

## **Aumento delle differenze inventariali: è inevitabile in un periodo di recessione globale?**

*Molteplici studi evidenziano da sempre che i fenomeni di furto aumentano maggiormente nei sistemi economici in difficoltà. Eppure non tutti i retailer subiscono l'aumento delle differenze inventariali nei periodi di crisi. Ecco perché e in che modo alcuni retailer riescono a rafforzare la loro attività.*

### **Professor Joshua Bamfield, Direttore del Centre for Retail Research**

La recessione globale ha colpito i singoli paesi e diverse attività all'interno degli stessi in modo diverso. Le motivazioni culturali, legali, demografiche ed economiche variano nelle varie parti del mondo, il che significa che è difficile capire con esattezza il perché di determinate situazioni sfortunate quali industrie in declino, diminuzione dei salari e perdita dei posti di lavoro. Una cosa però è certa: in ogni paese, l'impatto della crisi economica si è manifestato velocemente e spesso i retailer devono affrontarne le conseguenze.

Storicamente, il retail è stato uno dei primi settori dell'economia a sentire gli effetti della recessione, indubbiamente, vendite e profitti dei negozi hanno sofferto in larga misura principalmente a causa dei grandi cambiamenti negli schemi di acquisto e del fatto che i clienti sono diventati più parsimoniosi (Verdict, 2009; Bamfield, 2009). Sebbene alcuni retailer abbiano tratto beneficio dal cambiamento delle condizioni di lavoro, durante il recente World Retail Congress è stato ampiamente sottolineato come i retailer di ogni singolo paese si trovino ad operare in una condizione economica di mercato tra le più difficili degli ultimi decenni (Retail Week, 2009).

Naturalmente, non era necessario assistere a un declino economico perché il crimine nel settore retail aumentasse e diventasse un problema sempre più diffuso in tutto il mondo. Prima che gli effetti della crisi economica si manifestassero in modo evidente, già alcuni segnali avevano evidenziato possibili cambiamenti significativi nella tipologia di crimine nel settore retail. La maggior parte di tali azioni ha registrato un aumento nell'autunno 2008, in tutti i paesi e mercati verticali. Il maggior numero di taccheggi, furti da parte di dipendenti, furti con scasso, rapine, crimini organizzati e truffe ha sottoposto i margini di profitto a un'ulteriore contrazione. Nonostante non si tratti di un problema universale relativo a tutti i retailer del mondo, esistono molti dati indiscutibili che mostrano come un numero significativo di retailer abbia subito problemi legati alle differenze inventariali. Questa ricerca sottolinea come il crimine opportunistico e professionale siano in aumento, e che l'uso di minacce e violenza e il conseguente verificarsi di incidenti abbiano registrato un incremento notevole.

**Checkpoint** 

Your Shrink Management Partner

## **E' un fenomeno inevitabile?**

Di fronte a queste notizie poco rassicuranti relative a un'economia in difficoltà e all'aumento del crimine nel settore retail, è naturale avere un atteggiamento pessimistico sulla capacità dei retailer di rafforzare la propria attività di contrasto del fenomeno delle differenze inventariali. Eppure, in un certo senso, le cattive notizie sono un'occasione per i retailer per riesaminare le proprie politiche, analizzare l'uso di tecnologie moderne di gestione delle differenze inventariali e sviluppare un approccio più completo, integrato e mirato alla prevenzione delle perdite. Stanno infatti emergendo alcune best practices che retailer attenti e di successo stanno già applicando.

Proviamo a chiarire un punto fondamentale: il crimine è effettivamente in aumento? Secondo quanto dichiarato dai retailer stessi e da quanto evidenziano i rapporti della polizia, con l'aumento della disoccupazione, è aumentato anche il numero dei crimini nel settore retail. Per esempio, un'indagine europea condotta dalla nostra società fra gennaio e febbraio di quest'anno fra i principali retailer di Italia, Germania, Regno Unito e Francia, indica che circa il 40% dei retailer ha riscontrato un aumento dei furti ad opera della clientela quale risultato della recessione rispetto ai sei mesi precedenti (Bamfield, 2009).

