

Una strategia aziendale condivisa di contrasto alle differenze inventariali

Linee guida per la creazione
di una cultura interna
trasversale alle diverse
funzioni nelle aziende Retail
e GDO

Luglio 2021

con il supporto di

Checkpoint

Una strategia aziendale condivisa di contrasto alle differenze inventariali

Linee guida per la creazione di una cultura
interna trasversale alle diverse funzioni nelle
aziende Retail e GDO

Autori:

Caterina Paternoster

Marco Dugato

Progetto grafico:

Ilaria Mastro

Con la collaborazione di



Crime&tech s.r.l.

Spin-off di 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	Introduzione
5	1 Quantificare il problema e mappare i processi
6	2 Coinvolgere tutti gli attori rilevanti
7	3 Creare consapevolezza
8	4 Identificare obiettivi condivisi, chiari e coerenti
8	5 Definire le attività
9	6 Definire responsabilità chiare
10	7 Valutare gli interventi <i>ex ante</i>
11	8 Sensibilizzare e formare il personale
12	9 Valutare gli interventi <i>ex post</i>
12	10 Comunicare i risultati attraverso metriche efficaci
13	Conclusioni
14	Contatti

Introduzione

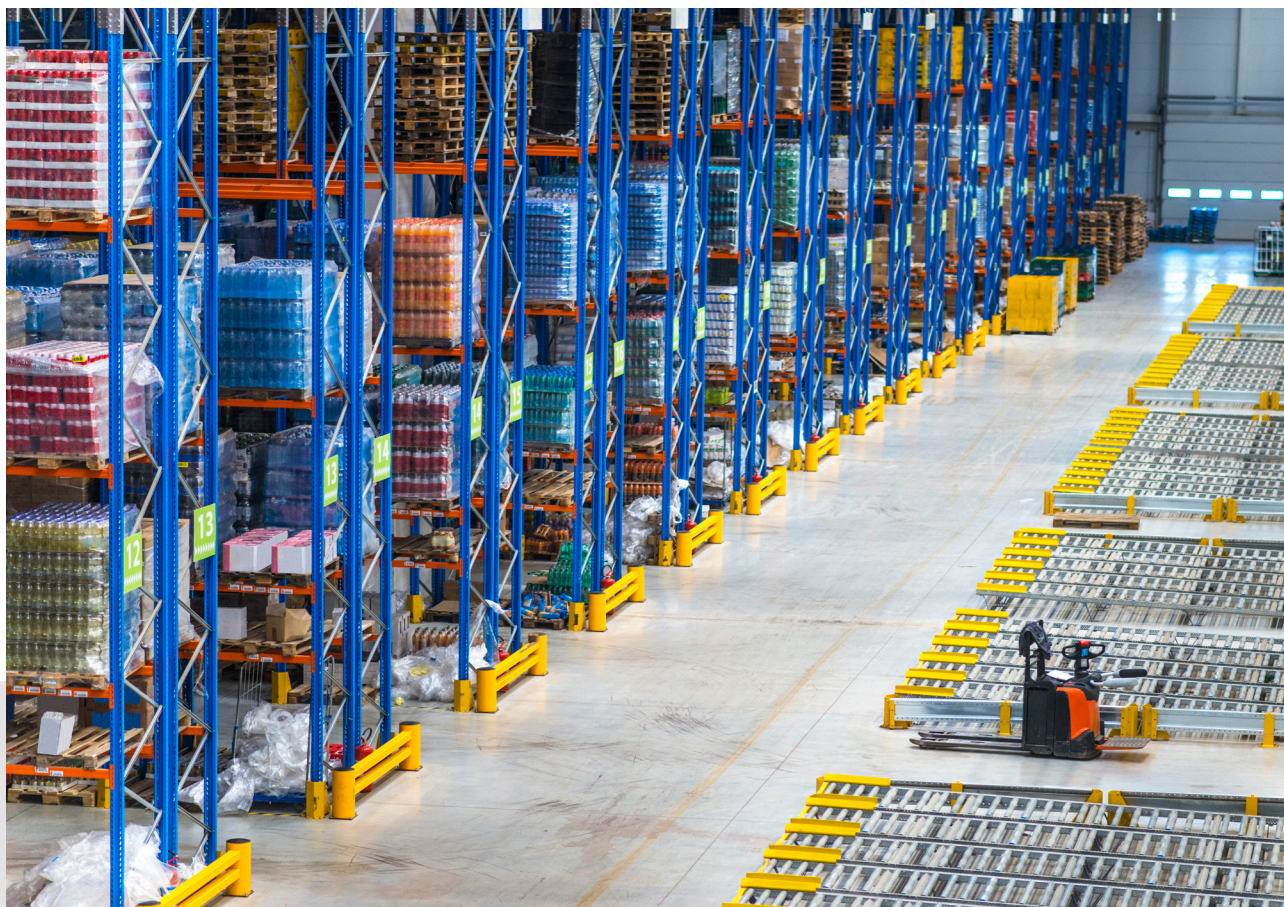
Il tema delle differenze inventariali è spesso percepito all'interno delle aziende come un problema marginale e normalmente attribuibile alle sole funzioni orientate alla *loss prevention*. Tuttavia, le conseguenze negative delle differenze inventariali vanno al di là del mero costo della merce mancante e possono tradursi in rotture di *stock* producendo mancate vendite e una peggiore esperienza di acquisto da parte dei clienti.

