

Le differenze inventariali nella GDO in Italia:

classificazione, misurazione e nuove
strategie di prevenzione

Novembre 2020

con il supporto di

Checkpoint 

Le differenze inventariali nella GDO in Italia:

**Classificazione, misurazione e nuove strategie
di prevenzione**

Autori:

Andrea Zanchini
Marco Dugato
Salvatore Cincimino

Progetto grafico:

Ilaria Mastro

ISBN: 978-88-99719-29-6

Crime&tech s.r.l.
Spin-off company of Università Cattolica del Sacro Cuore (UCSC) - Transcrime
Largo Gemelli 1, 20123 Milano
Tel. +39 02 7234 3715/3716
info@crimetech.it
www.crimetech.it

Sommario

4	Prefazione
5	Key messages
6	Introduzione
7	Le differenze inventariali: quale definizione?
7	Cosa genera le differenze inventariali?
8	Come si rilevano le differenze inventariali?
10	Quali strategie adottano le aziende?
10	Contrasto alle differenze inventariali di natura operativo/amministrativa
11	Contrasto alle differenze inventariali di origine criminale <ul style="list-style-type: none">Minacce esterne: taccheggio e furti di necessitàInfedeltà interna e frodi dei fornitoriTre principali aree di intervento
16	Cos'è successo durante l'emergenza COVID-19?
17	Evoluzioni future

Prefazione

Crime&tech - Università Cattolica del Sacro Cuore

Il seguente studio ha analizzato il tema delle **differenze inventariali nel settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) in Italia**. Diversamente da precedenti analisi, lo studio non si focalizza sulla dimensione numerica del fenomeno quanto sugli **approcci e le strategie** che le aziende adottano per **rilevare, prevenire e contrastare le perdite** sia di natura criminale che operativa. Questo studio, condotto da Crime&tech con il supporto di Checkpoint Systems, rappresenta un ulteriore passo verso **l'identificazione di standard e buone pratiche** che aiutino le aziende e i fornitori di sicurezza a meglio inquadrare e monitorare questo fenomeno particolarmente impattante sia dal punto di vista economico che della continuità operativa. In quest'ottica appare molto positiva l'attiva partecipazione dimostrata da **molte importanti aziende del settore GDO** evidenziando come la condivisione delle esperienze e una migliore comprensione dei problemi e dei processi che li generano rappresentino un elemento fondamentale per affrontare in maniera efficace le sfide presenti e i cambiamenti futuri del mercato.

Crime&tech Srl (www.crimetech.it) è lo spin-off universitario di Università Cattolica del Sacro Cuore - Transcrime. Crime&tech traduce le ricerche condotte dal centro di ricerca Transcrime (www.transcrime.it) in tecnologie e applicazioni per il settore privato e per le pubbliche amministrazioni, offrendo analisi avanzate per valutare, monitorare, mappare e prevenire rischi legati alla sicurezza e rischi di natura criminale. Crime&tech ha sviluppato un ampio set di strumenti e applicazioni, tra cui si annoverano indicatori e modelli di rischio in molteplici aree, che spaziano dalla sicurezza nel retail alla compliance (es. antiriciclaggio, antifrode, anticorruzione, controllo dei fornitori e KYC). Crime&tech è in possesso della certificazione ISO/IEC 27001:2013.

Checkpoint Systems

Da oltre 16 anni, **Checkpoint Systems supporta la realizzazione di studi con l'intento di fornire ai retailer dati sempre aggiornati per comprendere** il panorama in cui operano e **affrontare le sfide che riserva loro il futuro**. Nel 2019 avevamo evidenziato come le differenze inventariali nel nostro Paese avessero un peso di 1.378 miliardi di euro sul fatturato delle aziende della GDO. Partendo da questi dati, nel 2020, Checkpoint Systems, pur in un contesto così complesso e sfidante, ha deciso di supportare nuovamente Crime&tech nel suo studio sullo stato delle differenze inventariali in Italia con il preciso scopo di alimentare il dibattito su questo fenomeno tra i diretti protagonisti del mondo della GDO. **L'obiettivo è quello di individuare una pratica comune che consenta ai retailer, non solo di misurare le differenze inventariali in maniera precisa e affidabile, ma anche di utilizzare i dati raccolti per migliorare le proprie strategie**. Da oltre 50 anni al fianco dei retailer con soluzioni tecnologiche innovative, Checkpoint Systems vuole incoraggiare i protagonisti della GDO e della sicurezza a confrontarsi e condividere i propri punti di vista al fine di contrastare il fenomeno delle differenze inventariali in maniera più efficace.

Checkpoint Systems (www.checkpointsystems.com), Checkpoint Systems, Divisione di CCL Industries, è l'unico fornitore di soluzioni RF e RFID verticalmente integrate per il settore retail ad offrire etichette e tag, hardware per store e centri di distribuzione e software basati su cloud. Le soluzioni di Checkpoint aiutano a brandizzare, proteggere e tracciare la merce dalla fonte al consumatore, ottimizzare le operazioni di vendita con dati utilizzabili in tempo reale, precisione delle scorte, vendite omni-channel efficienti, migliori performance finanziarie e una migliore esperienza per il consumatore.

CCL Industries Inc., leader mondiale nelle soluzioni per etichette e packaging speciali per le società che operano a livello mondiale, piccole imprese e consumatori, impiega circa 19.000 persone e gestisce 150 strutture in 25 paesi in sei continenti con sedi aziendali a Toronto, in Canada, e Framingham, Massachusetts. Per maggiori informazioni, visitare www.cclind.com.

