Inoltre è stato assicurato che gli items all'interno della matrice dei componenti avessero i valori di caricamento superiori allo 0,3 (Item 1: 0,951 - Item 2: 0,954 - Item 3: 0,960) (vedere appendice 1). Pertanto, si è deciso di mantenere tutti gli items presenti nella scala decretandola valida.

3.2.3 I Test di KMO e Bartlett

È stato eseguito il test di KMO per misurare l'adeguatezza del campionamento, per entrambe le scale. Per quanto concerne la scala del mediatore è stato registrato un valore pari a 0,870. Nello specifico il campionamento risulta *buono* perché superiore allo 0,8 (Fig. 3.11).

Fig. 3.11 Test KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,870
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	875,224
	gl	6
	Sign.	,000

Per quanto concerne la scala della dipendente è stato registrato un valore pari a 0,775. Nello specifico il campionamento risulta *adeguato* perché superiore allo 0,6 (Fig. 3.12).

Fig. 3.12 test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,775
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	607,953
	gl	3
	Sign.	,000

È stato effettuato anche il test di Bartlett della sfericità, il quale è risultato significativo per entrambe le scale, con un p-value pari a $0,00 < 0,05$ ($\alpha = 0,05$)

3.2.4 La Reliability Analysis

Dopo aver eseguito l'analisi fattoriale è stato effettuato il test di affidabilità (Reliability Analysis) nel quale si è osservato il valore di Cronbach Alpha per entrambe le scale. Per quanto riguarda la scala del mediatore, è stato registrato un valore di Cronbach Alpha pari a 0,956 > di 0,6 (Fig. 3.13).

Fig. 3.13 Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
,956	,956	4

Per la scala della dipendente, è stato registrato un valore di Cronbach Alpha pari a 0,952 > 0,6 (Fig. 3.14).

Fig. 3.14 Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
,952	,952	3

Perciò è possibile confermare che entrambe le scale sono risultate affidabili.

3.2.5 L'Anova

Per testare l'ipotesi H1, ovvero l'effetto diretto tra la variabile indipendente e la variabile dipendente è stato eseguito un confronto di medie attraverso l'Anova ad una via in quanto la variabile indipendente (esposizione ad una pubblicità contenente *out of stock* vs *assenza di out of stock*) ha natura categorica e la variabile dipendente (purchase intention) è un costrutto metrico. Dall'analisi della tabella delle statistiche descrittive si può notare come il gruppo di rispondenti esposto allo stimolo 1 e 3 (codificato con 0 e raffigurante l'annuncio sprovvisto di out of stock) abbia riscontrato una media pari a 3,40 mentre il secondo gruppo di intervistati sottoposti allo scenario 2 e 4 (codificato con 1 e raffigurante l'annuncio provvisto di out of stock) ha fatto registrare una media pari a 6,10. (Fig. 3.15).

Fig. 3.15 Statistiche descrittive DV

DV	N	Medio	Deviazione std.	Errore std.	95% di intervallo di confidenza per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
,00	100	3,4000	,86327	,08633	3,2287	3,5713	2,00	7,00
1,00	101	6,1089	,88583	,08814	5,9340	6,2838	2,00	7,00
Totale	201	4,7612	1,61397	,11384	4,5367	4,9857	2,00	7,00

Inoltre, osservando all'interno della tabella Anova il p-value generato dall'F-test, si può evincere che esiste Model Fit (Adeguatezza del Modello) in quanto il p-value risulta $< 0,05$ ($\alpha = 0,05$) (Fig. 3.16). Pertanto, si è potuto affermare che l'effetto diretto è risultato statisticamente significativo, **confermando l'ipotesi H1**.

Fig. 3.16 Tabella Anova DV

DV	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	368,735	1	368,735	481,971	,000
Entro i gruppi	152,246	199	,765		
Totale	520,982	200			

3.2.6 Process Model 7

Per testare l'ipotesi H2 relativa all'effetto indiretto tra la variabile indipendente (esposizione alla pubblicità) e la variabile dipendente (purchase intention) causato dal mediatore (perceived susceptibility), e l'ipotesi H3 rappresentata dall'effetto di interazione generato dal moderatore, è stata eseguita una regressione attraverso l'estensione di Process versione 3.4 di Andrew F. Hayes mediante l'utilizzo del modello ibrido di mediazione moderata n.7. Per eseguire questa regressione come variabile indipendente è stata inserita l'esposizione alla pubblicità (IV); come variabile dipendente la purchase intention (DV); come mediatore la perceived susceptibility (M) e come moderatore la tipologia di prodotto (W).

In particolare, le tre ipotesi enunciate nel modello concettuale verranno analizzate come segue:

- Riguardo l'effetto indiretto analizzato dalla regressione (H1) esso rappresenterà il Main Effect ottenuto dall'impatto della X nei confronti della Y.
- Per quanto concerne l'effetto indiretto analizzato dalla regressione (H2) è stato suddiviso in due relazioni: la prima che intercorre tra la X e la M e la seconda che spiega il rapporto tra la M e la Y. Tali relazioni verranno chiamate H2a e H2b.
- Per quanto riguarda l'effetto di interazione analizzato dalla regressione (H3) esso rappresenterà l'effetto generato nei confronti della Y dalla combinazione delle variabili X e W ($INT = X * W$).

Per confermare le ipotesi è stato utilizzato un intervallo di confidenza pari al 95% con un valore di riferimento pari ad $\alpha = 0,05$, tenendo presente che gli estremi dell'intervallo di confidenza LLCI (Lower Level Of Confidence Interval) e ULCI (Upper Level Of Confidence Interval) fossero concordi e che quindi non vi passasse all'interno lo 0. Dopodiché per misurare la magnitudine e il segno delle relazioni tra le variabili sono stati esaminati i coefficienti beta ottenuti dalla regressione.

Testando **la prima ipotesi (H1)**, attraverso l'output di SPSS è stato possibile riscontrare un p-value pari a $0,0000 < 0,05$ ($\alpha = 0,05$) relativo a un intervallo di confidenza favorevole (LLCI = 1,0067 e ULCI = 1,6342) il che ha permesso di constatare che l'effetto diretto (Main effect della X sulla Y) sia statisticamente significativo. Inoltre, la variabile indipendente possiede un coefficiente beta pari a 1,3204 determinando così un effetto positivo nei confronti della variabile dipendente. Pertanto, **l'ipotesi H1 risulta essere confermata** (Fig. 3.18).

Testando **la seconda ipotesi (H2)**, sono state analizzate le due relazioni dell'effetto indiretto in maniera separata:

- Per quanto riguarda la relazione tra la X e la M (H2a) attraverso l'output di SPSS è stato possibile riscontrare un p-value pari a $0,0000 < 0,05$ ($\alpha = 0,05$) relativo a un intervallo di confidenza favorevole (LLCI = 1,7007 e ULCI = 2,4079) il che ha permesso di constatare che questa parte dell'effetto indiretto sia statisticamente significativa. Inoltre, è stato registrato un coefficiente beta pari a 2,0543

determinando così un effetto positivo nei confronti della variabile mediatrice. Pertanto **l'ipotesi H2a risulta essere confermata** (Fig. 3.17).

- Per quanto riguarda la relazione tra la M e la Y (H2b) attraverso l'output di SPSS è stato possibile riscontrare un p-value pari a $0,0000 < 0,05$ ($\alpha = 0,05$) relativo a un intervallo di confidenza favorevole (LLCI = 0,4513 e ULCI = 0,6478) il che ha permesso di constatare che questa parte dell'effetto indiretto sia statisticamente significativa. Inoltre, è stato registrato un coefficiente beta pari a 0,5495 determinando così un effetto positivo nei confronti della variabile dipendente. Pertanto, **l'ipotesi H2b risulta essere confermata** (Fig. 3.18).

Perciò considerando che entrambe le componenti dell'effetto indiretto sono risultate significative possiamo definire **confermato l'intero effetto di mediazione (H2)** tra la X e Y causato dal mediatore.

Testando la terza ipotesi (H3), attraverso l'output di SPSS è stato possibile riscontrare un p-value pari a $0,0002 < 0,05$ ($\alpha = 0,05$) relativo a un intervallo di confidenza favorevole (LLCI = 0,4544 e ULCI = 1,4569) il che ha permesso di constatare che l'effetto di interazione (Effetto di Moderazione di X*W sulla M) sia statisticamente significativo. Inoltre, la variabile di interazione (INT) possiede un coefficiente beta pari a 0,9557 determinando così un effetto positivo nei confronti della variabile mediatrice. Pertanto, **l'ipotesi H3 risulta essere confermata** (Fig. 3.17).

