

# La sicurezza delle cose nell'era digitale: Shrinkage, un problema per Logistica e Retail

*intervista a Pietro Pedone, CSCMP Italy Roundtable  
Council of Supply Chain Management Professionals - [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org)  
a cura di Raffaello Juvara*

## **Con il termine “shrinkage” quali tipi di perdite si definiscono nella catena logistica?**

Il termine inglese “shrinkage” include qualunque tipo di perdita o riduzione dei prodotti, nella quantità o nel valore, lungo la catena logistica: riduzioni quindi in numero di pezzi o in peso o, anche, perdite di valore per danneggiamenti o per obsolescenza o per decadimento della fungibilità originaria.

Il termine “shrink” è tipicamente usato per un tessuto che si ritira (al lavaggio) e anche, in estensione, per gli sfridi di lavorazione delle stoffe, delle lamiere in metallo e, nel food, per gli scarti o residui di lavorazione, come avviene nell'ortofrutta, nelle carni o nei formaggi.

All'interno di un termine così a larga inclusione, bisogna quindi distinguere i cali naturali (e inevitabili) dalle perdite per errori o disattenzioni (in buona fede), dalle sparizioni per atti fraudolenti (in malafede), ad opera di persone esterne all'azienda o anche di personale dipendente.

Ci possono anche essere connivenze, ad esempio, tra i clienti di un super ed un operatore di cassa “amico”, che volutamente fa passare un bene senza scansionarlo o riducendone la quantità o il prezzo. In logistica ci può essere connivenza anche tra un operatore di magazzino e il trasportatore, o il cliente destinatario, quando l'operatore prepari un pallet “personalizzato”, cioè per esempio, ponendo all'esterno cartoni di basso valore e nascondendo all'interno cartoni con prodotti a più alto valore, che sfuggiranno ai controlli.

## **È possibile fare una stima delle perdite complessive, in termini relativi e assoluti, e della ripartizione tra cause accidentali e azioni fraudolente e tra le diverse tipologie di queste ultime?**

Esistono stime sia in termini relativi che in valore assoluto,



differenziabili per settori e per nazioni: nel largo consumo si può arrivare anche al 2% del venduto (dispersi per due terzi nella catena del Distributore e per un terzo in quella del Produttore). Il 2% non è affatto trascurabile rispetto al margine del 4-5% realizzato mediamente nella distribuzione. Se poi differenziamo per merceologia, nel parmigiano si può superare il 10%, nella carne il 5%, negli alcolici il 3-4%; ma è opinione comune che il fenomeno sia noto e misurato solo per circa il 50% e che la voce “differenze inventariali” nasconda anche molti furti non scoperti o scoperti e non denunciati, per le più varie ragioni. In termini assoluti, poi, si parla di milioni di euro. **Gente 2006:** “i piccoli furti nei supermercati sono costati più di 2,5 milioni di euro”; **ilGiornale.it 2019:** “il valore dei furtarelli nei negozi ammonta a 3 miliardi di euro”; **Ansa.it 2019:** “la stima delle perdite nel retail vale 2,3 miliardi di euro”; ... e così via. Si possono stilare anche classifiche per nazioni (UK quasi sempre in testa per le perdite, mentre la Svizzera è tra le più virtuose) o per città o per punto di vendita.

Bisogna fare però attenzione e, prima di menzionare cifre, bisogna definire il perimetro e, in particolare, quali tipi di



shrinkage sono inclusi. A volte si includono anche gli errori di prezzo o lo scambio fraudolento dei cartellini o, ancora, i resi non più utilizzabili o i resi fraudolenti; si possono anche includere le consegne in quantità errata o la fatturazione in quantità o valore errati. Ad es. in UK molto spesso sono incluse anche le frodi con carte di credito o con buoni premio raccolti indebitamente o con tessere di dipendenti “prestate” ad amici o, ancora, sono inclusi i costi e gli investimenti stessi per ridurre i fenomeni di “dispersione” (più di alcuni punti decimali in % rispetto al fatturato).

**“Importante è localizzare l’origine dello shrinkage lungo la catena logistica: nel punto di vendita, nel trasporto, nel CeDi, dappertutto ci possono essere punti deboli o falle”**

Importante è anche localizzare l’origine dello shrinkage lungo la catena logistica: nel punto di vendita, nel trasporto, nel CeDi, dappertutto ci possono essere punti deboli o falle: il punto più vulnerabile è di solito la cassa, con i vari tipi di errori o di frodi, fisiche o contabili.