Nello stesso periodo, indagini simili condotte dalle forze dell'ordine di Stati Uniti, Regno Unito e Australia hanno riscontrato un notevole aumento dei furti nel settore retail legati alla recessione. Un decisivo aumento di furti e crimine ad opera dei dipendenti è stato registrato anche negli Stati Uniti (dati provenienti da diverse fonti tra cui Dorfman, 2008; Boyce, 2008; Husty, 2008; e Gary, 2008). Nel Regno Unito, i dati della polizia riportano un aumento dei fenomeni di taccheggio in 12 mesi pari al 12% nel nord-est del paese e dell'11% nella sola città di Londra (Retail Bulletin, 2009; BBC, 2009a). In Australia, Silvester (2008) ha evidenziato il modo in cui i servizi di polizia sono anch'essi alle prese con un incremento dei furti e di altri crimini simili.

E' probabile che recessione, disoccupazione, redditi inferiori e la paura di un futuro incerto spingano *alcune* persone a rubare o ad acquistare merce rubata. Senza cercare di minimizzare la gravità di queste azioni, in molti ritengono che il fallimento di aziende, a livello nazionale e internazionale, causato dalla crisi degli istituti bancari, nonché dalla recessione globale, svaluti il valore dell'onestà e dia loro il diritto o una giustificazione per commettere furti nel settore retail.

## **Furti di vario tipo**

I retailer di tutto il mondo hanno riscontrato che così come la clientela ha spostato l'attenzione dai prodotti ad alto costo verso merce più economica, anche la tipologia di furti varia includendo una gamma di articoli più economica. Il furto di carne più economica, prodotti per

The logo for Checkpoint, featuring the word "Checkpoint" in a bold, red, sans-serif font, followed by a small square icon containing a white diagonal line.

Your Shrink Management Partner

la pulizia della casa, formaggi e tinte per capelli è aumentato parallelamente alla richiesta dei suddetti prodotti.

E' in aumento anche il furto di articoli costosi quali lamette da barba, profumi, DVD, giochi elettronici, telefoni Apple, console video Wii, occhiali da sole, abbigliamento, accessori moda e trapani elettrici. Praticamente, nessun segmento di mercato o gruppo di prodotto è immune da questo fenomeno.

Un'altra tendenza preoccupante è la **diversificazione della tipologia di criminali**. Molti retailer dichiarano che un numero sempre maggiore di ladruncoli 'amatoriali' commettono crimini all'interno dei loro negozi, mentre si registrano anche fenomeni di crimine organizzato per il furto di grandi quantità di merce spesso seguiti da atteggiamenti violenti quali l'intimidazione dei dipendenti. Apparentemente, anche il furto da parte dei dipendenti è destinato ad aumentare, sebbene a questo punto ci siano meno riscontri rispetto all'incremento dei fenomeni di taccheggio. Si registra inoltre un aumento di furti con scasso e rapine.

### **Tendenze statistiche fondamentali**

La presenza di fatti concreti e dati statistici aiuta sicuramente i retailer a prendere sagge decisioni. Una fonte importante di dati quantitativi è l'annuale Global Retail Theft Barometer (GRTB) del Centre for Retail Research. I questionari relativi allo studio di quest'anno sono stati inviati tra maggio e giugno e fra i nostri obiettivi spicca la necessità di individuare con precisione i paesi colpiti in modo estremamente negativo dall'aumento delle differenze inventariali legate alla crisi economica, nonché determinare i cambiamenti nelle tipologie di crimine nel settore retail rispetto ad altre annate non afflitte dallo spettro della recessione.

Il GRTB è lo studio globale più completo relativo ai costi del crimine nel settore retail e alle tipologie di differenze inventariali. Il rapporto 2009, che sarà diffuso nel mese di novembre, riguarda 42 paesi. E' sovvenzionato dalla Checkpoint Systems Inc., ed è condotto dal Centre for Retail Research. Nel rapporto dell'ultimo anno, abbiamo preventivato la possibilità che il crimine nel settore retail e il tasso di differenze inventariali potessero iniziare ad aumentare nel 2009, invertendo la quinquennale tendenza evidenziata precedentemente dai nostri dati (GRTB, 2008). Tale aumento, ha iniziato effettivamente a verificarsi e la maggior parte dei manager dedicati alla prevenzione delle perdite in ambito retail concordano sul fatto che **il problema del crimine nel settore retail sia il più grave degli ultimi 10 anni**.