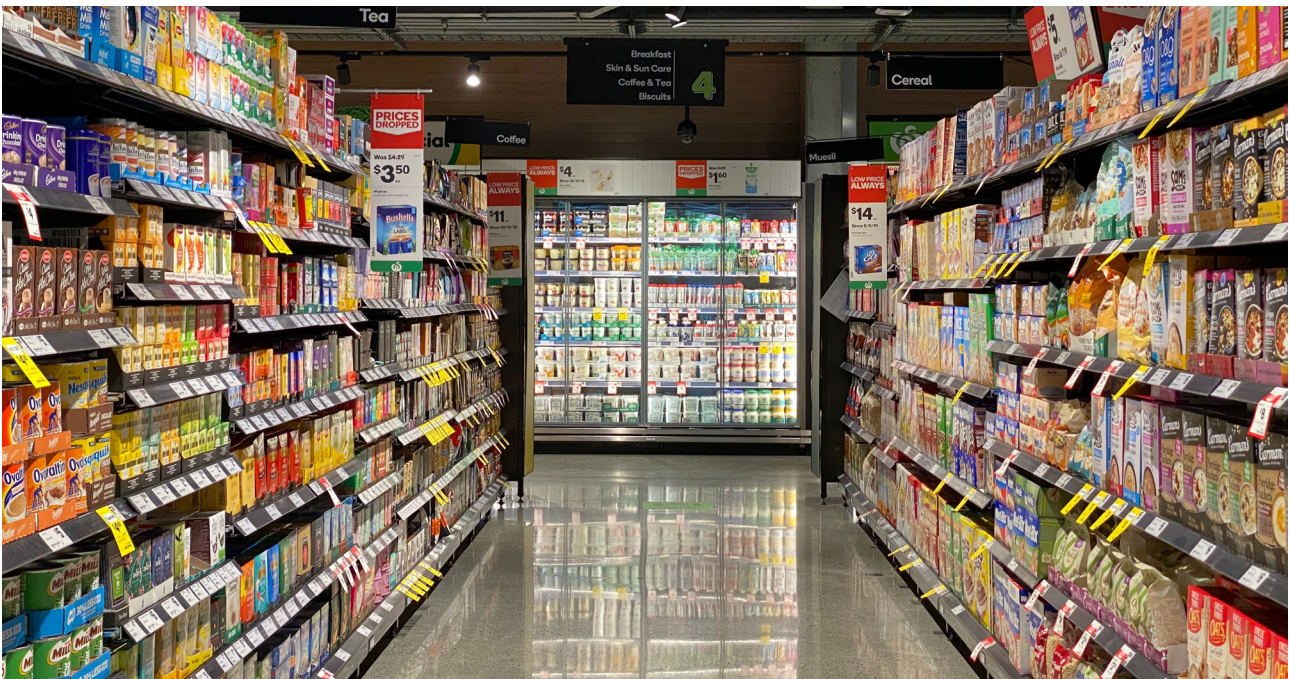
Key messages

- ▶ Le differenze inventariali sono solitamente definite come la **differenza tra la giacenza teorica di prodotti nel punto vendita e quella effettivamente rilevata in fase di inventario**. Alcune aziende, tuttavia, si affidano a una definizione basata sul margine atteso. L'assenza di uno standard condiviso può creare problemi di comparabilità e definizione di *benchmark* comuni;
- ▶ Le cause delle differenze inventariali possono essere di **natura operativa**, derivanti da errori o inefficienze nei processi interni del punto vendita, e di **natura criminale**, derivanti da comportamenti illeciti da parte di clienti o personale del punto vendita;
- ▶ Le differenze inventariali vengono distinte tra **conosciute**, ovvero identificate e tracciate tramite i sistemi informativi aziendali, e **sconosciute**, dove rientrano tutte le perdite alle quali non si riesce ad attribuire direttamente una causa;
- ▶ La maggior parte delle aziende tende ad attribuire la quota di differenze inventariali sconosciute a cause di origine criminale. Tuttavia, questo può essere fuorviante senza un'**analisi accurata** delle informazioni disponibili, specialmente in un settore come la GDO;
- ▶ L'affidabilità e la frequenza del **dato inventariale** è il punto di partenza per qualsiasi strategia di contrasto efficace. Tuttavia, molte aziende si basano essenzialmente su rilevazioni annuali che rischiano di non far cogliere trend legati alla stagionalità e di inibire risposte tempestive;
- ▶ Le **strategie di contrasto** adottate dalla maggior parte delle aziende si basano sulla riduzione delle differenze inventariali di natura criminale, con il coinvolgimento della sola security e/o di altre aree dell'azienda. Il contrasto delle differenze di natura operativa, invece, rappresenta una priorità per un numero inferiore di aziende;
- ▶ Il contrasto alle differenze inventariali di natura criminale si concentra su tre aree principali: **protezione del punto vendita** da minacce esterne, **protezione del singolo prodotto**, e **analisi dei dati** per identificare fenomeni di infedeltà e frodi;
- ▶ La prima fase dell'emergenza COVID-19 ha causato, secondo la percezione più diffusa, **un calo generale delle differenze inventariali di origine criminale**, anche se in alcuni casi è stato rilevato un aumento dei casi di infedeltà interna;
- ▶ Le principali direzioni in cui investire per il futuro riguardano **tecnologie e strumenti per migliorare la produzione l'integrazione e l'analisi dei dati** provenienti dalla rete di vendita e dai magazzini, **il miglioramento della formazione dei dipendenti** e il **coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali** nel contrasto alle differenze inventariali.