Inoltre, è stato ampiamente dimostrato come una quota significativa delle perdite non sia generata da cause di natura criminale, come furti o frodi, ma sia attribuibile ad errori ed inefficienze che interessano diverse funzioni e processi aziendali.

Pertanto, un'efficace ed efficiente gestione e contrasto alle differenze inventariali parte dalla consapevolezza dell'esistenza e delle ricadute di questo problema da parte del *top management* e di tutte le funzioni aziendali coinvolte.

Questo documento propone un decalogo di azioni con l'obiettivo di supportare le aziende del settore Retail e GDO nella definizione di una strategia per la gestione e il contrasto delle differenze inventariali condivisa tra le varie componenti dell'azienda: dalla direzione agli operatori di vendita.

I contenuti di questo lavoro nascono dall'analisi di una serie di buone pratiche raccolte da Crime&tech a livello italiano, tramite interviste in profondità a rappresentanti di aziende del settore Retail e GDO, e internazionale, tramite la raccolta di riflessioni ed esperienze riportate dalla letteratura specializzata.



1 Quantificare il problema e mappare i processi

Il primo passo per la creazione di una strategia di prevenzione e contrasto condivisa delle differenze inventariali è la quantificazione del problema e la mappatura dei processi coinvolti¹.

La scelta delle soluzioni da adottare deve essere basata sull'osservazione e la rigorosa analisi delle informazioni disponibili: non solo i dati dell'inventario, ma anche altre informazioni interne all'azienda. Pertanto, un processo strutturato per la raccolta e l'analisi di dati affidabili è la base per guidare le scelte aziendali in materia di riduzione delle perdite e di efficientamento dei processi interni.

La mappatura dei processi assume rilevanza in quanto permette di identificare le aree in cui i prodotti vengono movimentati e gestiti e nei quali le perdite possono potenzialmente generarsi. In questo modo è possibile individuare le diverse cause, operative o criminali, delle differenze inventariali e dunque le aree su cui concentrare la propria attenzione.



Box 1 - Raccolta e analisi di dati da fonti diverse

Una grande azienda della GDO ha realizzato un piano di raccolta e analisi da molteplici fonti dati al fine di meglio comprendere le cause delle differenze inventariali e ridurre la componente sconosciuta. Tra le informazioni utilizzate rientrano: la sistematizzazione dei dati relativi a danneggiamenti, rotture, sfridi e prodotti scaduti tramite un rinnovato sistema di raccolta di queste informazioni; i dati sull'affluenza da parte dei clienti; i dati di cassa, come resi e storni di scontrini; e dati relativi alla gestione dal magazzino. Questo ha richiesto non solo di rivedere alcuni processi interni ma, soprattutto, di identificare del personale dedicato all'attività di monitoraggio e analisi.



1. Crime&tech, *Misurare e analizzare le differenze inventariali* (Milano, Italia: Crime&tech (spin-off Università Cattolica del Sacro Cuore- Transcrime), 2021).

2 Coinvolgere tutti gli attori rilevanti

Una volta operata questa prima valutazione e analisi del problema è necessario attivare tutti gli attori coinvolti nei processi in cui si generano delle perdite e che dunque saranno interessati dalle azioni da adottare².