Fig. 3.17 Process Model 7

```
Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.4 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model : 7
Y : DV
X : IV
M : MED
W : MOD

Sample
Size: 201

*****
OUTCOME VARIABLE:
MED

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,8296      ,6882      ,8116  144,9261      3,0000  197,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  3,4800      ,1274  27,3152      ,0000  3,2288  3,7312
IV         2,0543      ,1793  11,4582      ,0000  1,7007  2,4079
MOD         ,1600      ,1802   ,8880      ,3756  -,1953  ,5153
Int_1      ,9557      ,2542   3,7599      ,0002  ,4544  1,4569

Product terms key:
Int_1      :      IV      x      MOD
```

Fig. 3.18 Process Model 7

```

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0224    14,1369    1,0000    197,0000    ,0002
-----
      Focal predict: IV      (X)
      Mod var: MOD      (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

      MOD      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      ,0000    2,0543    ,1793    11,4582    ,0000    1,7007    2,4079
      1,0000    3,0100    ,1802    16,7061    ,0000    2,6547    3,3653

*****
OUTCOME VARIABLE:
DV

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,9050    ,8190    ,4762    448,0571    2,0000    198,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1,4437    ,1903    7,5875    ,0000    1,0684    1,8189
IV          1,3204    ,1591    8,2994    ,0000    1,0067    1,6342
MED         ,5495    ,0498    11,0333    ,0000    ,4513    ,6478

```

Fig. 3.19 Process Model 7

```

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      1,3204    ,1591    8,2994    ,0000    1,0067    1,6342

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
IV      ->      MED      ->      DV

      MOD      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
      ,0000    1,1289    ,1954    ,7486    1,5082
      1,0000    1,6541    ,2477    1,1547    2,1156

Index of moderated mediation (difference between conditional indirect effects):
      Index      BootSE      BootLLCI      BootULCI
MOD      ,5252    ,1572    ,2371    ,8558
----

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

```

CAPITOLO 4: CONSIDERAZIONE FINALI

4.1 Discussione ed Approfondimenti

L'effetto legato alla scarsità venne concettualizzato da Cialdini nel 1987, definendo la disponibilità limitata di un prodotto, come precursore in grado di produrre un forte desiderio possessivo da parte del consumatore⁴². Come ampiamente definito nel secondo capitolo, le persone sono in grado di stabilire delle associazioni mentali che fanno leva sulla rarità come driver per aumentare il valore percepito verso i prodotti, incrementando di conseguenza la voglia ed il desiderio di possederli. Tale ragionamento è racchiuso all'interno della *teoria delle merci*, introdotta nei capitoli precedenti. La quale afferma che la valutazione di un determinato prodotto viene effettuato in proporzione alla sua indisponibilità sul mercato (Brock 1968). Il meccanismo sottostante a questa teoria si regge sulla tendenza delle persone nel volersi distinguere dalla massa, attraverso l'ottenimento di prodotti in grado trasferire una percezione di unicità. Importante sottolineare che una fonte potenziale di unicità è il possesso di beni a limitata disponibilità, a condizione che la loro scarsità sia causata principalmente da una elevata domanda⁴³.

Come dimostrato all'interno del terzo capitolo, dato il forte impatto di un messaggio caratterizzato da uno stimolo di scarsità, dovuto ad una condizione di out of stock, è facile immaginarsi che i marketer facciano frequente uso di questa tipologia di appello nelle strategie di marketing, soprattutto nel momento in cui devono annunciare una vendita. Una percezione di alto valore può portare i consumatori ad avere sentimenti positivi sul prodotto e quindi incoraggiarli ad acquistare (Kumar et al., 2006)⁴⁴. Sulla base di ciò, le imprese hanno imparato il concetto di *edizione limitata*, come nuova frontiera nella comunicazione. L'obiettivo è stato quello di creare nuove e differenti categorizzazioni del marketing (come ad esempio il marketing di nicchia, sub-branding ecc.) ma principalmente la generazione del passaparola (Balachander e Stock, 2009). Gli annunci a limitate disponibilità risultano essere più efficaci non solo quando vi è poca differenza nella qualità o nello stile tra le varie marche, ma anche quando il desiderio di esclusività dei consumatori è molto alto (Balachander e Stock, 2009). Quindi un marketing manager può scegliere di attuare una strategia comunicativa basata sulla scarsità di un prodotto in modo esplicito, annunciando il suo imminente stato di esaurimento delle scorte, o rilasciare "*edizioni limitate*", per sfruttare il potere persuasivo dell'effetto di scarsità⁴⁵. Poiché gli appelli legati all'out of stock sono diventati un elemento importante della strategia di marketing, la volontà di prevedere

⁴² Kohli S., Kholi C., Monroe K.B., (2007) "*The effects of perceived scarcity on consumers' processing of price information*". Journal of the Academic Marketing Science.

⁴³ Eisend M., (2008) "*Explaining the impact of scarcity appeal in advertising: The mediating role of perceptions of susceptibility*", Journal of Advertising.

⁴⁴ Wann-Yih Wu W.Y. Hisiao -Yun Lu, Yin Wu, Chen-Su Fu, (2011) "*The effects of product scarcity and consumers' need for uniqueness on purchase intention*", International Journal of Consumer Studies.

⁴⁵ Hsuan-Hsuan Ku, Chien-Chih Kuo, Yi-Ting Yang, Tzu-Wei Kuo, (2012) "*The Effect of Scarcity on the Purchase Intentions of Prevention and Promotion Motivated Consumers*", Psychology & Marketing.

l'accettazione di tale strategia da parte dei consumatori è emersa come uno dei principali obiettivi di ricerca sia per gli accademici, ma anche per i professionisti.

Nei precedenti capitoli sono stati introdotti i motivi per cui la scarsità legata all'out of stock può essere molto rischiosa, difatti, dato l'irrazionalità del cliente nel prendere decisioni è possibile che l'indisponibilità di un prodotto possa suscitare emozioni negative tali da spingere il consumatore finale ad adottare dei comportamenti in grado di recare un danno economico. Tuttavia, mostrare un prodotto con un'inserzione del tipo "sold out" può in maniera parallela consolidare fortemente la veridicità dell'annuncio, aggiungendo un senso di urgenza al processo di acquisto. Alla base di questi ragionamenti però, bisogna considerare un elemento fondamentale, in grado di influenzare queste dinamiche, ovvero la suscettibilità percepita nei confronti di un messaggio di scarsità. La letteratura ha introdotto i motivi attraverso i quali la suscettibilità riesce a mediare la relazione tra un annuncio persuasivo di scarsità e la propensione d'acquisto da parte del consumatore. Nello specifico Cialdini presenta una lista di principi legati al concetto di persuasione: prova, sociale, reciprocità, coerenza, impegno, autorità, simpatia, ed infine scarsità. Approfondendo l'ultimo principio, ovvero quello della scarsità, egli sostenne il fatto che una limitata disponibilità da parte di un prodotto/merce attiva quel senso di opportunità intrinseco nelle persone, utile a motivarle; rendendole meno suscettibili alle strategie di marketing. In proporzione si tende ad impreziosire un'offerta nel momento in cui essa risulta essere estremamente ridotta. Sulla base di ciò, dal punto di vista manageriale, un'impresa dovrebbe orientare la sua strategia di scarsità verso due categorizzazioni: a *numero limitato* ed a *scadenza*. Le tattiche a *numero limitato* subentrano nel momento in cui il consumatore viene informato dell'effettivo out of stock del prodotto, quindi la mancata disponibilità a lungo termine; tale strategia è stata utilizzata all'interno della metodologia di ricerca dell'elaborato. Le tattiche a *scadenza* fanno invece riferimento a quelle tattiche in cui vi è un limite di tempo da parte del cliente nell'ottenere un prodotto/servizio offerto dal professionista. Inoltre, nelle fasi di valutazione e scelta, durante il processo decisionale di un consumatore, un'impresa dovrebbe riuscire a comprendere il proprio target, e quindi riuscire a creare una strategia *ad-hoc*. Per questo sarebbe opportuno utilizzare una suddivisione concettuale proposta dal teorico di Higgins (1997), suddividendo in due particolari focus la normativa del consumatore: focus sulla *promozione* e *prevenzione*⁴⁶. Un soggetto concentrato sulla *promozione* tende a modulare il proprio comportamento in funzione delle aspirazioni, progressi e risultati. Al contrario, un soggetto focalizzato verso un'ottica di prevenzione si preoccupa principalmente della presenza o meno di eventuali negatività presenti nelle informazioni che sta recependo; ovvero sul senso di responsabilità e tutela dei propri interessi. Il contrasto fra queste normative influenzano l'elaborazione delle informazioni ed il processo decisionale di acquisto. Questo comportamento si riflette al contempo sulle caratteristiche dei prodotti offerti sul mercato. Nello specifico quando un prodotto viene

⁴⁶ Das G., Mukherjee A., Smith R.J., (2018) "The Perfect Fit: The Moderating Role of Selling Cues on Hedonic and Utilitarian Product Types", Journal of Retailing.

pubblicizzato come scarso tende a creare un senso di realizzazione per l'acquirente. La sensazione di realizzazione a sua volta genera la voglia di possedere un prodotto esclusivo, il che si allinea con le persone che hanno un focus sulla promozione. Al contrario, un individuo incentrato sulla prevenzione, essendo particolarmente avverso al rischio, potrebbe evitare di acquistare prodotti in edizione limitata poiché non sono allineati ai loro obiettivi di responsabilità e sicurezza economica.

Come dimostrato dalla significatività dei risultati finali (capitolo 3), l'azione principe del fenomeno della scarsità è quello di focalizzare l'interesse delle persone sull'emotività, la quale prevarrà spesso sull'aspetto utilitaristico, legato alla prestazione del prodotto. Quindi la voglia di possedere un articolo è più forte della qualità dell'articolo stesso; perché alla fine è il cliente a dare valore alla merce. Pertanto, sotto un'ottica di FOMO (*Fear on missing out*), ovvero di paura e preoccupazione nel perdere una opportunità, il cliente tenderà a sviluppare preferenze per le edizioni limitate di prodotti che godono delle stesse caratteristiche; ciò è stato dimostrato dall'alta media avuta dagli stimoli 2 e 4 rispetto agli stimoli 1 e 3 (vedere capitolo 3).

4.2 Conclusioni e Ricerche Future

Naturalmente il presente studio detiene una serie di limitazioni metodologiche, tecniche e teoriche, che possono rappresentare uno spunto per l'adozione di pratiche manageriali e ricerche future.