Introduzione

Le differenze inventariali sono un **problema rilevante**. Secondo una recente stima, esse incidono in media per circa il 2.4% del fatturato delle aziende della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) in Italia, per un totale di circa 1.378 miliardi di euro all'anno¹. Al danno economico deve essere aggiunto un danno operativo legato alla mancata disponibilità dei prodotti o ai costi legati alle misure preventive o alle azioni correttive collegate alle perdite.

Le differenze inventariali meritano quindi attenzione sia per le **ricadute negative sui risultati economici** dell'azienda, sia per gli **effetti sull'esperienza di acquisto** del consumatore. Per esempio, se non adeguatamente controllate, possono compromettere il corretto riordino dei prodotti generando fenomeni di *out-of-stock*, che nel 35% dei casi portano a una cancellazione dell'acquisto o al cambio di punto vendita da parte del cliente².



La sfida per le aziende e i fornitori di soluzioni e servizi sta quindi **nell'individuare efficaci azioni ed utilizzare adeguati strumenti** per trovare il giusto equilibrio tra il valore delle perdite e l'entità di investimenti mirati in tecnologie e processi per mantenere detto valore sotto controllo. Questa sfida è ulteriormente complicata dalla **diversa natura e dalla varietà delle cause** che possono generare delle differenze inventariali, un aspetto che riguarda particolarmente il settore della GDO. In questo senso, risulta più appropriato parlare di controllo e riduzione delle differenze inventariali piuttosto che di eliminazione.

Il presente studio, realizzato da **Crime&tech** con il supporto di **Checkpoint Systems**, nasce con l'obiettivo di approfondire le modalità e le strategie con cui i gruppi della GDO in Italia affrontano il problema delle differenze inventariali. Lo scopo di questo approfondimento è di fornire uno strumento che funga da base per comprendere meglio il fenomeno e definire un sistema di *best practices* condivise in termini di rilevazione e contrasto.

Le informazioni sono state raccolte tramite interviste individuali e un *focus group* coinvolgendo un campione di aziende della GDO che rappresenta più del 40% del fatturato del settore GDO a livello italiano e un totale di più di 7500 punti vendita tra store di prossimità, supermercati, ipermercati e cash&carry su tutto il territorio nazionale.

1. Crime&tech (2019), Retail security in Europe. Going beyond shrinkage. Milano: Crime&tech (spin-off company of the Università Cattolica del Sacro Cuore – Transcrime).

2. GS1 Italy. 2020. "Il Monitor ECR-OSA - Un Processo Collaborativo per Risalire Alle Cause Dell'Out-of-Stock e Attivare Azioni Di Miglioramento Continuo." Milano: GS1 Italy.

Le differenze inventariali: quale definizione?

Le differenze inventariali sono generalmente definite come la **differenza tra le quantità di prodotti teoricamente in giacenza in ciascun punto vendita e quella effettivamente registrata in fase di inventario**. Alcune aziende adottano definizioni alternative come, ad esempio, la **differenza tra margine atteso e margine realizzato**.

Seppure la ricerca abbia evidenziato una **tendenza alla omogeneizzazione** delle definizioni, il permanere di queste differenze comporta delle difficoltà a generare dei **benchmark comuni** a livello di settore.

Esistono anche delle **implicazioni da un punto di vista operativo**. Una definizione legata al margine, pur essendo funzionale alla rilevazione per finalità contabili, non consente di analizzare le quantità delle singole referenze mancanti e comprendere le specificità del fenomeno.

Cosa genera le differenze inventariali?

Le interviste hanno evidenziato **due categorie di cause** alle quali vengono attribuite le differenze inventariali. Da un lato, le **perdite derivanti dalle attività operative** del magazzino e/o dei punti vendita. Dall'altro, le **perdite derivanti da comportamenti criminali** o fraudolenti, commessi da soggetti esterni, personale interno o fornitori.

Tutte le perdite la cui causa può essere identificata rientrano nel conteggio delle differenze inventariali **"conosciute"**. Esiste poi una componente di perdita, rilevata durante la fase di inventario, di cui non si riesce inizialmente a giustificare la causa e che prende il nome di componente **"sconosciuta"**.

Queste due categorie ricalcano le categorizzazioni classiche adottate dal mondo del retail e non sono emerse differenze significative tra le varie aziende intervistate.

Cause operative:



Errori amministrativi



Scarti e rotture



Rettifiche di carico



Sfidi



Mancati freddi



Sconti non registrati



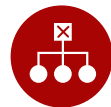
Consumi interni



Trasferimenti interni



Resi al fornitore o al centro di distribuzione



Cattiva gestione del reparto

Cause criminali:



Furti esterni (occasionali o organizzati)



Infedeltà interna



Furti di necessità



Frodi dei fornitori

Le interviste hanno anche evidenziato una tendenza ad associare le differenze inventariali conosciute principalmente a cause operativo/amministrative, mentre **la componente sconosciuta viene attribuita per la maggior parte a cause criminali**. Assumere che la componente sconosciuta sia collegata a cause in prevalenza criminali rischia però di far perdere il focus su eventuali inefficienze di natura operativo/amministrativa, diventando un'occasione mancata di miglioramento dei processi interni.

È quindi importante **valutare costantemente l'efficienza del tracciamento delle cause conosciute**, aggiornandolo nel caso in cui in fase di indagine della componente sconosciuta vengano rilevate delle inefficienze operativo/amministrative.

Nonostante la distinzione tra cause operative e criminali e tra componente conosciuta e sconosciuta sia diffusa tra tutte le realtà considerate, **ciascuna azienda adotta un proprio sistema di classificazione**. Questo porta alcune cause a non essere incluse nel conteggio (come ad esempio gli errori logistici). Ciò si traduce in una difficoltà nel comparare dati da diverse aziende per misurare il fenomeno a livello di settore.