Facciamo un passo indietro: il GRTB relativo allo scorso anno – insieme ad altre indagini sul crimine nel settore retail nazionale – ha rivelato che il tasso di crimine nel settore retail in diversi paesi era il più basso mai registrato da diversi anni. La percentuale delle differenze inventariali è scesa infatti a 1,34% delle vendite retail. Eppure, indipendentemente da questo calo di percentuale, il costo finanziario si è rivelato enorme: il costo globale del crimine nel settore retail (costo della merce rubata, più costo degli investimenti nella prevenzione delle perdite) è di \$112,8 miliardi, pari a circa \$230,00 per famiglia (GRTB, 2008). Da notare che questo costo è relativo a un solo anno ed è sostenuto dai retailer e dalla clientela.

**Checkpoint** 

Your Shrink Management Partner

## Che cosa si può fare?

I dati relativi all'aumento globale del fenomeno delle differenze inventariali nell'attuale periodo di recessione riguardano una gran fetta del settore retail, ma non tutto. Nello specifico, non tutti i retailer hanno riscontrato un aumento delle differenze inventariali; i retailer diventano sempre più abili nel contrastare i ladri prima che escano dal negozio con la refurtiva e ancora più importante, riescono a prevenire il verificarsi di tentativi di furto.

Forse il primo passo chiave per i professionisti della prevenzione delle perdite, il loro staff e la direzione è quello di capire che **un numero maggiore di furti non è necessariamente inevitabile, anche in periodi di recessione economica**. Il problema, in termini di *crimine provocato dalla recessione* sta nel fatto che ogni singolo retailer constaterà un inevitabile aumento di fenomeni criminali – proprio come è impossibile evitare un'alluvione o un ciclone. Tuttavia, il GRTB ha rivelato che ogni anno un numero significativo di attività di retail migliora i dati relativi alle differenze inventariali e i fenomeni di furto nei rispettivi paesi evidenziano risultati opposti. Quindi, mentre la tendenza attuale relativa al crimine indica che tutti i retailer stanno affrontando un problema significativo, l'aumento dei costi relativi a tali fenomeni potrebbe non essere inevitabile.

Che cosa stanno facendo esattamente i retailer per rafforzare le proprie attività contro la minaccia delle differenze inventariali? Innanzitutto, è importante capire che migliorare non significa necessariamente apportare cambiamenti rivoluzionari: come è stato già ampiamente sottolineato, la prevenzione delle perdite è un insieme di diversi elementi e non di una sola azione. Detto ciò, sulla base dei risultati rivelati dal GRTB e da altri dati, nonché dal feedback di retailer che hanno puntato sull'innovazione, stanno emergendo nuove best practices:

- **Attuare una strategia di lungo periodo nella gestione delle differenze inventariali.** Molti retailer rispondono alla minaccia del momento, che si tratti di taccheggio o crimine organizzato nel settore del retail. Le aziende più attente vedono la gestione delle differenze inventariali come un insieme di processi di business in relazione uno con l'altro, facilitati da investimenti nella tecnologia più moderna. La gestione delle differenze inventariali dovrebbe essere parte delle operazioni di business più significative di ogni retailer dal punto di vista della pianificazione e dell'utilizzo.
- **Monitorare e capire le ultime tendenze del crimine.** Questa pratica potrebbe sembrare ovvia, eppure continuiamo a sorprenderci per il numero di retailer che non monitora e studia le tipologie di crimini locali o che non si confronta con le agenzie locali di law-enforcement. L'analisi di queste tendenze, per esempio, aiuta i retailer a capire quali sono i prodotti più a rischio e quali sono esattamente le azioni più diffuse tra i taccheggiatori per sottrarre questo tipo di prodotti.
- **Fare in modo che la politica di prevenzione delle perdite diventi una procedura standard delle attività quotidiane di business.** E' un'area in cui molti retailer possono apportare miglioramenti veloci, misurabili ed efficaci a livello economico nella gestione delle differenze inventariali. E' importante eseguire revisioni regolari delle

**Checkpoint** 

Your Shrink Management Partner

attività di conformità e formazione continua, eppure solo un numero limitato di aziende si sta attivando per far sì che diventi una procedura standard.