Dal punto di vista metodologico all'interno dello studio di ricerca, come primo limite, c'è da considerare la poca valenza data alle caratteristiche demografiche dei rispondenti (età e genere). Tali informazioni, sebbene richieste nel sondaggio, sono state irrilevanti ai fini del risultato finale. In futuro, sarebbe necessario approfondire il tema della scarsità, considerando con maggior rilievo queste variabili. In particolare potrebbe essere interessante includere nel framework teorico sia l'età che il genere, come variabili di controllo, al fine di capire se esistono delle variazioni significative nella percezione dei consumatori, verso il fenomeno della scarsità. Per supportare questa visione è bene prendere spunto dalle ricerche passate, secondo cui esiste un diverso modo di processare le informazioni sia per categoria generazionale (Philips e Sternthal nel 1977), che per il genere (Holdbrook, 1986)⁴⁷. Continuando ad analizzare un ipotetico nuovo assetto di framework teorico, è consigliabile provare a modificare il tipo di mediatore e moderatore. In particolare come mediatore è possibile applicare la variabile della *perceived quality*. La qualità percepita ha il compito di comprendere in che misura un consumatore riesce ad apprezzare le caratteristiche fisico-tecniche di un prodotto. Tale visione si realizza non solo da uno studio pregresso dei comportamenti dell'individuo e del suo modo di effettuare una scelta, ma anche dal tipo di strategia utilizzata per risaltare le qualità di un determinato prodotto. Pertanto, in caso di un ottima strategia di marketing, tale percezione potrebbe accrescere la voglia del cliente di desiderare un dato articolo, il che potrebbe indurlo ad aumentare la sua intenzione di acquisto; differente il caso nel momento in cui si realizza una errata strategia di sponsorizzazione. Come moderatore bisognerebbe tenere in considerazione la *product familiarity*. Secondo Huang et al (2011), un consumatore in presenza di un prodotto a lui familiare e facilmente riconoscibile (es. smartphone, Pc, televisore ecc.) sarà maggiormente invogliato ad acquistarlo in presenza di una offerta limitata, rispetto ad un prodotto non a lui familiare. Il motivo deriva da due particolari paradigmi secondo cui: il cliente che si ritrova a valutare un offerta in un lasso di tempo assai breve, tenderà ad utilizzare dei bias cognitivi (introdotti nel secondo capitolo) al fine di effettuare la scelta più facile, reputandola migliore. In secondo luogo, una maggior esposizione ad un prodotto tenderà a creare quel senso di familiarità che sfocerà in una affidabilità nel valore delle informazioni recepite, creando un vantaggio nella propensione di scelta per alcuni articoli rispetto ad altri.

Entrando nel merito delle limitazioni tecniche, un primo limite da considerare riguarda il tipo di linguaggio utilizzato per comporre il questionario del sondaggio online. Il campione è costituito interamente da un target di nazionalità italiana o italofoeni, pertanto, potrebbe rappresentare una grande opportunità riuscire in un prossimo futuro a sviluppare tale studio adoperando una lingua internazionale, in diverse aree geografiche,

⁴⁷ Philips L. W., Sternthal B., (1977). "Age Differences in information processing: A prespective on the aged consumer", Journal of Marketing Research.

costituite da intervistati culturalmente eterogenei. All'interno dello studio, inoltre, è stato adottato un metodo di ricerca alquanto tradizionale, tramite questionario infatti, è stato possibile riuscire ad avere in poco tempo dati statistici strutturati, in grado di trarre delle conclusioni alle ricerche effettuate. La problematicità di tale tecnica però, risiede nella generalizzazione del dato conseguito, il quale è in grado di dare una visione ampia del fenomeno, senza però entrare nel dettaglio dei particolari. Considerando questo aspetto, sarebbe importante per uno studio futuro, al fine di riuscire ad avere un'analisi più accurata, quello di implementare una ricerca di tipo qualitativa. Tra i vari metodi suggeriti abbiamo la pratica del *Focus Group*, ovvero riunire un ristretto gruppo di individui contraddistinti da tratti demografici simili, con l'intento di ricevere risposte più analitiche sull'argomento di interesse oppure una *in-depth interview*, un colloquio *face to face* con un singolo rispondente, al fine di avere informazioni dettagliate. Per aggiungere maggiore complessità ad un ipotetico studio è possibile anche implementare l'utilizzo delle neuroscienze, tramite appositi strumenti tipici del neuro-marketing. *L'Eye Tracking* è uno strumento all'avanguardia nel campo del marketing, è possibile infatti riuscire, tramite dei sensori, a decodificare il movimento oculare di un ipotetico individuo, riuscendo a capire cosa sta guardando e per quanto tempo lo sta facendo. Tale strumento può essere da supporto per esperimenti di *product placement* o per la misurazione del *timing degli annunci*, per avere un maggiore riscontro in termini di dati derivanti da eventuali esperimenti fatti tramite i vari sistemi informatici. Un altro strumento al quale affidarsi viene chiamato *Galvanic Skin Response*, un indicatore in grado di ricreare un set di dati significativi, analizzando tramite un apposito strumento, la reazione della pelle (es. sudorazione) durante l'esposizione a determinati stimoli, ad esempio immagini, video ecc.

Come ultimo gruppo di limitazioni è bene soffermarsi sul mancato ampliamento teorico. Nonostante i soddisfacenti risultati, l'elaborato offre pochi spunti futuri per la ricerca, riguardo l'eticità di questa pratica. È importante sottolineare come lo studio abbia analizzato gli aspetti positivi secondo cui la scarsità possa rappresentare una grande opportunità per accrescere il valore sia reputazionale che economico di un'azienda, ciò nonostante, tale potere dovrebbe essere gestito con accuratezza e responsabilità. Con il giusto prodotto ed il giusto cliente, la pratica basata nell'offrire una limitata quantità di prodotti può avere un notevole successo, ma bisogna sempre fare attenzione nel non cadere nella cosiddetta *scarsità illecita*, volta a raggirare il cliente finale. Importante considerare che se il cliente riesce a capire che l'azienda sta tentando in qualche modo di utilizzare la scarsità del prodotto come mera strategia di vendita, il valore intrinseco attribuito al prodotto si perde notevolmente. I clienti percepiscono in maniera negativa l'adozione di una finta scarsità come fine di aumentare la domanda di un prodotto, per tali motivi è bene gestire correttamente l'impulso di mettere in pratica tali tattiche. Per evitare ciò, è opportuno effettuare ricerche ed approfondimenti su come l'azienda dovrebbe cercare di limitare il numero di errori commessi sotto questo aspetto.

Negli ultimi anni molte imprese nel mondo stanno cambiando il loro assetto culturale, soprattutto nella metodologia di offerta proferita. Si sta promuovendo infatti un codice di condotta per azzerare completamente

il cosiddetto “*dirty marketing*”. Le scelte si stanno orientando verso obiettivi di trasparenza, credibilità, affidabilità e tutela dell’intera collettività. In particolare questo sistema creato si sorregge su delle solide fondamenta, ovvero: sul concetto di *verità*, che si sviluppa tramite la non diffusione di messaggi ingannevoli o cattive informazioni. Difatti, Il tipo di informazione deve avere come scopo quello di ridurre il gap conoscitivo da parte del consumatore verso un’offerta proferita. Il secondo pilastro gioca sul fattore della *brand image*, ovvero sulla capacità da parte dell’impresa stessa di estendere un messaggio credibile, così da far entrare i clienti in empatia con il marchio. Ultimo aspetto da considerare è la *capacità di valutazione* da parte del consumatore in un’ottica futura, volta non più a considerare le vecchie strategie del marketing, ma bensì focalizzarsi verso le nuove frontiere, fortificando di conseguenza l’aspetto decisionale.

In conclusione, sarebbe importante approfondire il *timing* e i *settori di riferimento*. E’ necessario far chiarezza sul periodo e la durata all’interno del quale è opportuno applicare la strategia di scarsità, al fine di non turbare l’atteggiamento della clientela verso un’offerta. Bisogna allo stesso tempo individuare il settore di riferimento per verificare l’efficacia di tale metodologia, ad esempio nel settore bancario, in presenza di offerte limitate su mutui ed assicurazioni l’effetto di scarsità risulta praticamente nullo e la propensione all’acquisto tende a ridursi, differente il discorso per altri settori (es. il settore dei beni di lusso).

Bibliografia

Battini D., Persona A., Sgarbossa F. (2014) “*A sustainable EOQ model: Theoretical formulation and applications*”, International Journal of Production Economics.

Barends E., Rousseau D.M., Briner R.B., (2014) “*Evidence-Based Management The Basic Principles*”, CEBM.

Buzek Greg, (2015) “*Retail's \$1.1 Trillion Inventory Distortion Problem*”, IHI Group.

Court D., Elzinga D., Mulder S., (2009) “*The Consumer Decision Journey*”, McKinsey & Company.

Das G., Mukherjee A., Smith R.J., (2018) “*The Perfect Fit: The Moderating Role of Selling Cues on Hedonic and Utilitarian Product Types*”, Journal of Retailing.

Dhar R., Wertenbroch K. (2000) “*Consumer Choice between Hedonic and Utilitarian Goods*”, Journal of Marketing Research.

Dilip S., (2017) “*The Last Mile: Creating Social and Economic Value from Behavioral Insights*”, University of Toronto Press.

Dodds W., Monroe K. B., Grewal D., (1991) “*Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations*”, Journal of Marketing research.

Eisend M., (2008) “*Explaining the impact of scarcity appeal in advertising: The mediating role of perceptions of susceptibility*”, Journal of Advertising.

Farahani P., Meier C., Wilke J. (2015) “*A Vision on Digital Supply Chain Management in 2020*”, Digital Supply Chain Management 2020.

Graves S.C., Rinnooy Kan A.H.G, Zipkin P.H., (1993) “*Logistics of Production and Inventory*”, Handbooks in Operations Research and Management Science, Chapter 12.