In generale, possiamo individuare cinque principali categorie di attori da coinvolgere:

1. **Direzione aziendale:** il coinvolgimento del *top management* in questo processo è fondamentale, in quanto, oltre ad avere un ruolo centrale nelle decisioni relative a *policy* e procedure, esso è anche rappresentativo della cultura e dei principi dell'azienda.
2. **Funzione Security o Loss Prevention:** i responsabili della sicurezza hanno il compito di promuovere, organizzare e realizzare piani operativi relativi al tema delle differenze inventariali al fine di integrare gli obiettivi caratterizzanti il sistema di gestione della sicurezza aziendale.
3. **Altre Funzioni aziendali:** vanno coinvolte tutte le funzioni che direttamente o indirettamente sono interessate dai processi in cui i prodotti vengono movimentati e gestiti e nei quali le perdite possono potenzialmente generarsi (es. logistica, vendite, acquisti, controllo di gestione, risorse umane, ecc.). In questa fase è importante sottolineare come le differenze inventariali influiscano negativamente sulla capacità di ogni singola funzione di raggiungere i propri specifici obiettivi.
4. **Store manager e personale dei punti vendita:** lo *store manager* è una figura centrale, in particolare in relazione alla sua conoscenza delle dinamiche interne al punto vendita e all'influenza sull'operato dei dipendenti. Attraverso tale figura, infatti, avviene un'efficace trasmissione degli obiettivi, delle priorità e delle azioni da adottare dall'azienda agli operatori. Anche il personale rappresenta un tassello importante di questa strategia e la sua formazione risulta essere una delle migliori strategie di contrasto al problema delle differenze inventariali (vedi punto 8).
5. **Fornitori:** è rilevante che anche i fornitori abbiano coscienza del problema delle differenze inventariali, affinché sia possibile promuovere un miglioramento globale delle procedure interne. Se durante la mappatura dei processi si evidenzia qualche problema potenziale in qualche processo che vede il coinvolgimento di uno o più fornitori esterni è utile creare dei tavoli di lavoro con questi attori per renderli partecipi del problema e delle azioni correttive.

2. P. Chapman, A. Beck, and C. Peacock, 'Shrinkage: A Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain', 2003.

3 Creare consapevolezza

Un passaggio fondamentale per sviluppare una strategia condivisa è far sì che tutti gli attori coinvolti percepiscano **la rilevanza del problema e le sue esternalità negative**. È necessario, pertanto, far diventare la riduzione delle perdite un **obiettivo strategico comune all'azienda** e presentare questo messaggio con regolarità.

Nel fare ciò, è spesso utile presentare il problema in termini di costi o mancati ricavi. Ad esempio, è possibile rimarcare come le differenze inventariali incidano negativamente sulle vendite e sulla soddisfazione dei clienti, in particolare evidenziando la loro ricaduta su:

- **Conto economico:** in quanto costo per l'azienda, le differenze inventariali impattano sul risultato aziendale.
- **Vendite:** oltre al costo diretto, le perdite generano anche dei mancati incassi potenziali in connessione alla mancata disponibilità dei prodotti da parte dei clienti. Un modo per comunicare questo elemento è quello di valorizzare le differenze inventariali sul fatturato al prezzo di vendita.
- **Gestione del magazzino e logistica:** la presenza di perdite incide negativamente sul funzionamento lineare dei processi. Le differenze inventariali stesse dovrebbero diventare un indicatore per valutare l'operatività quotidiana della logistica e dei processi interni di gestione delle merci.

Nel comunicare l'importanza per tutta l'azienda delle differenze inventariali è anche rilevante sottolineare dove le perdite si generano, quali sono le cause, e quali sono le azioni che si intendono attuare per risolvere il problema. Inoltre, è importante fare riferimento a dei KPI o delle metriche condivise che consentano di migliorare la comprensione degli obiettivi da raggiungere e la comunicazione tra le varie funzioni aziendali (vedi punto 10).



4 Identificare obiettivi condivisi, chiari e coerenti

Nella creazione di una strategia di contrasto alle differenze inventariali è fondamentale la **definizione di obiettivi** condivisi, chiari e tra loro coerenti.

L'identificazione dei risultati attesi è fondamentale in quanto facilita la fase di valutazione delle soluzioni adottate verificando il grado di raggiungimento di quanto programmato (vedi punti 7 e 9).