- **Effettuare controlli più scrupolosi delle nuove assunzioni.** Nessuno vuole trasformare la propria attività in una sorta di “Grande Fratello”, eppure la crisi economica ha generato un numero maggiore di potenziali candidati fra cui scegliere. Anche considerando le leggi locali sulla privacy, la maggior parte delle aziende può e deve fare uno screening maggiore e migliore dei nuovi dipendenti.
- **Considerare la gestione delle differenze inventariali un’attività strategica dell’azienda.** Si tratta di una procedura simile alla tendenza riscontrata negli anni '90 all'interno delle società di informatica, dove gli informatici hanno iniziato ad essere visti come leader strategici di business e non solo come personale tecnico semplicemente in grado di far funzionare i computer. Nel momento in cui la prevenzione delle perdite è considerata un’attività strategica, sono necessari nuovi strumenti per misurarne l’efficacia e dimostrare un guadagno sugli investimenti.
- **Tenersi sempre aggiornati sulle nuove tecnologie relative alle differenze inventariali.** Capire cosa è necessario per la propria attività, cosa deve essere aggiornato, cambiato o sostituito.

### Costi relativi alla prevenzione delle perdite

Tutti i retailer esaminano scrupolosamente la somma spesa in ogni singola categoria di budget, compresa la prevenzione delle perdite. I professionisti del settore quest’anno hanno dichiarato che il budget a disposizione per la prevenzione delle perdite è molto limitato e che pertanto devono sfruttare al meglio quanto hanno a disposizione. In un mercato difficile come quello attuale, in cui la crescita delle vendite e il controllo dei costi operativi sono entrambi difficili da gestire, la prevenzione delle perdite e la gestione delle differenze inventariali dimostrano di essere una delle poche aree in cui è possibile apportare miglioramenti con un netto profitto.

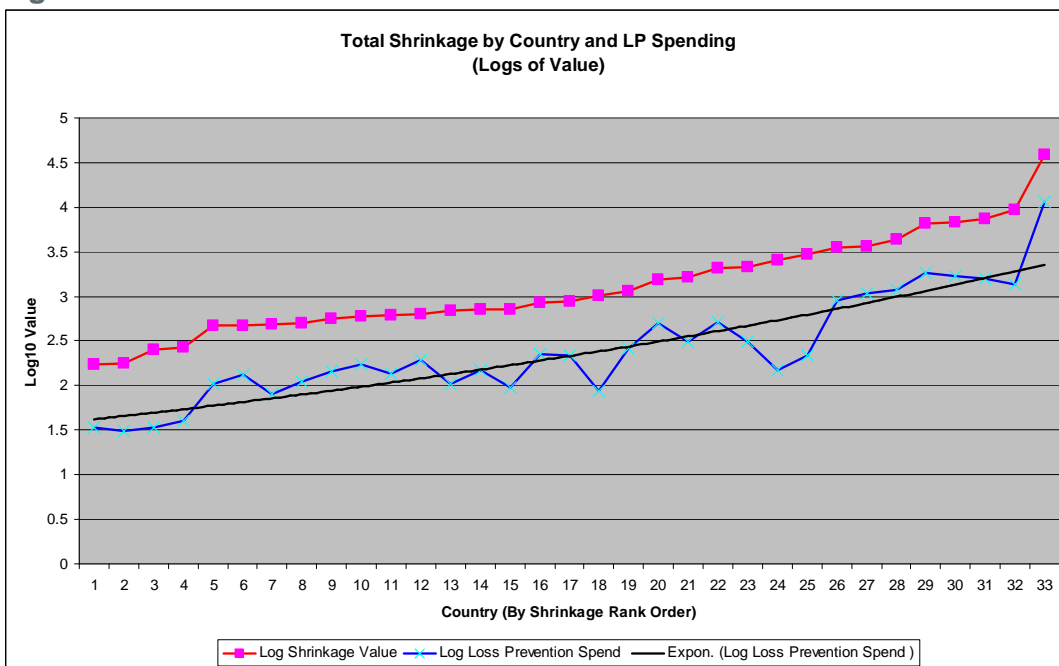
Tagli dei costi per la prevenzione delle perdite in un periodo in cui il crimine potenziale sta aumentando potrebbero causare problemi maggiori in futuro – in modo particolare se le perdite dovute a un aumento delle differenze inventariali e la merce esaurita si rivelano nettamente superiori ai guadagni risultanti da budget di prevenzione delle perdite ridotti. Naturalmente ogni retailer deve prendere le proprie decisioni autonomamente. Progetti di prevenzione delle perdite che hanno a che fare con problemi quali il miglioramento dei risultati nella prevenzione delle perdite all’interno di outlet di retail con un’altissima percentuale di differenze inventariali, nuovi processi per ridurre le perdite di linee particolarmente soggette a furti e il controllo dei furti da parte dei dipendenti possono produrre una rapida evoluzione favorevole. Il principio di Pareto o regola 80:20 è ancora ampiamente utilizzato nella prevenzione delle perdite e indica che, se un responsabile del settore sceglie con attenzione i suoi progetti, può ottenere un effetto decisamente positivo sulle prestazioni. Questo è ancora più importante ora che i guadagni nella riduzione delle differenze inventariali sono a rischio.