Gurpreet S., Harjot K., Amitpal S., (2018) “*Dropshipping in E-Commerce: A Perspective*”, ICEME

- Helm R., Hegenbart T., Endres H. (2013) “*Explaining customer reactions to real stockouts*”, Review of Managerial Science.
- Hooi E. (2011) “*Exploring Out-of-Stock and Over Stock Occurrences in Supermarkets - A Case Study in Singapore*” Researchgate.
- Hsuan-Hsuan Ku, Chien-Chih Kuo, Yi-Ting Yang, Tzu-Wei Kuo, (2012) “*The Effect of Scarcity on the Purchase Intentions of Prevention and Promotion Motivated Consumers*”, Psychology & Marketing.
- Jee H. Y., Joseph C., Dreze X. (2010) “*Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence*”, Journal of Marketing.
- Kohli S., Kholi C., Monroe K.B., (2007) “*The effects of perceived scarcity on consumers’ processing of price information*”. Journal of the Academical Marketing Science.
- Krauth E., Moonen H., Popova V., Schut M., (2005) “*Performance indicators in logistics service provision and warehouse management – a literature review and framework*”, Researchgate.
- Lemon K.L., Verhoef P.C. (2016) “*Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*” Journal of Marketing.
- Micheaux A., Bosio B., (2018) “*Customer Journey Mapping as a New Way to Teach Data-Driven Marketing as a Service*”, Journal of Marketing Education.
- Pasini C.S. Martoccia M., Paniccia I., (2016) “*Economia Industriale, Economia dei mercati imperfetti*”, Luiss University Press.
- Philips L. W., Sternthal B., (1977). “*Age Differences in information processing: A prespective on the aged consumer*”, Journal of Marketing Research.
- Sanchez-Ruiz L., Blanco B., Kyguolienè A., (2018) “*A Theoretical Overview of the Stockout Problem in Retail: from Causes to Consequences*”, Sciendo.
- Sundar R., Balaij A.N., Kumar R.M.S, (2014), “*A Review on Lean Manufacturing Implementation Techniques*”, Procedia Engineering.

Tze-Hsien L., (2017) “*Developing an antecedent model of knowledge sharing intention in virtual communities*”, Universal Access in the Information Society.

Van Belle J., Valckenaers P., Cattrysse D., (2012) “*Cross-docking: State of the art*”, Omega.

Vargheese J.P, Collinson M., Masthoff J., (2020), “*Exploring Susceptibility Measures to Persuasion*”, International Conference of Persuasive Technology.

Wann-Yih Wu. Hisiao -Yun Lu, Yin Wu, Chen-Su Fu, (2011) “*The effects of product scarcity and consumers' need for uniqueness on purchase intention*”, International Journal of Consumer Studies.

Xiaohui S., Feng L., Chumnumpan P., (2020) “*The use of product scarcity in marketing*”, European Journal of Marketing.

Sitografia

<https://supplychaindigital.com/digital-supply-chain/future-fulfilment-top-priorities-2021-and-beyond>

<https://www.ecrloss.com/>

<https://www.retaildive.com/news/out-of-stocks-could-be-costing-retailers-1t/526327/>

<https://coolerinsights.com/2018/04/customer-experience-management-marketing/>

<https://www.lokad.com/it/lotto-economico-definizione-e-formula#wilson>

<https://www.dfcint.com/dfc-intelligence-dossier/>

APPENDICE 1

Variabile Mediatrice

Comunalità		
	Iniziale	Estrazione
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 1. Credo che i prodotti rari (scarsi) abbiano più valore dei prodotti di massa	1,000	,890
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 2. Mi sentirei bene se fossi l'ultima persona a poter comprare un determinato prodotto.	1,000	,906
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 3. Quando il mio prodotto preferito è quasi esaurito, ne compro due.	1,000	,851
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 4. I prodotti che sono difficili da ottenere rappresentano un valore speciale.	1,000	,890

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Matrice dei componenti^a	
	Componente 1
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 1. Credo che i prodotti rari (scarsi) abbiano più valore dei prodotti di massa	,944
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 2. Mi sentirei bene se fossi l'ultima persona a poter comprare un determinato prodotto.	,952
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 3. Quando il mio prodotto preferito è quasi esaurito, ne compro due.	,923
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 4. I prodotti che sono difficili da ottenere rappresentano un valore speciale.	,943

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

Variabile Dipendente

Comunalità

	Iniziale	Estrazione
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 1. La probabilità di acquistare questo prodotto è alta.	1,000	,904
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 2. La probabilità che prenderei in considerazione l'acquisto del prodotto è alta.	1,000	,911
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 3. La mia disponibilità ad acquistare il prodotto è alta.	1,000	,922

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Matrice dei componenti^a

	Componente 1
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 1. La probabilità di acquistare questo prodotto è alta.	,951
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 2. La probabilità che prenderei in considerazione l'acquisto del prodotto è alta.	,954
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 3. La mia disponibilità ad acquistare il prodotto è alta.	,960

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

RIASSUNTO

L'obiettivo del presente elaborato è quello di riuscire a dimostrare come il fenomeno dell'out-of-stock (oos) o rottura di stock, possa trasformarsi in una efficace strategia di marketing capace di influenzare positivamente la propensione all'acquisto del cliente verso un prodotto.

Il primo capitolo si pone l'obiettivo di effettuare un'analisi contestuale, riguardante le cause che hanno generato tale fenomeno e le conseguenze direttamente collegate. In particolare la ricerca parte dal concetto di *Supply Chain Management*, definito per la prima volta da Michael D. Webber e Keith Oliver come una tecnica capace di ridurre il numero delle scorte di proprietà delle aziende, partecipanti nella medesima filiera.

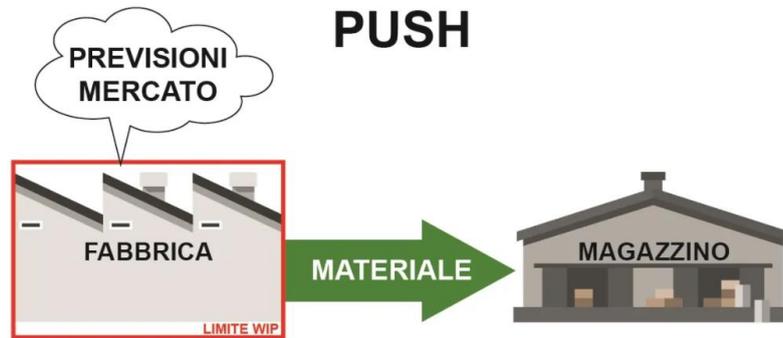
Il Supply Chain Management adopera vari processi stabiliti da decisioni prese a livello strategico, tattico ed operativo, con la finalità di creare un legame tra fornitori, produttori e distributori nello svolgimento delle funzioni di approvvigionamento, trasformazione e distribuzione di prodotti per i propri clienti. Nell'era moderna, le economie in crescita hanno dato ai clienti l'opportunità di chiedere prodotti e servizi sempre più complessi ed avanzati, aumentando così la pressione verso i produttori. Questo tipo di problematica sta rendendo le catene di fornitura sempre più articolate e difficili da controllare. Pertanto, la principale sfida, sta nel saper affrontare la difficoltà, implementando soluzioni innovative che permettano ai produttori di semplificare le loro catene di approvvigionamento, senza limitare le loro capacità di eseguire processi complessi. La produzione snella o *lean manufacturing*, sotto questo punto di vista, è una tecnica fondamentale improntata nel massimizzare il valore di un prodotto, minimizzando gli sprechi. Questo tipo di produzione, sebbene molto rischiosa, è riuscita ad aiutare le imprese ad ottenere un vantaggio competitivo duraturo sul mercato.

All'interno del capitolo è stato illustrato il suo processo di azione, suddiviso in più fasi: pianificazione e operativa.

Nella fase di pianificazione, vengono effettuate delle previsioni e tracciate delle linee guida per il raggiungimento dell'obiettivo finale. La logica della *lean manufacturing* si basa sul sistema previsionale delle vendite (*sales forecast*) e della domanda (*demand forecast*). Al contrario, la fase operativa comprende il flusso produttivo della strategia lean, all'interno della quale vi sono una successione di fasi (produzione, approvvigionamento ecc.) in grado di svilupparsi sequenzialmente o parallelamente all'interno del flusso generale. Ogni processo è costituito da una programmazione suddivisa in *lead time* e *delivery time*. Il *lead time* o *tempo di attraversamento* rappresenta il periodo di tempo che inizia con l'arrivo dei materiali e finisce con la spedizione del prodotto finito. Il *delivery time* o *tempo di consegna* rappresenta il periodo di tempo che passa dal momento in cui il cliente effettua l'ordine, fino alla sua consegna finale. La relazione che intercorre tra le due è in grado di stabilire diversi processi produttivi; in particolare di tipo *Push* e *Pull*.

Una strategia *Push* (o *make to stock*) mira a rifornire immediatamente il magazzino delle quantità di materie prime necessarie alla produzione dell'ipotetico prodotto richiesto (Fig. 1.1).

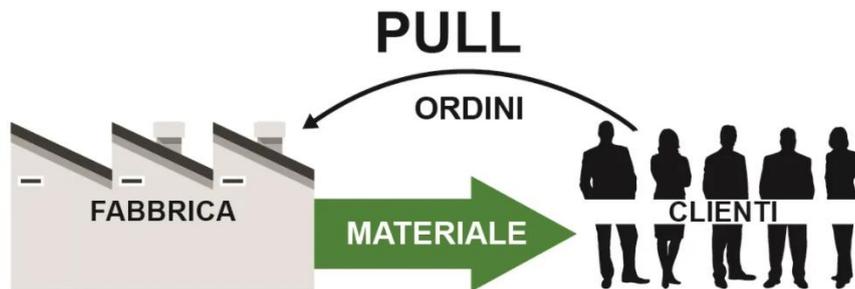
Figura 1.1: Processo di Make to Stock (strategia Push)



Fonte: <https://www.utekvision.com/it/blog/push-&-pull.html>

Un sistema è di tipo *Pull* (*make to order*) quando stabilisce di far arrivare le scorte in magazzino solo dopo la ricezione dell'ordine effettuato (Fig. 1.2).