Come si rilevano le differenze inventariali?

Per le aziende la principale fonte di informazioni è **l'inventario fiscale annuale** o, per le grandi superfici, **la contabilità di magazzino**. Affidarsi esclusivamente all'inventario annuale rischia però di fornire una panoramica limitata e non aggiornata del fenomeno delle differenze inventariali, in quanto non consente di intercettarne le dinamiche legate alla stagionalità, a periodi particolari (es., le festività natalizie) o a determinate merceologie che risultano problematiche dal punto di vista dei furti o della gestione amministrativa solo in determinati periodi dell'anno (es., i prodotti freschi nel periodo estivo o i dolci durante le festività).

Tutte le aziende intervistate si sono quindi attivate per **effettuare inventari più frequenti** e migliorare la comprensione del fenomeno delle differenze inventariali. Una parte dei rispondenti aggiunge all'inventario fiscale un **secondo inventario realizzato a distanza di sei mesi**, mentre la maggior parte prevede **rilevazioni inventariali più frequenti (mensili o settimanali) su alcune categorie merceologiche** considerate a rischio in quanto ad elevato valore per unità di peso. Diverse aziende hanno deciso di focalizzare particolarmente la loro attenzione



sui prodotti storicamente critici, ipotizzando che una volta messe sotto controllo queste referenze anche le altre subiranno delle ricadute positive. Talvolta, per rendere meno difficoltosa la rilevazione più frequente, essa viene effettuata con il metodo del margine e non della quantità.

L'inventario permanente è invece adottato solo da una minoranza delle aziende coinvolte e viene condotto solo a livello di punto vendita e su un numero limitato di categorie merceologiche. Dal punto di vista della **logistica e dei centri di distribuzione**, invece, l'inventario permanente rappresenta una pratica diffusa per via dell'elevata rotazione di prodotti e della necessità di avere a disposizione dati per calcolare l'efficienza delle attività.

Quasi tutti gli intervistati rilevano il dato inventariale **a livello di singolo prodotto** per ciascun punto vendita. Il dato viene poi aggregato a livello di categoria merceologica o per *cluster* di punti vendita, in modo da analizzare particolari andamenti a livello di area o di tipo di articolo.

Anche i **sistemi di riordino automatico** vengono usati come fonte dati aggiuntiva per rilevare eventuali anomalie di natura sconosciuta. L'anomalia può consistere in un riordino troppo frequente di una determinata categoria merceologica o nel trovare scaffali vuoti senza che il sistema abbia inoltrato l'ordine al centro di distribuzione. Il livello di adozione di questo sistema è abbastanza vario, con i rispondenti che si dividono tra:

- › Non averlo adottato, approccio condiviso dalla maggior parte delle aziende con punti vendita di piccola superficie;
- › Averlo adottato (anche solo su alcune categorie merceologiche), ma non usarlo per segnalare anomalie funzionali al rilevamento delle differenze inventariali. Questo approccio è quello complessivamente più diffuso tra le aziende interpellate;
- › Usarlo per rilevare le anomalie, confrontando i dati dei riordini con le giacenze teoriche dei prodotti nel punto vendita. Nonostante il beneficio potenziale, il sistema di riordino automatico come strumento di analisi delle differenze inventariali non risulta essere una pratica diffusa.

Tutti gli intervistati hanno sottolineato l'importanza della **qualità del dato inventariale** per giungere a una corretta misurazione del fenomeno delle differenze inventariali. L'efficacia degli interventi di contrasto, infatti, dipende innanzitutto da come si rilevano le quantità di prodotti presenti sugli scaffali e in magazzino.

La modalità di rilevazione che produce dati più affidabili è risultata essere quella che fa **affidamento su aziende specializzate** (più costosa, ma che fornisce personale specializzato che si dedica unicamente alle rilevazioni), seguita dagli **inventari realizzati dal personale del punto vendita** (per il quale l'inventario rappresenta un ulteriore compito, ma che vanta una conoscenza approfondita dei prodotti e del punto vendita). L'**uso di personale in somministrazione**, invece, produce solitamente dati inventariali di scarsa qualità a fronte di costi di svolgimento nettamente inferiori.

Dal punto di vista dei processi interni, in tutte le aziende coinvolte i dati inventariali vengono raccolti dal controllo gestione che poi li fornisce alla security. La valorizzazione delle differenze inventariali viene normalmente effettuata al prezzo di costo.



FOCUS: differenze inventariali e fiscalità

Dal punto di vista fiscale, le differenze inventariali sono state oggetto di attenzione con la circolare 31/2006 dell'Agenzia delle Entrate, con cui l'ente adatta alla realtà della GDO le presunzioni di vendita non documentata delle differenze inventariali contenute nel D.P.R. 441/1997, pur mantenendo l'onere della prova della perdita dei beni per cause indipendenti dalla volontà del contribuente in capo a quest'ultimo³. Secondo la maggior parte dei rispondenti, la conseguenza di questa riforma è stata quella di dare un impulso alle aziende, incoraggiando un maggiore sforzo verso un conteggio più accurato delle differenze inventariali. La presa di coscienza del fenomeno ha anche permesso di realizzare quanto le differenze inventariali siano dannose prima di tutto per l'azienda stessa, in termini di mancati ricavi e peggioramento dell'esperienza di acquisto del cliente, e poi per il fisco.