Per definire obiettivi utili e realistici, è possibile procedere adottando il metodo **SMART**³ secondo il quale ogni obiettivo deve essere:

- **Specific – specifico:** sono da evitare obiettivi generici. La chiarezza e specificità dell'obiettivo permettono di concentrare al meglio le risorse e facilitano la comprensione dello stesso da parte dei vari attori;
- **Measurable – misurabile:** è necessario poter monitorare i progressi e, al termine, valutare quanto attuato. La possibilità di misurare i risultati permette di svincolare la valutazione da considerazioni soggettive da parte degli attori coinvolti;
- **Achievable – raggiungibile:** non bisogna partire da obiettivi troppo ambiziosi anche per non generare un senso di frustrazione negli attori coinvolti;
- **Realistic – realistico:** l'obiettivo deve essere realizzabile con le risorse e il tempo a disposizione. Identificare obiettivi che richiedono molti sforzi e alti costi per essere realizzati non consente di sottolineare il valore aggiunto di una tale strategia;
- **Time-bound – scadenzato:** l'obiettivo deve essere circoscritto temporalmente, attraverso l'identificazione di un inizio e di una fine. In questo modo è possibile valutare chiaramente l'andamento del progetto e anche dare precise indicazioni temporali agli attori coinvolti.

5 Definire le attività

All'identificazione degli obiettivi deve seguire la **pianificazione delle attività da svolgere**. Questa fase è necessaria per definire i compiti da svolgere e quali attori dovranno occuparsene, identificando così l'impegno richiesto dal progetto e le risorse necessarie per portarlo a termine. Le modalità di pianificazione e conduzione delle varie attività non possono essere definite a priori per tutte le aziende in quanto è necessario identificare le responsabilità in relazione alla singola situazione.

Il progetto di riduzione delle perdite deve essere scomposto in **macro-attività** a loro volta suddivise in **sotto-attività**. In questa maniera, sarà possibile identificare delle azioni operative che facilitino una chiara comprensione delle mansioni da porre in essere per il raggiungimento del risultato atteso.

Una definizione del progetto in attività e sotto-attività semplifica inoltre l'attribuzione delle mansioni a soggetti specifici e comporta una più precisa calendarizzazione delle azioni.

3. Peter Ferdinand Drucker, The Practice of Management, 1954.

6 Definire responsabilità chiare

Per quanto riguarda gli attori, è importante **identificare i responsabili** (persone o funzioni) che sono investiti ufficialmente del coordinamento di ciascuna delle attività da svolgere e gli altri attori coinvolti.

Fondamentale, quindi, identificare una figura **accountable**, cioè colei che risponde del risultato complessivo dell'intero progetto di contrasto alle differenze inventariali e che avrà anche un ruolo di coordinamento, e le figure **responsible**, cioè coloro che sono responsabili della propria performance individuale all'interno dei diversi *team* e a cui sono attribuiti diversi ruoli all'interno del gruppo.

Il responsabile deve essere individuato in una persona che abbia una conoscenza approfondita del problema delle differenze inventariali e una visione a lungo termine degli obiettivi sia dell'azienda che delle singole funzioni. Egli deve essere in grado di accogliere e ascoltare le idee e i problemi provenienti dai diversi attori coinvolti, riportando quelli maggiormente rilevanti alla direzione affinché il tema delle perdite rimanga all'ordine del giorno.



Box 2 - L'identificazione di un coordinatore e collettore

Un esempio di chiara definizione delle responsabilità proviene dall'esperienza di una importante azienda operante nel settore della grande distribuzione. All'interno di un progetto generale di miglioramento della gestione delle perdite è stata creata una figura nuova con il compito specifico di pianificare e coordinare un tavolo di lavoro condiviso e di seguire i singoli processi ponendosi come un collettore tra tutti gli attori coinvolti delle diverse funzioni. Questo ha fatto sì che l'intero progetto avesse un referente unico e con un mandato chiaro, facilitando il coordinamento delle azioni intraprese e rappresentando un evidente messaggio, anche simbolico, alle varie componenti dell'azienda circa le intenzioni della dirigenza di raggiungere determinati obiettivi.



7 Valutare gli interventi *ex ante*

Una volta definita una strategia, è importante misurare la sua efficacia nel tempo e il grado di raggiungimento degli obiettivi preposti. La valutazione può avvenire principalmente in due momenti: ***ex-ante* (prima della partenza del progetto)** ed ***ex-post* (dopo e durante l'implementazione del progetto)**. Alla luce dei principali ostacoli riscontrati nell'adozione di strategie di contrasto da parte degli intervistati, la valutazione *ex-ante* risulta essere particolarmente importante in quanto permette di anticipare alla direzione aziendale **i potenziali *output* e *outcome***. Questo fornisce di fornire un giudizio preliminare sulla fattibilità del progetto e sugli effetti potenziali degli interventi. Attraverso una valutazione di questo tipo è dunque possibile portare degli elementi concreti a supporto della propria strategia per superare le resistenze del "si è sempre fatto così".