Figura 1.2: Processo di Make to Order (strategia Pull)



Fonte: <https://www.utekvision.com/it/blog/push-&-pull.html>

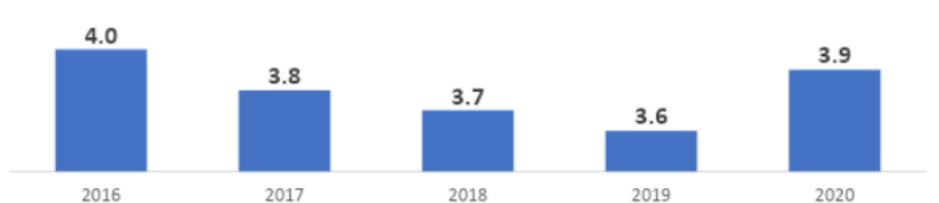
C'è da considerare come in queste fasi il margine di errore è molto alto; i manager e gli esperti devono costantemente stare attenti alle strategie che adotteranno, perché una mancanza di lungimiranza o un'errata previsione derivante dai metodi di gestione delle scorte (metodi di Fifo e Lifo, analisi ABC, modello di Wilson, Just in Time ecc.) può dar vita alla problematicità riguardante l'*out of stock*.

Per rottura di stock si fa riferimento ad un problema di natura gestionale, nello specifico ci si riferisce alla mancanza di articoli da stoccare in magazzino o da mostrare negli scaffali nei vari punti vendita. Un mancato soddisfacimento della domanda di mercato può portare ad una serie di conseguenze negative per l'impresa: a livello economico e di immagine. Importante sottolineare come i livelli di out of stock sugli scaffali rimangono ancora persistentemente alti, e nel difficile contesto economico odierno è ancora più critico per retailer e produttori assicurare che ogni prodotto che un cliente vuole comprare sia disponibile. Ciò dipende dal mercato

in rapida espansione e dai comportamenti di acquisto dei consumatori in continua evoluzione rispetto al passato.

Nella fase successiva del primo capitolo, come illustrato dai seguenti grafici, sono stati riportati i valori relativi al processo di sviluppo del fenomeno: Dal grafico 1.3 è possibile capire come negli ultimi 5 anni sia variato il tasso di out of stock all'interno del territorio italiano. Dopo una iniziale de-crescita dovuto ai costanti investimenti nel miglioramento dei sistemi logistici, è possibile notare come dal 2019 al 2020 il valore di OOS sia aumentato dal 3,6% al quasi 4% per via degli effetti della prima fase della pandemia (**Barometro Osa di GS1 Italy in ambito ECR, realizzato con la collaborazione di IRI, 2020**). L'improvviso aumentare della crisi sanitaria ha portato le persone ad aumentare la percentuale di acquisto, per via del possibile rischio di "chiusura"; portando a problemi nel rifornimento e nella distribuzione da parte delle imprese. A peggiorare le cose, inoltre, sono stati i provvedimenti governativi che hanno limitato la rapidità nei movimenti di approvvigionamento, e l'esplosione degli acquisti online, che ha portato ad un incremento della domanda da parte del consumatore finale; riducendo le disponibilità negli scaffali.

Figura 1.3: Variazione Tasso Out of Stock ultimi 5 anni



Fonte: GS1 Italy in collaborazione con IRI "Barometro OSA"

Effettuando un'analisi mensile dell'OOS (Fig. 1.4), nel 2020 in relazione alla media dei precedenti anni (2016 – 2019), è evidente come il periodo del lockdown abbia portato ad un sovra incremento del tasso di Out of Stock raggiungendo un picco massimo del 4,7 – 4,8% (per via delle problematiche sopra indicate) e come esso sia diminuito nella fase di post-lockdown arrivando a raggiungere addirittura un livello inferiore rispetto ai dati storici del 3,1% (**Barometro Osa di GS1 Italy in ambito ECR, realizzato con la collaborazione di IRI, 2020**).

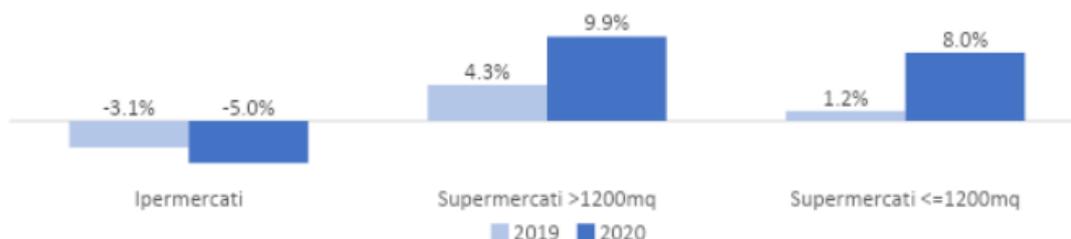
Figura 1.4: Variazione Mensile Tasso Out of Stock



Fonte: GS1 Italy in collaborazione con IRI "Barometro OSA"

Dalla Fig. 1.5 è possibile vedere la percentuale delle variazioni delle vendite dei principali canali distributivi. Notare come gli ipermercati abbiano accusato le limitazioni imposte, con perdite nelle vendite passate da un 3% iniziale al 5% in appena 1 anno. Differente la situazione di supermercati e negozi di mq superiori ai 1200, che hanno registrato un incremento del 5,6 % e dei supermercati e negozi < ai 1200 mq con quasi il 7% di incremento, dovuto principalmente alle abitudini di acquisto di spesa degli italiani (**Barometro Osa di GS1 Italy** in ambito ECR, realizzato con la collaborazione di IRI, 2020).

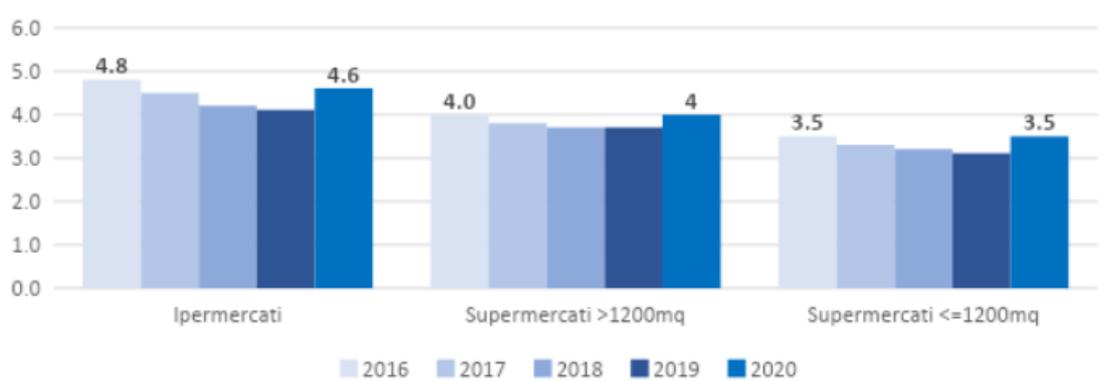
Figura 1.5: Variazione% delle Vendite



Fonte: GS1 Italy in collaborazione con IRI "Barometro OSA"

Dalla prospettiva dell'On-Shelf-Availability (quindi della percentuale di influenza da parte del tasso di Out of Stock) (Fig. 1.6) si evidenzia come gli ipermercati abbiano aumentato il loro tasso di Out of Stock dello 0,6% in un solo anno, dopo una costante decrescita nel tempo. Stessa sorte, seppur leggermente inferiore, dei supermercati e negozi > 1200 mq con un incremento del tasso di OOS del 0,2% dal 2019 al 2020 e dei supermercati e negozi < 1200 mq con un incremento dello 0,4% dal 2019 al 2020 (**Barometro Osa di GS1 Italy** in ambito ECR, realizzato con la collaborazione di IRI, 2020).

Figura 1.6: % Out of Stock dei principali Distributori

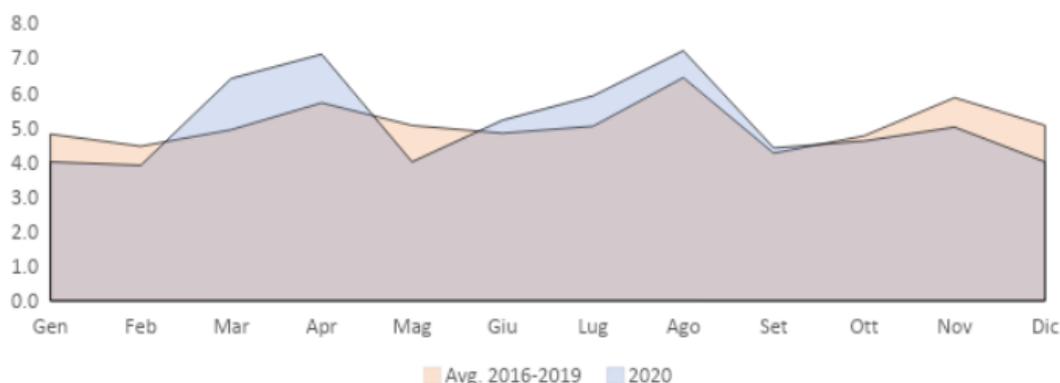


Fonte: GS1 Italy in collaborazione con IRI "Barometro OSA"

Ristringendo ancor di più l'analisi sugli effetti dei repentini cambiamenti, possiamo utilizzare la **metrica delle Vendite Perse**, ovvero il tasso di vendita persa di un prodotto sul mercato. Dalla Fig. 1.7 si intravede come nel 2020 il tasso è nella maggior parte dei periodi ampiamente sotto quello registrato negli anni precedenti. I picchi tra febbraio e aprile e da giugno fino ad agosto nei quali si è toccato quota 7%, sono la testimonianza degli effetti delle restrizioni e nei quali vi è un incremento dell'out of stock, riducendo di conseguenza il

numero delle vendite (**Barometro Osa di GS1 Italy in ambito ECR, realizzato con la collaborazione di IRI, 2020**).