3. Giommoni, Fabio. 2019. "La Gestione Civilistica e Fiscale Delle Differenze Inventariali." Bilancio, Vigilanza e Controlli 2: 25-33.

Quali strategie adottano le aziende?

In termini di strategie di prevenzione e contrasto delle differenze inventariali sono emersi quattro approcci ideali a seconda che il focus sia principalmente su cause di natura operativa o criminale e che la riduzione delle differenze inventariali sia percepita come un obiettivo aziendale o specifico di alcune funzioni (es. security).

		FOCUS	
		Cause operative	Cause criminali
PRIORITÀ	Prerogativa di una specifica funzione aziendale	Approccio 1: Controllo operativo	Approccio 3: Focus Sicurezza
	Obiettivo strategico a livello aziendale	Approccio 2: Controllo di gestione/direzionale	Approccio 4: Focus Risk management

Il primo approccio vede una forte attenzione verso gli **strumenti di programmazione e controllo operativo**. Il focus è principalmente sulle cause di natura operativa e amministrativa ma la visione è focalizzata rispetto a dei processi specifici e al miglioramento della rilevazione di dati su fonti di perdita. L'approccio numero due si focalizza sulle stesse cause, ma adottando una strategia più ampia che mira al **miglioramento generale delle procedure interne** a livello di punto vendita, magazzino e logistica tramite il coinvolgimento di diversi dipartimenti.

L'approccio numero tre invece è quello classico della security, in cui l'attenzione è rivolta principalmente al **contrasto di cause esterne di natura criminale** tramite protezione del prodotto, del punto vendita e controlli su infedeltà interna. Infine, l'ultimo approccio espande questa visione in un'ottica di risk management cercando di **identificare**, tramite il coinvolgimento di diverse funzioni aziendali, **le vulnerabilità organizzative e di processo** che generano opportunità criminali.

Le aziende coinvolte nello studio si collocano principalmente sugli approcci tre e quattro, delineando una tendenza generale al contrasto delle differenze inventariali di origine criminale. Coloro che si concentrano invece sulle cause operative scelgono nella stragrande maggioranza l'approccio numero due, cercando di estendere a quante più funzioni possibili le opportunità di miglioramento dei processi interni.

Trasversale alle quattro strategie è l'obiettivo di **minimizzare la componente sconosciuta** delle differenze inventariali, attribuendo una causa al maggior numero possibile di perdite già in fase di rilevazione.

Secondo tutti gli intervistati risulta fondamentale basare tutte le strategie di intervento su un'analisi dei dati che fornisca risultati in grado di orientare tempestivamente le risorse sui prodotti o sui processi che presentano una maggiore criticità. Questo risultato può essere ottenuto in modo efficace attraverso **l'integrazione e l'analisi di dati provenienti da diverse fonti** (es., cassa, inventario, logistica).

Contrasto alle differenze inventariali di natura operativa

Le strategie di contrasto alle differenze inventariali derivanti da errori di natura amministrativa o legate alle attività ordinarie di ciascun punto vendita riguardano la **gestione dell'anagrafica dei prodotti e il modo in cui questi vengono distribuiti ai punti vendita e caricati sugli scaffali**. La modalità più diffusa di elaborazione delle strategie di intervento consiste nella creazione di gruppi di lavoro che coinvolgono diverse funzioni aziendali (security, logistica e vendite). La maggior parte delle aziende che scelgono questa strategia adotta quindi l'approccio numero due identificato in precedenza.

Le **principali vulnerabilità emerse a livello di anagrafica dei prodotti** sono relative a:

- › **Corretta gestione dei multipack**, che possono creare confusione tra singolo prodotto e confezione che contiene più unità di quel prodotto (ad esempio per acqua, birra, bevande e tonno in scatola);



- › **Inversioni di prodotto**, ovvero un errore da parte della piattaforma di distribuzione che invia al punto vendita una quantità di prodotti che appartengono alla stessa categoria merceologica ma presentano un valore inferiore. L'inversione di prodotto rappresenta un problema particolarmente sfidante perché non provoca una differenza diretta nel dato inventariale, ma solo nel suo controvalore. Un problema simile è rappresentato dall'**inversione dei colli**, ovvero la consegna di un collo a un punto vendita diverso da quello a cui era indirizzato, e che è importante rilevare in maniera rapida;
- › **Corretta codifica dell'apertura dei colli e del numero di prodotti** in fase di ricevimento merci ed esposizione della merce. Imprecisioni in queste attività rischiano di generare un disallineamento tra le quantità teoriche caricate e quelle effettivamente presenti sullo scaffale

Per quanto concerne le **dispersioni di prodotto** i principali fenomeni da tenere sotto controllo e da codificare correttamente all'interno dei sistemi sono:

- › **Rotture;**
- › **Prodotti scaduti;**
- › **Mancati freschi o freddi;**
- › **Sfridi**, con particolare riferimento alla gastronomia e al reparto carni che risulta essere tra quelli dove il controllo sulle dispersioni di materie prime dalla preparazione al confezionamento è minore.

Una volta identificate le cause delle perdite a livello operativo, è possibile intervenire con diverse strategie che portano a un **miglioramento complessivo della gestione interna e del servizio** offerto al cliente. Le principali aree di intervento includono:



- › **La formazione del personale**, intervenendo sia sulla conoscenza delle procedure interne per il carico e lo scarico delle merci sia sulla capacità di effettuare ordini che bilancino la *shelf-life* del prodotto e la rotazione delle vendite di quel prodotto. La formazione assume un ruolo ancora più rilevante alla luce dell'elevato *turnover* di personale che caratterizza molti punti vendita della GDO;







- › **L'individuazione di punti di miglioramento di prodotto** da discutere con il fornitore, ad esempio in termini di *shelf-life* o di debolezza del *packaging* che tende a generare molte rotture;



- › **Il miglioramento della gestione della logistica**, in particolare per quanto riguarda i resi ai centri di distribuzione e le segnalazioni su consegne errate o con prodotti mancanti.