The logo for Checkpoint, featuring the word "Checkpoint" in a bold, red, sans-serif font, followed by a small square icon containing a white checkmark on a dark background.

Your Shrink Management Partner

La Figura 1 mostra il rapporto fra le differenze inventariali totali per paese e il costo totale della prevenzione delle perdite (entrambe espressi tramite logaritmi). Non sono evidenziate oscillazioni in prossimità della tendenza di base, ma esiste un rapporto fra le perdite dovute alle differenze inventariali e il costo della prevenzione delle perdite. I paesi che registrano un numero di differenze inventariali superiore spendono di più nella sicurezza per tenere il problema sotto controllo. In un periodo in cui i retailer sono a rischio, dove le condizioni economiche a livello mondiale non sono favorevoli e crimine e differenze inventariali tendono ad aumentare, le aziende devono essere in grado di affrontare il potenziale aumento delle perdite dovute al crimine.

**Figura 1**



[tratto dal GRTB 2008]

Nel 2008, i retailer hanno speso \$25,5 miliardi nelle prevenzione delle perdite e sicurezza, pari a 0,33% delle vendite di retail. Di questo totale, oltre la metà (54,8%) è stato speso in personale per la sicurezza, arruolato internamente o assunto da società esterne. Il personale dedicato alla prevenzione delle perdite è una parte importante della sicurezza del settore retail, ma la verità è che riesce ad identificare solo una piccola parte di quello che viene effettivamente sottratto dai criminali. I dati del GRTB 2008 mostrano che i criminali responsabili del 3,4% della somma totale sottratta ai retailer sono stati colti sul fatto dai retailer stessi e in Nord America, la percentuale è pari solo a 5,7% (GRTB, 2008).

Senza screditare in alcun modo l'importanza del personale di sicurezza interno, la prevenzione delle perdite tramite l'identificazione precoce delle attività criminali sembra avere maggior successo rispetto all'identificazione del ladro da parte del retailer. Clienti e dipendenti possono essere maggiormente tentati a rubare se ritengono che sia facile farlo e che le possibilità di essere scoperti siano basse. E' possibile che un numero maggiore di persone decida di tentare di rubare in un periodo di recessione, ma il fattore chiave che scatena il tentativo di furto si basa sul rapporto ipotetico rischio/ricompensa di un individuo relativo al crimine nel retail. Se un furto è andato a buon fine una volta, allora il criminale è motivato a provare una seconda volta, sentendosi più sicuro e incline a tentare nuovamente. In paesi in cui il sistema giudiziario criminale si rivela debole nel punire i criminali fermati per furto all'interno di retail, il rapporto rischio/ricompensa aumenta notevolmente.