Box 3 - *Output* e *outcome*: quale differenza?

Nel valutare l'efficacia di un intervento è importante avere chiara la distinzione tra *output* e *outcomes*. L'*outcome* è l'obiettivo atteso dell'intervento, mentre gli *output* sono i parametri oggettivi generati dalle azioni intraprese e sui quali solitamente viene svolta la valutazione. È importante comprendere questa distinzione anche perché gli *output* possono variare in base alla natura dell'intervento. Ad esempio, se l'*outcome* atteso (l'obiettivo finale) è la riduzione dei furti in un punto vendita, gli *output* misurabili varieranno in relazione all'adozione di attività di contrasto preventive o reattive: nel primo caso, l'*output* potrà essere una riduzione del numero di persone fermate (poiché si sta prevenendo un alto numero di furti); mentre nel secondo caso potrà essere un aumento dei fermi (poiché si migliora la capacità di intervenire in seguito alla realizzazione del furto).



8 Sensibilizzare e formare il personale

Il personale rappresenta la prima linea nel contrasto alle differenze inventariali, sia di natura criminale che operativa. Pertanto, il suo coinvolgimento e la sua formazione sono strumenti fondamentali in ottica preventiva.

Aumentare la conoscenza sui processi e sulle soluzioni adottate svolge un ruolo centrale. L'obiettivo deve essere supportare il personale nel **riconoscere comportamenti sospetti o rischiosi e potenziali errori o anomalie**. A valle del processo di formazione, il personale sarà in grado di riconoscere l'esistenza di un problema, che sia questo operativo o criminale, e di reagire ad esso, dunque ponendo in essere le attività necessarie per mitigare il rischio di perdite.

La sensibilizzazione del personale passa attraverso l'analisi e la comprensione degli errori compiuti dall'operatore stesso evidenziando, in chiave formativa e non punitiva, come questi incidano sulle vendite o sull'operatività aziendale.

L'attività di formazione permette non solo di aumentare la consapevolezza del personale, ma anche di aumentare il **coinvolgimento dei dipendenti rispetto agli obiettivi e alle strategie dell'azienda**. Attraverso la condivisione di pratiche e valori, il dipendente avrà un maggior interesse e attenzione nella tutela dei prodotti. È importante ricordare che il processo di formazione e sensibilizzazione deve continuare durante tutto l'arco di attività del personale all'interno dell'azienda.

Per questo motivo, è importante mettere in primo piano la figura dell'operatore come risorsa strategica nel processo di riduzione delle perdite. Ciò può avvenire attraverso diverse forme: comunicando il riconoscimento e la soddisfazione delle modalità di lavoro di un individuo, e concretizzando tale riconoscimento attraverso bonus legati al raggiungimento di obiettivi di risultato delle differenze inventariali.



Box 4 - Modalità e obiettivi della formazione

Le aziende adottano molteplici modalità di formazione e sensibilizzazione del personale. Le principali sono: webinar e corsi online; lezioni specifiche sui prodotti da attenzionare; *academy* interne; percorsi di formazione presso un punto vendita "scuola"; corsi di perfezionamento presso Università o centri di formazione specializzati.

In ambito *security*, l'obiettivo comune di questi strumenti è migliorare la capacità di riconoscere un comportamento sospetto ed intervenire in modo efficace. Ad esempio, in caso di potenziali taccheggiatori si cerca di promuovere un approccio volto a *trattare il ladro come un cliente*, ovvero avvicinare la persona sospetta e fornirle aiuto come se fosse un cliente qualunque al fine di scoraggiare il furto.

Tuttavia, il focus della formazione non deve essere solo la riduzione della componente criminale delle differenze inventariali. È importante che il personale sia consapevole della rilevanza che la componente operativa ha sulle perdite e sappia riconoscere quali sono i comportamenti più adatti ad evitare un'errata gestione dei processi, gli errori amministrativi e le dispersioni di prodotto. Una parte delle lezioni e attività, dunque, deve essere dedicata all'aspetto operativo, ad esempio presentando le *best practice* e *bad practice* passate.

9 Valutare gli interventi ex post

La valutazione ex post prevede una **valutazione sia dell'esito**, dunque del grado di raggiungimento degli obiettivi, **sia dell'impatto**, riguardante gli effetti a lungo termine che il progetto ha prodotto sull'intera organizzazione dell'azienda. Questo aspetto è particolarmente importante in quanto la valutazione è centrale non solo per misurare l'efficacia delle politiche adottate, ma anche per riportare alla direzione statistiche concrete sull'efficacia degli interventi, aiutando la percezione del loro valore aggiunto per l'azienda.