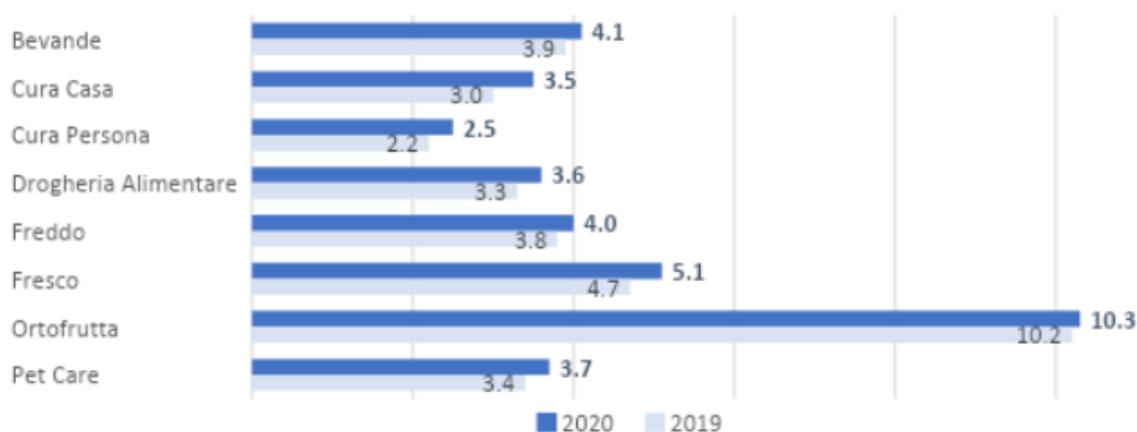
Figura 1.7: % Vendite perse Mensili



Fonte: GS1 Italy in collaborazione con IRI "Barometro OSA"

Dalla Fig. 1.8 si rileva la tendenza di incremento del tasso di Out-of-Stock in tutti i reparti del largo consumo nel 2020 rispetto al 2019 (**Barometro Osa di GS1 Italy in ambito ECR, realizzato con la collaborazione di IRI, 2020**): Bevande (+0,2%), Cura della Casa (+0,5%), Cura della Persona (+0,3%), Drogheria Alimentare (+0,3%), Freddo (+0,2%), Fresco (+0,4%), Ortofrutta (+0,1%), Pet Care (+0,3%)

Figura 1.8: % Out of Stock categoria di prodotti



Fonte: GS1 Italy in collaborazione con IRI "Barometro OSA"

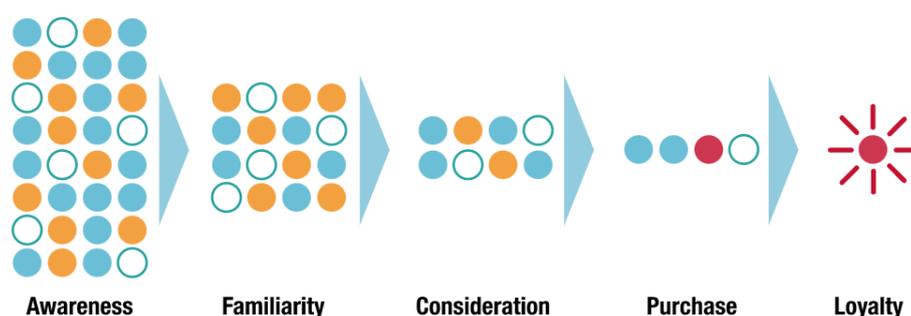
Il secondo capitolo parte con l'idea di approfondire il processo decisionale del consumatore, al fine di comprendere come una problematica manageriale come l'out of stock riesca ad influenzare la propensione all'acquisto. Partendo da tali presupposti, è bene sottolineare come la scienza del marketing, sulla tematica gestionale della clientela, si è sviluppata lentamente, riponendo per molto tempo l'importanza sulla creazione di valore per le aziende, senza considerare i valori che l'azienda stessa poteva apportare al cliente. Ultimamente la crescente attenzione alla customer experience nasce dal fatto che i clienti ora hanno modo di

interagire con i vari brand, attraverso molteplici punti di contatto (media, sistemi omnichannel), dando luogo a customer journey sempre più complesse. Inoltre, le interazioni da cliente a cliente attraverso gli stessi social media stanno creando sfide, ma allo stesso tempo opportunità. La customer experience dunque, rappresenta oggi giorno la strategia di differenziazione di un'azienda, per questo sta ottenendo sempre più spazio tra le varie strategie di marketing.

Nell'era moderna le persone sono invogliate maggiormente a spendere denaro nella misura in cui si relazionano particolarmente ad un determinato brand. Pertanto, la capacità da parte di una impresa di ottenere un vantaggio competitivo sul mercato dipende principalmente dal rapporto instaurato con i propri clienti. Questo aspetto ha portato dunque ad un cambio di prospettiva, non considerando più solo il miglioramento di un prodotto o servizio, ma il processo di come essi vengono percepiti dagli utenti, prima, durante e dopo l'acquisto. C'è da considerare il fatto che il comportamento d'acquisto è notevolmente cambiato con l'entrata nel mercato dell'e-commerce, il quale è riuscito ad avere un grande successo per i numerosi vantaggi che gli acquisti online hanno avuto rispetto agli store fisici. Secondo un'indagine annuale, si è rilevato che i manager sono sempre più coinvolti dai cambiamenti dovuti alla customer experience, difatti il numero di imprese che ha adottato questo tipo di strategie è aumentato sia a livello mondiale, superando il 70%, che a livello Europeo, arrivando quasi al 70% nel 2020 (Global Experience Benchmarking Report, 2021).

Considerando quanto detto, c'è da dire anche che il sistema di customer journey tradizionale o Funnel (Fig 2.2), tramite la sua capacità di riuscire ad evidenziare le problematicità che in genere impediscono ad un consumatore di scegliere un prodotto, è risultato fondamentale per confrontare la forza di un marchio rispetto ai suoi competitors sul mercato.

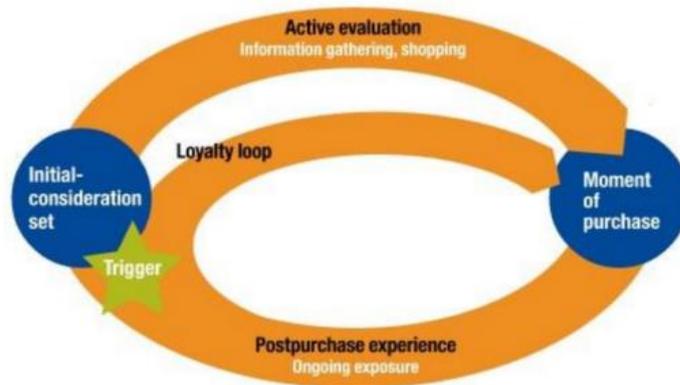
Fig. 2.2 Processo di Customer Journey Lineare



Fonte: McKinsey & Company (2009)

Tuttavia, essendo cambiato il modo di relazionarsi con il brand e le conseguenti decisioni d'acquisto, è diventato impossibile catturare tutti i potenziali punti di contatto. Il tradizionale processo di decisione del consumatore non è più efficiente per i consumatori moderni, pertanto è stato necessario ricreare un nuovo modello di customer decision journey (Fig.2.3) che gli esperti adoperano attualmente per far fronte ai mutevoli comportamenti dei consumatori.

Fig. 2.3 Nuovo Processo di Customer Decision Journey



Fonte: *The Consumer Decision Journey* (Court Et Al. 2009)

Nel documento sono state riportate le nuove fasi del processo decisionale, in particolare:

- **Initial consideration set:** rappresenta la fase iniziale del processo decisionale, ovvero il momento nel quale il consumatore detiene in mente un set di brand che hanno una posizione privilegiata, essendo marche con un'alta awareness, oppure in caso di esperienze gradevoli vissute in passato.
- **Active Evaluation:** rappresenta la fase che differenzia il modello di CDJ moderno dal primo modello esaminato (Funnel). E' la fase in cui i brand entrano ed escono dalla mente del consumatore, quindi se ci si trova in presenza di un *brand forte*, l'obiettivo sarà quello di cercare di non far tentennare il consumatore e portarlo subito alla fase di purchase (acquisto) senza farlo pensare. In caso di *brand attacker*, ovvero una marca non presente nelle scelte iniziali del consumatore, è necessario entrare bene nella active evaluation, e per farlo è opportuno riuscire a posizionarsi meglio nella mente del cliente, rispetto alle marche già presenti nell'initial consideration set, tramite apposite strategie di marketing.
- **Purchase:** rappresenta la fase nella quale il consumatore effettua l'acquisto del prodotto.
- **Post purchase experience:** in caso di una esperienza di acquisto negativa, il consumatore tenderà a non rimanere ancorato al brand in questione, uscendo completamente dal modello. Questo rappresenterebbe un danno grave, perché per rientrare è obbligatorio ripartire dall'initial consideration set. In caso di una buona esperienza di acquisto, il brand ha la possibilità di bloccare il cliente nella fase della *loyalty loop*, all'interno della quale il consumatore rimarrebbe senza ripartire dall'inizio del suo processo decisionale.

Tenendo presente quanto detto in precedenza, il capitolo prosegue con la volontà di capire come le aziende potrebbero sfruttare una situazione di out of stock per aumentare il loro valore sul mercato; si parlerà quindi di *scarcity marketing*.