La **logistica** è emersa come una delle aree con maggiore margine di miglioramento in termini di monitoraggio, in quanto rischia di costituire una “zona d’ombra” che consente di giustificare una cattiva gestione o attività fraudolente a livello di punto vendita. Tra le *best practices* sono emerse:

-  › L’importanza di uno scambio di informazioni frequente (ogni 24-48h) tra punto vendita e magazzini, in modo da individuare rapidamente gli errori ed effettuare eventuali rettifiche;
-  › Una corretta codificazione e monitoraggio dei colli aperti in fase di scarico per ridurre l’appetibilità della merce presente al loro interno;
-  › La sigillatura dei camion per assicurarsi che i prodotti vengano effettivamente scaricati solo nel punto vendita. In questo senso, sono stati segnalati casi di autisti che, in accordo con il personale del centro di distribuzione, caricavano un quantitativo maggiore di prodotti per poi scaricare quelli in eccesso lungo il tragitto con l’aiuto di complici che si occupavano anche della rivendita su mercati paralleli.
-  › L’automatizzazione di alcuni processi di inserimento dei documenti di carico/scarico o delle procedure di segnalazione di rotture o prodotti scaduti in modo da ridurre la possibilità di errori di trascrizione o comunicazione.

Contrasto alle differenze inventariali di origine criminale

La scelta di focalizzarsi sulla riduzione delle **differenze inventariali di origine criminale** (approcci tre e quattro) risulta essere quella maggiormente adottata dalle aziende coinvolte nello studio. Mentre la strategia tre vede la security come protagonista ed è tendenzialmente adottata da realtà di piccole dimensioni, la numero quattro tende a coinvolgere altre unità operative (logistica, acquisti e vendite) in gruppi di lavoro per elaborare soluzioni condivise.

Le principali cause criminali emerse durante le interviste includono:

- › **Furti esterni** (occasionali e organizzati);
- › **I furti di necessità**;
- › **L'infedeltà dei dipendenti**;
- › **Furti e frodi da parte di fornitori**.

Queste diverse cause criminali presuppongono diverse **strategie e soluzioni** per prevenirle o contrastarle.



► **Minacce esterne: furti occasionali o organizzati**

Furti e rapine continuano a rappresentare una minaccia rilevante a livello di punto vendita per molti tra gli intervistati. I furti sono spesso commessi da **gruppi organizzati**, che prendono di mira prodotti di specifici. I *modi operandi* sono molto vari e avvengono sia in orari di affluenza elevata in modo da trarre vantaggio dalla confusione, sia in orari in cui il punto vendita è meno frequentato ed è presente anche un numero inferiore di membri del personale. Alcuni *modi operandi* includono:

- › Spostare i prodotti dallo scaffale a un altro punto del negozio, dove vengono poi prelevati da un complice. In questo caso, chi sposta i prodotti tende ad attirare l'attenzione, lasciando quindi il complice libero di operare;
- › Raccogliere i prodotti all'interno di un pacco o di una borsa, per poi passare la stessa a un complice al di là della barriera delle casse, del punto di accesso all'area di vendita o vicino a un'uscita di sicurezza;

In alcuni casi questi gruppi possono arrivare a far ricorso alla violenza, in particolare nei confronti del personale del punto vendita quando questo reagisce al furto in corso⁴.

Un'altra componente di questa categoria di perdite è rappresentata dai **furti di necessità**, che però rappresentano un problema di dimensioni più contenute rispetto ai furti organizzati, perché la quantità di merce sottratta (1-2 articoli a fronte di una spesa più ampia) e il relativo valore non sono elevati nel caso in cui la necessità sia "reale" (e non venga usata come giustificazione per un furto dettato da altri motivi).



► **Infedeltà interna e frodi dei fornitori**

I casi di **infedeltà interna** rappresentano per la maggior parte degli intervistati un **fenomeno in crescita**, soprattutto per quanto riguarda le frodi che avvengono in area casse. Si tratta di un fenomeno oggetto di particolare attenzione in quanto un dipendente infedele, se non individuato in maniera tempestiva, può causare danni ingenti sfruttando la conoscenza delle procedure per operare a lungo prima di essere scoperto. Ad esempio, sono stati segnalati casi di dipendenti conniventi che evitavano di scansionare una parte della spesa di conoscenti, o ancora di frodi effettuate "generando" dei mancati freddi tramite lo spegnimento dei banchi frigo per poi rivendere i prodotti su mercati paralleli.

Diverse aziende hanno segnalato l'esistenza di problematiche relative ai **fornitori esterni** che effettuano carichi diretti di merce direttamente sul punto vendita. Sono stati segnalati casi di fornitori esterni sorpresi a sottrarre prodotti dagli scaffali a seguito del carico della merce, a consumarli tra le corsie senza averli pagati o ancora casi di attività fraudolente sulle quantità rese o effettivamente scaricate nel punto vendita.

4. Crime&tech (2020), L'Organised Retail Crime in Italia. Milano: Crime&tech (spin-off di Università Cattolica del Sacro Cuore - Transcrime).