Alcune ricerche di ECR Europe collocano nel punto di vendita il 66% delle perdite, mentre circa il 30% sono a monte nella catena lato Produttore e meno del 10% nel CeDi (sia esso del produttore o del distributore). All’interno della logistica del Produttore, una ricerca specifica in Italia suddivide il totale delle sue perdite come segue: quasi il 50% nel magazzino principale, circa 30% nel trasporto primario e il restante 20% nella distribuzione secondaria. Anche nella logistica del Distributore (vedi tabella) sembra che nel CeDi sia quasi il 60%, mentre nei PdV sia “solo” il 30%: secondo alcuni store manager però tale ultimo dato è decisamente sottostimato. Va infine ricordato che i punti più deboli sono nel passaggio di mano dei prodotti (e della responsabilità) tra operatori contigui nella “catena”: cioè nei punti cosiddetti di “rottura di carico”. Caso esemplare è nel trasporto aereo: se manca un bagaglio o, peggio, se manca un bene contenuto in un bagaglio, come si fa a risalire al responsabile? È l’handler dell’aeroporto di partenza o quello di arrivo? E, all’interno di ciascun handler, è tra gli operatori al nastro o tra i carrellisti di piazzale o tra i magazzinieri? Con gli operatori integrati (DHL, FedEx, ...) il rapporto verso il Cliente è semplificato perché anche la responsabilità è integrata e direttamente contestabile. Sarà poi compito dell’operatore indagare all’interno della propria logistica.

**SHRINKAGE: RIPARTIZIONE LUNGO LA CATENA LOGISTICA**

	LOGISTICA PRODUTTORE			LOGISTICA DISTRIBUTORE			TOTALE
<b>valore % rispetto al prezzo al consumo</b>	<b>1,37%</b>			<b>0,86%</b>			<b>2,23%</b>
	100%			100%			
	46%	32%	22%	57%	10%	33%	
	magazzino centrale	consegna a CEDI	consegna a PDV	CEDI	consegna a PDV	PDV	

**Quali sono le misure tecnologiche e i servizi più frequentemente adottati dagli operatori?**

Partiamo dalle causali che originano le perdite: nella catena logistica lato Produttore la causale principale (per oltre il 70%) nasce da errori di gestione o di movimentazione (discordanze di codici prodotto tra ordine cliente, ordine di prelievo, prelievo fisico, fatturazione). Nella filiera del Distributore tali errori incidono per meno del 30%, mentre cresce e prevale l’incidenza dei furti operati dall’estero o dall’interno.

Poiché le perdite possono avere origine da diverse cause lungo tutta la supply chain, occorre quindi differenziare le misure e le cure adottate, o adottabili, per rimuovere la causa proprio laddove si origina la perdita specifica. Non sempre è immediato individuare la “root cause”: se una confezione o un cartone viene aperto per sottrarre solo una parte dei prodotti, il furto può essere avvenuto in un qualunque punto della catena logistica. Allo stesso modo il consumo o l’assaggio sul posto (spillaggio) può avvenire in qualunque punto della logistica: deposito, trasporto, negozio.

Vediamo quindi le misure adottabili in relazione al tipo di shrinkage che si vuole combattere.

Protezione fisica: oltre ai tradizionali sistemi anti-intrusione e anti-taccheggio, alcune catene hanno posto “sotto chiave” i beni più appetibili, vedendo però diminuire di conseguenza anche le vendite. Altre hanno valutato che, lasciando tali beni al “libero servizio”, il beneficio derivato dalle maggiori vendite è superiore alle perdite per furti; hanno però posto gli espositori vicino alle casse, o comunque sotto un più stretto controllo visivo.

Per i beni più preziosi sono stati applicati o sistemi di sigillatura (reggiatura) o comunque procedure particolari, regolamentate e controllate, nei passaggi di “mano” e di responsabilità. Anche all’interno di alcuni magazzini sono state circoscritte aree di massima sicurezza fisica (a volte chiamate “Santa Barbara”) accessibili solo a pochissimi. Nella logistica dei beni durevoli viaggiano normalmente insieme beni ad alto, medio, basso valore: è capitato di constatare che su decine di cartoni ne mancasse, spesso, anche solo uno; era quasi sempre un televisore al plasma, solitamente costosissimo.

Sistemi di visione: telecamere TVCC sparse nei punti vendita (a volte anche solo “finte”) hanno permesso di ridurre le perdite e di scoprire molti trucchi dei ladruncoli (es. borse schermate per rendere inefficaci i tag anti-taccheggio).

Errati versamenti o prelievi non corretti: si sono notevolmente ridotti con i sistemi elettronici di assistenza alla movimentazione, come il voice-picking o la scansione incrociata delle etichette, delle postazioni e degli ordini di movimentazione.

Processi di gestione non adeguati, come lo scarso presidio al ricevimento o la spunta merci inadeguata, sono stati resi più sicuri con la lettura ottica e lo scambio elettronico delle informazioni (DESADV e RECADV).

Per i danneggiamenti fisici nella movimentazione (schiacciamenti, inforcamenti, cadute, ...) e, in generale, per sensibilizzare tutto il personale, sono stati sviluppati corsi di formazione e di motivazione.

Per monitorare i trasporti sono sempre più diffusi i sistemi satellitari, anche di tipo militare, e gli antifurti veicolari, ma qui si apre il capitolo dei furti industriali organizzati.

### **Cosa si potrebbe fare per migliorare la situazione, anche in chiave di dialogo con le istituzioni e le forze dell'ordine?**

Per lo “shrinkage diletantistico” occorrerebbero maggiore rapidità e certezza della pena, come di fatto vige in altri paesi.