È importante ricordare che le valutazioni *ex post* dovrebbero essere complementari e confrontabili con l'approccio utilizzato nelle valutazioni *ex ante* (vedi punto 7).

Per valutare l'efficacia delle soluzioni adottate (*ex-post*), la strategia ideale è quella di procedere con la **realizzazione di progetti pilota in un perimetro ristretto** per operare una prima valutazione di efficacia. Ad esempio, una soluzione può essere inizialmente adottata su alcuni punti vendita. Dopo un dato periodo, l'*outcome* viene misurato sia per i negozi sottoposti all'intervento, sia per i negozi "controllo" che non sono stati sottoposti, al fine di calcolarne la differenza. Nell'attuare questo tipo di valutazione è importante comparare dei negozi simili tra loro così da ottenere una stima quanto più precisa degli effetti. Solo in caso di risultato positivo dei progetti pilota si procederà ad adottare la soluzione in maniera più estesa prevedendo anche in questo caso una serie di **momenti di valutazione periodica** dei risultati ottenuti al fine di correggere eventuali inefficienze.

10 Comunicare i risultati attraverso metriche efficaci

L'utilizzo di metriche efficaci è necessario al fine di **comunicare in maniera sistematica e precisa i risultati di un intervento**. Il primo e più diretto indicatore è ovviamente la variazione nel valore delle differenze inventariali poiché una sua riduzione è il principale risultato atteso. Tuttavia, il valore totale delle differenze inventariali è dato dalla somma di diverse componenti. Pertanto, questo risultato da solo potrebbe non essere sufficiente per fornire una descrizione completa dei risultati ottenuti.

Per ovviare a questo problema è possibile accostare al dato delle differenze inventariali **altri indicatori o metriche complementari**. Queste metriche possono essere, ad esempio, il numero di fermi, il numero di furti e rapine, la variazione nel numero di prodotti registrati come rotti o danneggiati, analisi degli ordini di magazzino, etc. Poiché l'attività principale di un'azienda del settore Retail e GDO è la vendita, è importante affiancare a questi indicatori delle metriche relative alla normale attività, come le vendite effettive e pianificate o il numero di visitatori, al fine di evidenziare come i risultati ottenuti abbiano impattato su di esse⁴.

Una **corretta comunicazione** è un'attività che aumenta il coinvolgimento degli attori lungo tutto il processo di riduzione delle perdite aumentando la loro consapevolezza circa il valore aggiunto apportato da queste azioni.

4. David B Speights, Daniel M Downs, and Adi Raz, Essentials of Modeling and Analytics: Retail Risk Management and Asset Protection, 2019.

Conclusioni

Per gestire e contrastare efficacemente il problema delle differenze inventariali è necessario che all'interno dell'azienda si **sviluppi una sensibilità relativa al tema delle perdite** che sia **condivisa a tutti i livelli** e che porti alla definizione di **obiettivi e strategie comuni**.

Questo breve documento ha voluto indicare un decalogo di azioni volte alla promozione di una strategia aziendale al fine di ridurre le differenze inventariali tramite un processo che veda il coinvolgimento di diverse figure e funzioni aziendali.

Naturalmente ogni azienda ha le sue specificità, per cui la definizione di una strategia efficace è inevitabilmente un prodotto sartoriale, costruito sulla base delle situazioni e dei problemi che ogni azienda si trova a dover affrontare. Tuttavia, attraverso queste linee guida di carattere generale si è cercato di individuare delle attività che indichino **una direzione operativa e una serie di punti di attenzione**.

Considerando questi elementi sarà possibile favorire un aumento di consapevolezza del problema delle perdite all'interno dell'azienda attraverso la sensibilizzazione degli attori coinvolti e l'adozione di strategie di contrasto realmente efficaci e con un impatto positivo sull'intera operatività aziendale.

Contatti

Crime&tech srl

Spin-off universitario di 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

info@crimetechn.it

www.crimetechn.it

Crime&tech Srl (www.crimetechn.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

Via Leonardo da Vinci, 14 - 20047 Cusago, Milano

Tel: +39 02 903551

info.italia@checkpt.com

www.checkpointsystems.com

Checkpoint Systems (www.checkpointsystems.com), Divisione di CCL Industries, è fornitore globale 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. Partner 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.