► Tre principali aree di intervento

Dalle interviste è emerso come le strategie di contrasto rispetto a minacce di natura criminale si dividano in tre principali aree di intervento:

- › Protezione del punto vendita da minacce esterne;
- › Protezione del singolo prodotto;
- › Analisi dei dati transazionali a livello di cassa/inventario per individuare furti, frodi e casi di infedeltà.

La prima area riguarda l'adozione di strumenti o processi di sicurezza che controllano gli **accessi al punto vendita e alle aree operative** (es. magazzino o area carico/scarico). Si tratta di un approccio classico dal punto di vista della security e che viene adottato da tutte le aziende, anche se alcuni rispondenti utilizzano degli approcci di rischio per differenziare il tipo di intervento sulla base delle caratteristiche del punto vendita partendo da un'analisi delle minacce e vulnerabilità presenti.

Le strategie per la protezione del punto vendita da minacce esterne includono:



- › L'uso di servizi antitaccheggio con personale in divisa, che ha un forte effetto deterrente soprattutto se posizionato in barriera casse, o in borghese;



- › La revisione del layout dei negozi, cercando di trovare un giusto compromesso tra le esigenze delle vendite (che puntano a rendere visibili i prodotti più appetibili) e della security (che punta invece a rendere più difficoltosa l'appropriazione del prodotto da parte del taccheggiatore);



- › Formazione del personale del punto vendita per migliorarne la capacità di individuare comportamenti sospetti o anomali, aumentando così la "sensazione di prossimità" dell'azienda nei confronti del cliente;



- › Controllo sui fornitori che effettuano carichi diretti, che possono costituire una minaccia in virtù del rapporto di fiducia che si può creare con il personale del punto vendita, che permette sostanzialmente a un soggetto esterno di muoversi (e agire) all'interno del punto vendita in maniera indisturbata;



- › L'installazione di barriere antitaccheggio negli accessi del punto vendita. Questa strategia è ritenuta ormai uno standard e adottata dalla maggioranza delle aziende coinvolte nello studio;



- › L'uso delle telecamere di sorveglianza, la cui adozione è però più intensa in alcune realtà rispetto ad altre. Tra le ragioni che influenzano la scelta di adottare questi sistemi sono emerse le difficoltà dovute alle normative sulla privacy e sulla tutela dei lavoratori e a mancanza di personale per un controllo diretto o a posteriori delle registrazioni.

La seconda area riguarda gli strumenti che si focalizzano sulla **protezione di prodotti particolarmente a rischio** di furto, come ad esempio alcolici, carne e formaggi, tonno in scatola, profumeria e cura della persona e caffè. Le principali strategie adottate per proteggere questi prodotti includono:



- › Utilizzo di *safer*, ovvero contenitori in plastica che possono essere aperti solo dal personale in cassa;



- › Riduzione delle quantità esposte, in modo da diminuire il quantitativo di prodotti che possono essere rubati;



- › Utilizzo di vetrinette per la conservazione delle merceologie più a rischio;



- › Applicazione di etichette o collarini antitaccheggio, che può avvenire direttamente nel punto vendita oppure a monte tramite l'applicazione dell'etichetta antitaccheggio in fase di produzione del prodotto. Questa strategia è particolarmente vantaggiosa per le aziende che curano direttamente i propri prodotti a marchio.

Quest'ultima opzione, pur riducendo il carico di lavoro sul punto vendita, richiede un coinvolgimento della funzione acquisti in fase di negoziazione oltre a quello del fornitore di sistemi di sicurezza. Una delle *best practices* identificate consiste nel coinvolgere direttamente il fornitore di tecnologia nella negoziazione con il fornitore del prodotto aumentando l'efficacia della soluzione e la trasparenza sul costo finale della tecnologia.



FOCUS: I prodotti freschi

I freschi sono oggetto di particolare attenzione sia per il loro valore medio più elevato rispetto ai prodotti da scaffale, sia perché è più facile alterarne il dato inventariale sfruttando la facile deperibilità rispetto ad altre categorie merceologiche. A livello di punto vendita, per esempio, il mancato freddo può essere usato come espediente per “aggiustare” dati inventariali derivanti da una gestione inefficiente degli ordini o per giustificare l’uscita di merce rivenduta poi su mercati paralleli. I freschi sono inoltre l’obiettivo più frequente di furti organizzati a livello di logistica, sia nei magazzini che durante la fase di trasporto, rispetto ai prodotti secchi.

Infine, l’ultima area riguarda la capacità delle aziende di **analizzare i dati provenienti non solo dall’inventario, ma anche dai sistemi di cassa**, in maniera rapida e puntuale in modo tale da individuare i valori anomali. Questo approccio è fondamentale soprattutto per l’identificazione e il contrasto di infedeltà di dipendenti o comportamenti fraudolenti da parte di fornitori.

Un’altra tecnica adottata per individuare i casi di infedeltà sono gli acquisti programmati (*mystery shopping*), che consistono nell’inviare personale specializzato a effettuare acquisti nel negozio per controllare il corretto svolgimento delle operazioni di cassa.

Le aziende coinvolte nello studio hanno riportato in maniera uniforme che l’approccio focalizzato sulla protezione alla fonte dei prodotti è ormai considerato uno standard. I rispondenti sono consapevoli dell’esistenza di innovazioni tecnologiche, come l’uso dell’RFID o della *blockchain*, che potrebbero aumentare non solo la protezione ma anche la tracciabilità dei prodotti. Ciò consentirebbe di ridurre i fenomeni di *out-of-stock* e dedicare il tempo dedicato all’applicazione dell’antitaccheggio ad altre attività, migliorando il servizio offerto al cliente. Tuttavia, diverse aziende intervistate ritengono al momento difficile adottare queste misure su larga scala in un contesto come quello della GDO, soprattutto per via dei costi ancora elevati e di alcune limitazioni tecnologiche.