Per il crimine organizzato il discorso è più ampio e si deve tener conto che i beni sottratti molto spesso rientrano in canali paralleli o in catene compiacenti e attratte da offerte fortemente scontate: anche qui oltre a sistemi di tracciatura (RFID più o meno nascosti), possono essere utili maggior certezza e severità della pena per tutti gli attori coinvolti.

### **“Con il crimine organizzato i beni sottratti molto spesso rientrano in canali paralleli o in catene compiacenti e attratte da offerte fortemente scontate”**

In UK alcuni team di ricercatori universitari (con esperti di logistica e di criminologia) hanno intervistato persone finite in galera, per scoprire modalità operative per furti e inganni.

### **Come impatta nella Logistica la Digital Transformation nell'operatività e nella tutela del patrimonio aziendale?**

*“Waste Less, Sell More”:* dopo aver messo a punto processi e sistemi ICT per il Supply Chain Management (tutti perfettamente disegnati e funzionanti ... sulla carta), da qualche anno l'attenzione manageriale si è focalizzata sulla misurazione delle effettive performance della logistica end-to-end in termini di servizio verso il consumatore finale. In pratica, l'approccio “OSA” (Optimal Shelf Availability che parte dal misurare le rotture di stock a scaffale, cioè la mancanza del prodotto normalmente atteso dal consumatore) e l'approccio “Shrinkage” (misurazione delle perdite di prodotto o di denaro lungo la catena logistica) cercano di rimuovere tutti i difetti nella gestione e nelle operazioni fisiche, per realizzare la “Supply Chain Zero Difetti”: far trovare il prodotto giusto al posto giusto, al minimo costo complessivo. Occorre, quindi, un approccio omnicomprensivo per ridurre non solo i furti operati dai clienti (che sono solo il 40-50% dello shrinkage), bensì anche per contrastare i furti interni, correggere i processi difettosi e impedire le frodi, tanto sulle merci fisiche quanto sui flussi di informazioni e di denaro, fisico o elettronico.

Alle tecnologie abilitanti per l'ottimizzazione e la miglior gestione delle operazioni, vanno aggiunte nuove tecnologie per impedire furti dall'esterno e dall'interno, e nuove tecnologie per tracciare i flussi di cassa (contante, carte, buoni, resi, ecc.): grazie alla Digital Transformation si possono mettere in campo applicazioni e tecnologie che abilitino il monitoraggio continuo e capillare su ogni movimento, fisico

o contabile, evidenziandone per eccezione la discordanza con i programmi e gli ordini operativi, e permettendo così l'intervento correttivo in tempo reale. Per azzerare le "differenze inventariali" (termine contabile paragonabile ad "un colpo di spugna *a posteriori*" sugli accidenti nella

logistica, noti o ignoti) e per realizzare la Supply Chain Zero Difetti o "Error Free", oltre alle tecnologie, diventano fondamentali la formazione e l'attenzione del personale, tutto, a cominciare dai responsabili dei punti di vendita, dei CeDi e dei trasporti.

### **CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals**

Costituito nel 1963 negli Stati Uniti, il **Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)** è la più antica associazione mondiale di supply chain management. Creato per promuovere lo sviluppo professionale attraverso scambio di esperienze, conoscenze e opportunità tra i suoi soci, attualmente conta oltre novemila aderenti in tutto il mondo. Nel 2015 è stata creata la **Italy Roundtable**, ossia la sezione italiana dell'Associazione, presieduta da **Igino Colella** (nella foto) e con **Giuseppe Boschi** come presidente onorario, che è rapidamente diventata una fra le prime in Europa per numero di iscritti e, soprattutto, ha creato un importante punto di riferimento per una comunità di oltre un migliaio di manager e professionisti della supply chain.



**CSCMP Italy Roundtable** pone particolare attenzione al mondo delle piccole e medie imprese, così diffuse e rilevanti nell'economia italiana, facilitando la condivisione di temi e soluzioni alla portata anche di realtà di questa dimensione.

Ogni anno, CSCMP Italy Roundtable organizza il Convegno "**Supply Chain Edge Italy**", che si è affermato come appuntamento imprescindibile per tutto il mondo italiano della logistica, con rilevanti contributi internazionali: la sesta edizione è prevista per il prossimo 16 ottobre.

Nel corso dei lavori, articolati in numerose sessioni tematiche parallele, si discutono esperienze e casi di tutte le aree: magazzino, trasporti & consegne, cyber security, pianificazione, acquisti, sostenibilità e innovazione.

Inoltre, nel corso dell'anno, la Italy Roundtable organizza workshop, seminari, visite a impianti logistici di eccellenza e altri eventi.

In particolare, si segnalano due appuntamenti annuali regolari: a Firenze il "**Logiday**", organizzato in collaborazione con l'Università di Firenze, per approfondire le sfide della logistica con focus settoriale, giunto alla terza edizione; e a Roma la conferenza "**Supply Chain Innovation**" giunta alla seconda edizione.

Nel 2021, la Italy Roundtable organizzerà a Milano la quinta **Conferenza Europea CSCMP**, con la partecipazione di esperti e relatori da tutto il mondo.