Indubbiamente, in tempi di crisi come quello attuale, è difficile per i retailer continuare a gestire la propria attività. La prevenzione delle perdite è un compito sempre più complesso a causa delle nuove minacce, di ladri che si avvalgono di tecniche più sofisticate e, in una certa misura, di un maggior senso di disperazione dei potenziali criminali all'interno e all'esterno del negozio. Ma non dimentichiamo che nulla è inevitabile nell'ambito delle differenze inventariali. I rischi possono essere identificati ed è possibile applicare nuove strategie di individuazione e fermo. Attraverso una migliore pianificazione strategica, un controllo degli investimenti nella tecnologia di prevenzione delle perdite e la comprensione di perché e come si verificano le differenze inventariali, i retailer possono continuare a ridurre questo fenomeno e proteggere i profitti delle proprie attività anche nell'attuale periodo di crisi economica.

## Bibliografia

Bamfield, J. (2009) *Coping with adversity: European retailers and the credit crunch*, Nottingham: Centre for Retail Research.

BBC (2009a) 'Figures show business crime rise', *BBCNews24*, 16 April, found at <http://news.bbc.co.uk/1/hi/england/london/8002195.stm>

BBC (2008) 'Italian troops to patrol cities' *BBCNews24*, 20 July, at <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/europe/7532817.stm>

BBC (2009b) 'Recession "fuels insurance fraud"', *BBCNews24*, 15 April at <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/8000630.stm>

Boyce, B. (2008) 'Lack of jobs leads to more shoplifting, official says', *Tribune-Star*, 6 Dec., at [http://www.tribstar.com/news/local\\_story\\_341234113.html](http://www.tribstar.com/news/local_story_341234113.html)

Clements, A. (2009) 'Beating the new crime wave', *Retail Week*, 27 March, pp. 40-1.

Dorfman, B. (2008) 'Thieves prowl stores more as economy slumps', *Reuters*, 18 Nov., at <http://www.reuters.com/article/GCA-Economy/idUSTRE4AH77C20081118>

Gary, A. (2008) 'Stores guard against theft as economy slumps', *Business Rockford*, 24 Nov., at <http://www.rrstar.com/homepage/x415850487/Stores-guard-against-theft-as-economy-slumps>

GRTB (2008) *The Global Retail Theft Barometer 2008*, Nottingham: Centre for Retail Research.

**Checkpoint** 

Your Shrink Management Partner

Husty III, D. (2008) 'Shoplifting in Lee County soars as economy sours: Thefts up 76.8 percent in Cape, 73.5 in Fort Myers since '06', *News-Press*, 7 Dec., at <http://www.news-press.com/article/20081207/BUSINESS/812070393/1075>

Needleman, S.E. (2008) 'Businesses say theft by their workers is up', *Wall Street Journal*, December 11, found at [http://Online.Wsj.Com/Article/SB122896381748896999.Html?Mod=Googlenews\\_Wsj](http://Online.Wsj.Com/Article/SB122896381748896999.Html?Mod=Googlenews_Wsj)

Retail Bulletin (2009) 'Shoplifting up almost a quarter across North East', *The Retail Bulletin*, 1<sup>st</sup> April, found at [http://www.theretailbulletin.com/news/shoplifting\\_up\\_almost\\_a\\_quarter\\_across\\_north\\_east\\_01-04-09/?u=34056](http://www.theretailbulletin.com/news/shoplifting_up_almost_a_quarter_across_north_east_01-04-09/?u=34056)

Retail Week (2009a) 'Is the worst of the global downturn behind us?' *Retail Week*, 15 May, pp. 18-20.

Silvester, J. (2008) 'Crime changes direction as economy heads south', *The Age*, 24 November, at <http://www.theage.com.au/national/crime-changes-direction-as-economy-heads-south-20081123-6etq.html>

Verdict (2009) *The Impact of the Credit Crunch on European Retail*, London: Datamonitor.

The logo for Checkpoint, featuring the word "Checkpoint" in a bold, red, italicized sans-serif font, followed by a small square icon containing a white diagonal line on a dark background.

Your Shrink Management Partner