L’intenzione di investire su **strumenti e metodologie di analisi dati** è invece emersa come prioritaria per tutte le aziende intervistate, perché funzionale ad ottimizzare gli interventi a livello di punto vendita in termini di tempo di implementazione e di allocazione delle risorse a disposizione della security.

Cos'è successo durante l'emergenza COVID-19?

L'emergenza COVID-19 ha rappresentato un periodo molto intenso per le realtà della GDO che hanno affrontato un **incremento significativo degli acquisti** non solo nei negozi fisici ma anche negli store online, dove l'unico limite all'aumento del volume è stato dettato dalla capacità delle aziende di soddisfare tutte le richieste. L'incremento è stato accompagnato da un **aumento del valore dello scontrino medio** e da **cambiamenti nella composizione** del mix di prodotti acquistati.

Al momento dell'intervista, molte aziende non avevano ancora effettuato la rilevazione delle differenze inventariali per il 2020, e i cambiamenti dettati dall'emergenza COVID-19 genereranno numeri difficilmente comparabili con quelli degli anni precedenti. Nonostante ciò, la sensazione più diffusa è che il contingentamento degli ingressi, la presenza di personale di sicurezza per la misurazione della temperatura e la minore permanenza dei clienti all'interno dei punti vendita abbia comportato una **riduzione sensibile del fenomeno delle differenze inventariali di origine criminale**.

Tuttavia, alcuni security manager hanno rilevato, in particolare nel periodo del *lockdown*, un incremento nei **casi di infedeltà interna** (per esempio, dipendenti che lasciavano il punto vendita senza pagare la spesa) e frodi alle casse automatiche, mentre nel periodo immediatamente successivo è stato rilevato un aumento di furti con spaccate e di rapine in cui gli autori hanno sfruttato la mascherina per nascondere la loro identità. Inoltre, diversi intervistati hanno riportato un aumento delle rotture, dovuto soprattutto agli "assalti" delle prime settimane dell'emergenza.



Evoluzioni future

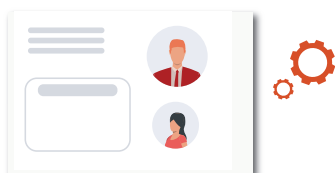
Secondo le aziende intervistate, dal punto di vista della sicurezza, la maggiore preoccupazione per il futuro deriva dal possibile **aggravarsi delle condizioni economiche** di determinate fasce della popolazione a seguito delle difficoltà generate dall'emergenza COVID-19 che potrebbero generare un incremento delle attività criminali. Alcuni intervistati, si aspettano inoltre un aumento dei casi di infedeltà interna dovuti al lungo periodo di stress a cui sono stati sottoposti i dipendenti nel periodo dell'emergenza.

Per quanto concerne il contrasto delle differenze inventariali, gli operatori concordano che gli ambiti che dovrebbero essere maggiormente sviluppati sono:

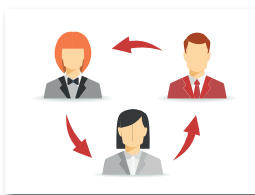
- › **L'introduzione di sistemi di monitoraggio, reportistica e analisi dati** che consentano di migliorare la tracciabilità dei prodotti e delle attività (ad esempio attraverso tecnologie come l'RFID) per individuare rapidamente le anomalie e progettare interventi mirati, basati su evidenze empiriche e non più solo sull'esperienza o su *feedback* qualitativi provenienti dai punti vendita;



- › **Miglioramento nella formazione dei dipendenti.** L'obiettivo della formazione è sia di generare consapevolezza sulle conseguenze di determinati gesti o disattenzioni, sia di avere un dipendente in grado non solo di notare il comportamento anomalo, ma di riportarlo e di gestire correttamente un eventuale intervento;



- › **Coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali** nella definizione di strategie condivise che consentano di comprendere e affrontare il fenomeno delle differenze inventariali in maniera più completa ed efficace.



Mentre quest'ultimo punto rappresenta un obiettivo chiave per tutti gli intervistati (rendendo quindi il contrasto alle differenze inventariali un obiettivo trasversale per tutta l'azienda), la priorità degli operatori rimane attualmente sul **contrasto delle differenze di origine criminale**. Questo non dovrebbe tuttavia far perdere l'attenzione sulle differenze inventariali derivanti da cause operative, che se correttamente rilevate si traducono in un'opportunità di miglioramento dei processi interni e dei margini.

In conclusione, i risultati di questo studio rappresentano un ulteriore passo verso una **migliore comprensione del fenomeno delle differenze inventariali nella GDO**, sia legate all'operatività aziendale che ai fenomeni di natura criminale. L'obiettivo per il futuro è che le informazioni raccolte in questo report possano servire da **punto di partenza per la creazione di uno standard** di definizione e classificazione delle differenze inventariali comune a tutti i retailer.

Contatti

Crime&tech srl

Spin-off company of Università Cattolica del Sacro Cuore (UCSC) - Transcrime

Sede operativa: Via San Vittore 43/45

Sede legale: Largo Gemelli, 1 - 20123 Milano

Tel: +39 02 7234 3715/3716

Marco Dugato: marco.dugato@unicatt.it

Andrea Zanchini: andrea.zanchini@crimetech.it

info@crimetech.it

www.crimetech.it

Checkpoint Systems

Via Leonardo da Vinci, 14 - 20047 Cusago, Milano

Tel: +39 02 903551

info.italia@checkpt.com

www.checkpointsystems.com