Il concetto di scarsità si riferisce a un problema economico di base, rappresenta il divario che esiste tra le risorse limitate e i desideri illimitati. Gli studi però, mostrano come la percezione delle persone può essere influenzata dallo stato di scarsità (Mittone e Savadori, 2009; Shah et al., 2015), creando opportunità di business

per le aziende. Difatti, il temporaneo stato di scarsità di prodotto, che può essere involontaria o meno, porta un fornitore di prodotti ad aumentare la domanda complessiva e stimolare l'entusiasmo dei clienti per un periodo specifico, portando ad un miglioramento delle prestazioni complessive del mercato. D'altra parte, la scarsità del prodotto può influenzare significativamente il prezzo, le promozioni di vendita, la popolarità del prodotto e i comportamenti di acquisto. In molti casi, tali condizioni possono essere utilizzate dalle aziende per massimizzare la performance di mercato.

L'efficacia di tale strategia risiede anche nelle molteplici teorie che la supportano. Tra le più importanti citate nel documento vi è *la teoria delle merci*, la quale è strettamente legata al bisogno di unicità del consumatore poiché percepisce un valore maggiore in quei prodotti che possono segnalare lo status di unicità. In altre parole, la scarsità del prodotto permette la soddisfazione di un bisogno specifico richiesto da una persona, permettendo alla persona stessa quindi di possedere un qualcosa che altri non possiedono. Perciò, coloro che detengono un alto bisogno di unicità, mostrano una maggiore preferenza per prodotti scarsi.

Di seguito sono state riportate ulteriori condizioni legate al concetto di scarcity marketing:

- **Le caratteristiche del consumatore:** consumatori diversi possono reagire in modo diverso alla scarsità di prodotto, in funzione delle loro caratteristiche individuali. Per esempio, *la necessità di conoscenza* del consumatore può moderare l'effetto di mercato della scarsità. Di fronte alla carenza di un particolare prodotto, i consumatori con un alto bisogno cognitivo tendono a focalizzarsi maggiormente sulle ragioni e sugli incentivi di ciò, il che li rende meno influenzabili dalle strategie applicate dalle aziende. Pertanto, più un consumatore ha un basso livello cognitivo tanto più la strategia della scarsità avrà esito (Inman et al., 1997; Whittler e Manolis, 2015). Un altro ruolo moderatore può essere riferito *al livello di aspettativa*. Più alta è l'aspettativa di scarsità tanto più la strategia e gli appelli di scarsità avranno esito (Mukherjee e Lee, 2016). Infine, abbiamo le *caratteristiche demografiche* come l'età, il reddito, lo status economico, livello di impulsività, le preferenze e le esperienze vissute precedentemente.
- **La tipologia di scarsità:** anche se le imprese hanno difficoltà ad influenzare le caratteristiche dei consumatori, possono essere in grado di controllare la strategia di scarsità di prodotto al fine condizionare in maniera indiretta le loro scelte. Lo scarcity marketing può essere categorizzato come indotto dalla domanda o dall'offerta (Roy e Sharma, 2015). La prima è creata da aumenti della domanda dei clienti che superano l'offerta del prodotto, e la seconda si verifica a causa di riduzione dell'offerta con conseguenti ripercussioni sulla domanda. In generale, la scarsità indotta dalla domanda si traduce in un maggiore valore percepito del prodotto rispetto alla scarsità indotta dall'offerta (Worchel et al., 1975).

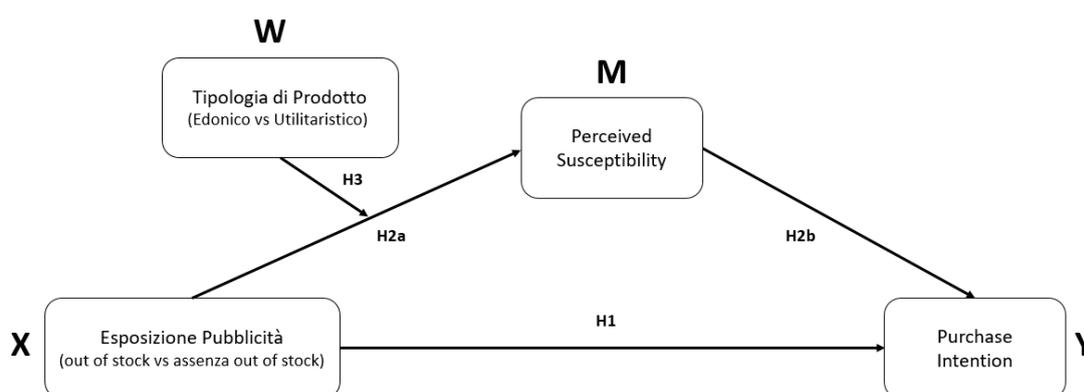
- **La tipologia di prodotto** lo scarcity marketing differisce rispetto alla tipologia di prodotto al quale viene applicato. Esistono differenti tipologie, per esempio, prodotti qualitativi vs. non qualitativi, prodotti simbolici vs. funzionali, e prodotti edonici vs. utilitaristici. È generalmente accettato che i beni qualitativi segnalano un valore più alto in termini di percezione del prodotto e di status sociale, quindi, possono soddisfare contemporaneamente il bisogno del consumatore di unicità e di conformità all'interno di un gruppo. Allo stesso modo, i consumatori sono maggiormente disposti ad acquistare prodotti di qualità più bassa di marche simboliche, perché il forte simbolismo delle marche può segnalare la propria identità e il proprio status (Aggarwal et al., 2011). Un altro concetto strettamente legato ai due precedenti è lo shopping edonico, attraverso il quale l'acquirente mira a ricevere un'esperienza positiva dal processo di acquisto. Confrontando lo shopping edonico (per il piacere e la soddisfazione) e lo shopping utilitaristico (per la funzione e il bisogno effettivo), entrambi i valori dello shopping sono potenziati dai messaggi di scarsità (Chung et al., 2017). I consumatori che si impegnano nello shopping edonico sono più inclini a scegliere prodotti scarsi a causa dell'offerta limitata, mentre quando fanno shopping per prodotti utilitaristici (e non appariscenti), i consumatori preferiscono prodotti scarsi a causa della domanda elevata (Gierl e Huettl, 2010; Ku et al., 2013).

Continuando all'interno del secondo capitolo, l'elaborato pone la questione dei rischi legati allo *scarcity marketing*, perché in genere, si parte dal presupposto che il cliente ceda alla strategia, senza pensare al fatto che in mancanza di un'ottima comunicazione l'utente possa non capire tale strategia, e quindi, approcciarsi in maniera diversa rispetto alle aspettative dell'impresa. Si parla di "*problema dell'ultimo miglio*". Per "ultimo miglio" ci si riferisce alla fase finale del processo di consegna del messaggio, è la parte che effettivamente raggiunge il cliente. In generale vi è la convinzione che una grande quantità di informazioni porta le persone ad effettuare scelte migliori. La ricerca delle scienze comportamentali però, suggerisce che gli esseri umani hanno limitati processori di informazioni. Pertanto, una grande quantità di opzioni e informazioni fornite, possono generare una paralisi cognitiva nella mente del cliente. La conseguenza di ciò porta la mente umana a voler risparmiare energia, e per farlo le persone hanno bisogno di "scorciatoie mentali" che gli esperti del settore hanno definito come scelte *euristiche*. Nel momento in cui si adoperano tali scelte, nel prendere una decisione, capita di imbattersi inconsapevolmente in errori di valutazione, chiamati *bias cognitivi*. Per ridurre la percentuale di utilizzo dei bias vengono utilizzate delle tecniche di nudge, ovvero l'insieme delle strategie o "spinte" volte ad influenzare le azioni e comportamenti dei consumatori, senza proibire la scelta di altre opzioni o condizionare in alcun modo gli incentivi economici dei soggetti in questione. A dimostrazione dell'efficacia di tali strategie all'interno del capitolo sono stati riportati dei casi aziendali di successo, come ad esempio i Nutella Biscuits sponsorizzati dalla Ferrero, il caso della Playstation 5 commercializzata da Sony ed infine il curioso caso di Booking.com.

Nel terzo capitolo l'obiettivo è stato quello di dimostrare la valenza di quanto teorizzato nei precedenti capitoli, sulla base di ciò, è stato introdotto il concetto secondo cui di fronte ad uno stimolo di scarsità la suscettibilità del consumatore possa diminuire, portando quest'ultimo ad una elaborazione euristica delle informazioni sul valore associato di un prodotto; incrementando di conseguenza la sua *purchase intention*. Differente il caso di esposizione ad un messaggio non contenente uno stimolo di scarsità, il consumatore in questo caso, tenderà ad aumentare la sua suscettibilità ed a elaborare le informazioni in maniera più analitica; ciò porterà ad abbassare la sua *purchase intention*. Inoltre è stato possibile confermare l'idea secondo cui la capacità di scelta dei consumatori è moderata anche da considerazioni utilitaristiche ed edoniche. Nel caso dei beni edonici il consumatore è caratterizzato principalmente da un'esperienza affettiva e sensoriale di piacere estetico, il che lo porterà a seguire la sua parte più emozionale, limitando l'elaborazione delle informazioni ed aumentando conseguentemente l'intenzione di acquisto. Per i beni utilitaristici, con i quali è guidato dal punto di vista cognitivo e strumentale, il consumatore tenderà ad approcciarsi in maniera completamente diversa, puntando più sull'efficienza e praticità; pertanto, l'elaborazione delle informazioni fornite dagli stimoli saranno condizionate da un forte senso di suscettibilità condizionando a sua volta l'intenzione di acquisto.

Sulla base di quanto affermato all'interno dell'elaborato è stato strutturato un modello di ricerca, che vede come IV (independent variable) l'esposizione alla pubblicità (out of stock vs assenza di out of stock) e come DV (dependent variable) l'intenzione di acquisto del prodotto. La relazione positiva tra IV e DV verrà mediata dal M (mediator) ossia la percezione di suscettibilità in presenza di un messaggio di scarsità ed infine come W (moderator) della relazione tra IV e M, la tipologia di prodotto (edonico vs utilitaristico).

Fig. 3.1 Framework di Mediazione e Moderazione



Di seguito le ipotesi esposte:

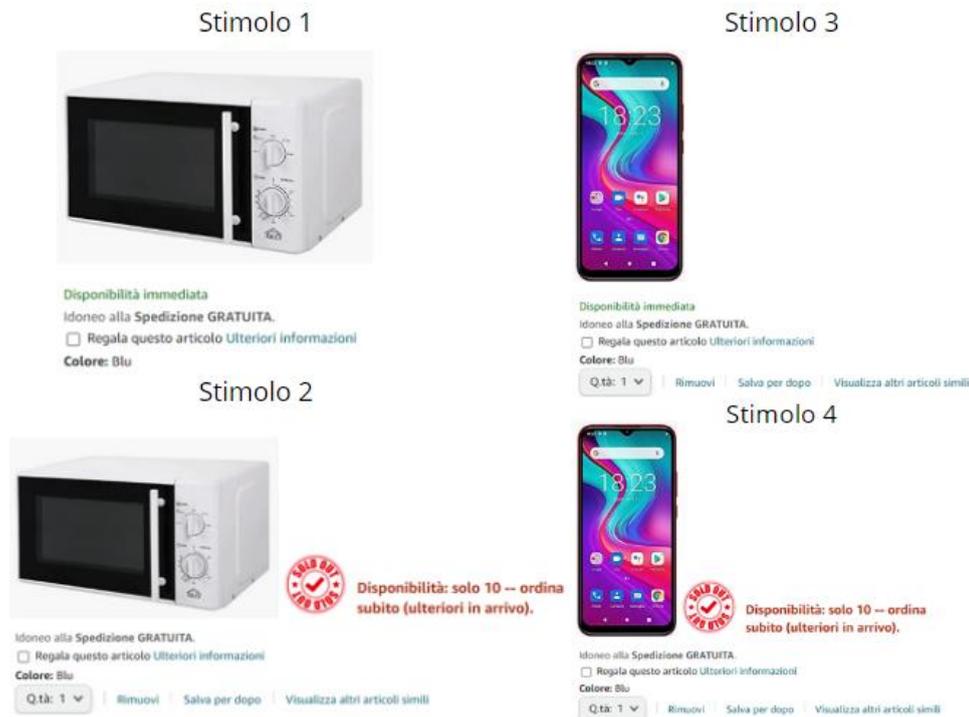
H1: L'esposizione di un prodotto tramite una pubblicità di scarcity marketing (contenente out of stock) ha un impatto positivo maggiore sulla purchase intention del consumatore, rispetto ad un medesimo prodotto sponsorizzato senza una pubblicità di scarcity marketing (assenza di out of stock).

H2: La perceived susceptibility media la relazione positiva tra l'esposizione ad una pubblicità e la purchase intention del consumatore. In particolare Il prodotto pubblicizzato attraverso un messaggio contenente out of stock ha un impatto positivo sulla perceived susceptibility (riducendola), la quale a sua volta impatta positivamente la purchase intention.

H3: Il tipo di prodotto (edonico vs funzionale) modera la relazione tra l'esposizione alla pubblicità e la perceived susceptibility. In particolare, il prodotto edonico migliorerà la relazione tra le variabili rispetto al prodotto utilitaristico.

Al fine di dimostrare la relazione che intercorre tra le seguenti variabili è stata condotta una ricerca sperimentale. Pertanto, è stato sviluppato un questionario su *Qualtrics.com* e distribuito tramite varie applicazioni di messaggistica social. Il campione totale raggiunto è stato di 201 persone, 105 uomini, 95 donne ed 1 persona che ha preferito non specificare il proprio genere, con una età media di 24 anni. Le variabili indipendenti (esposizione alla pubblicità) e moderatrice (tipologia di prodotto) risultano essere categoriche; pertanto, non necessitano di scale per essere misurate. Al contrario le variabili mediatrice (perceived susceptibility) e dipendente (purchase intention) essendo metriche necessitano di una scala per essere misurate. Il framework teorico è rappresentato da una matrice 2X2 (out of stock vs assenza out of stock) X (edonico vs utilitaristico), in quanto l'effetto di moderazione consiste nell'interazione tra le due categorie della variabile indipendente e le due condizioni del moderatore. Alla luce di ciò i partecipanti al sondaggio sono stati esposti in maniera randomizzata ad una sola delle 4 condizioni visive sviluppate e inserite all'interno del questionario. Nel caso degli stimoli 1 e 2 si è cercato di prendere un bene utilitaristico, in questo caso un microonde, manipolandolo, per riuscire a ricavare un messaggio non contenente out of stock (stimolo 1), ed uno contenente uno stimolo di out of stock (stimolo 2), utilizzando un logo "*Sold Out*" ed una frase esplicativa. Stessa cosa è stata fatta per gli stimoli 3 e 4, nei quali però è stato rappresentato un bene edonico, ovvero uno smartphone. Di seguito sono stati riportati i 4 stimoli ideati (Fig.3.2).

Fig. 3.2 Stimoli visivi con matrice 2X2



Nella fase successiva è stata effettuata l'analisi dei dati tramite il software statistico *SPSS* con l'idea di confermare le ipotesi elaborate. Per verificare l'ipotesi H1 è stata eseguita un *Anova ad una via*, mentre per verificare H2 e H3 è stata utilizzata la regressione con l'estensione di Process versione 3.4 di Andrew F. Hayes mediante l'utilizzo del modello ibrido di mediazione moderata n.7. Dai risultati ottenuti è stato possibile dimostrare come le tre ipotesi enunciate nel modello concettuale siano state confermate, rendendo valido il ragionamento esposto.

Nel quarto ed ultimo capitolo sono state presentate le limitazioni metodologiche, tecniche e teoriche, che possono rappresentare uno spunto per l'adozione di pratiche manageriali e ricerche future.

Dal punto di vista metodologico all'interno dello studio di ricerca, come primo limite, c'è da considerare la poca valenza data alle caratteristiche demografiche dei rispondenti (età e genere). In futuro, sarebbe necessario approfondire il tema della scarsità, considerando con maggior rilievo queste variabili. Continuando ad analizzare un ipotetico nuovo assetto di framework teorico, è consigliabile provare a modificare il tipo di mediatore e moderatore. In particolare come mediatore è possibile applicare la variabile della *perceived quality*. La qualità percepita ha il compito di comprendere in che misura un consumatore riesce ad apprezzare le caratteristiche fisico-tecniche di un prodotto. Come moderatore bisognerebbe tenere in considerazione la *product familiarity*. Il motivo deriva da due particolari paradigmi secondo cui: il cliente che si ritrova a valutare un offerta in un lasso di tempo assai breve, tenderà ad utilizzare dei bias cognitivi (introdotti nel secondo capitolo) al fine di effettuare la scelta più facile, reputandola migliore. In secondo luogo, una maggior esposizione ad un prodotto tenderà a creare quel senso di familiarità che sfocerà in una affidabilità nel valore

delle informazioni recepite, creando un vantaggio nella propensione di scelta per alcuni articoli rispetto ad altri.

Entrando nel merito delle limitazioni tecniche, un primo limite da considerare riguarda il tipo di linguaggio utilizzato per comporre il questionario del sondaggio online. In futuro sviluppare tale studio adoperando una lingua internazionale, in diverse aree geografiche, costituite da intervistati culturalmente eterogenei potrebbe rappresentare un *plus* nella ricerca. All'interno dello studio, inoltre, è stato adottato un metodo di ricerca alquanto tradizionale, tramite questionario infatti, è stato possibile riuscire ad avere in poco tempo dati statistici strutturati, in grado di trarre delle conclusioni alle ricerche effettuate. Considerando questo aspetto, sarebbe importante per uno studio futuro, al fine di riuscire ad avere un'analisi più accurata, quello di implementare una ricerca di tipo qualitativa. Tra i vari metodi suggeriti abbiamo la pratica del *Focus Group*, ovvero riunire un ristretto gruppo di individui contraddistinti da tratti demografici simili, con l'intento di ricevere risposte più analitiche sull'argomento di interesse oppure una *in-depth interview*, un colloquio *face to face* con un singolo rispondente, al fine di avere informazioni dettagliate. Inoltre è stato consigliato il possibile utilizzo delle neuroscienze, tramite appositi strumenti tipici del neuro-marketing. *L'Eye Tracking* utile a decodificare il movimento oculare di un ipotetico individuo, riuscendo a capire cosa sta guardando e per quanto tempo lo sta facendo, oppure il *Galvanic Skin Response*, un indicatore in grado di ricreare un set di dati significativi, analizzando tramite un apposito strumento, la reazione della pelle (es. sudorazione) durante l'esposizione a determinati stimoli, ad esempio immagini, video ecc.

Come ultimo gruppo di limitazioni è bene soffermarsi sul mancato ampliamento teorico. Oltre al *timing* e i *settori di riferimento* nei quali applicare tale strategia, l'elaborato offre pochi spunti futuri per la ricerca riguardo l'eticità legata all'utilizzo eccessivo dello *scarcity marketing*. Per evitare che i clienti percepiscano in maniera negativa l'adozione di una finta scarsità come fine di aumentare la domanda di un prodotto, è bene gestire correttamente l'impulso di mettere in pratica tali tattiche. Quindi sarebbe opportuno effettuare approfondimenti su come l'azienda dovrebbe cercare di limitare la pratica del *dirty marketing*.