

SHRINKAGE

Ridurre le perdite di prodotto, gli scarti,
le differenze inventariali, le frodi

Al servizio delle imprese



Indicod-Ecr è una associazione di categoria senza scopo di lucro che raggruppa aziende industriali e distributive operanti nel settore dei beni di largo consumo.

Ad essa fanno capo, su base volontaria, circa 33 mila imprese, che complessivamente sviluppano un giro d'affari stimato in 106 miliardi di euro.

La missione

Costituita nel 2004, per effetto della fusione tra Indicod ed Ecr Italia, l'Associazione ha come missione "promuovere il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle Imprese produttrici e delle Imprese distributrici di beni di consumo, nei loro reciproci rapporti e nelle loro relazioni con gli altri partner nelle filiere di riferimento, al fine di soddisfare al meglio le attese del consumatore".

Gli obiettivi

Indicod-Ecr intende quindi porsi quale punto di riferimento istituzionale di tutto il "Sistema Produttore/Distributore/Consumatore" per lo sviluppo di tecniche, soluzioni operative, standard e strumenti atti ad ottimizzare l'efficienza dei processi relativi al Sistema stesso, sia all'interno delle Imprese aderenti, sia nell'interfacciamento strategico ed operativo fra di esse e nei loro rapporti con il consumatore finale. Perseguendo queste finalità, Indicod-Ecr intrattiene relazioni con tutti gli Enti e le Istituzioni Pubbliche che interagiscono con il Sistema delle imprese che aderiscono all'Associazione.

I valori

I valori guida che ispirano l'attività di Indicod-Ecr sono:

- **trasparenza**
- **qualità**
- **professionalità**
- **generazione di valore**
- **efficienza**
- **integrità**
- **eticità**

GS1



Indicod-Ecr rappresenta in Italia GS1 (precedentemente denominato Ean International), l'organismo internazionale che coordina la diffusione e la corretta implementazione dello standard GS1 (in precedenza denominato EAN/UCC) in più di 100 paesi. Indicod-Ecr si propone di perseguire la diffusione degli strumenti di raccordo tecnico tra industria e distribuzione secondo le specifiche elaborate a livello internazionale da GS1.

La consistenza della base di imprese associate fa di GS1 il sistema più diffuso e rappresentativo utilizzato per lo sviluppo di strumenti tecnici a supporto del commercio mondiale.

Efficient Consumer Response



Il Sistema Efficient Consumer Response si propone lo studio, la diffusione e l'applicazione di tecniche, strumenti e modalità di interfacciamento strategico ed operativo fra industria e distribuzione e fra questi soggetti ed il consumatore finale, per rendere il settore grocery più efficiente e capace di soddisfare le richieste dei consumatori al minor costo possibile.

Ecr Europe, creato nel 1994, è il punto di riferimento delle 21 organizzazioni nazionali attive in Europa che sviluppano iniziative di Efficient Consumer Response.

SHRINKAGE: Ridurre le perdite di prodotto, gli scarti, le differenze inventariali, le frodi

Indice dei contenuti

Sommario dei contenuti	5
Introduzione e definizioni	6
Ambiti e classificazioni	7
Risultati delle ricerche (ECR Europe, ECR Italia)	
- Entità del fenomeno	9
- Ripartizione delle perdite	10
- Ruoli e responsabilità	11
Azioni per la riduzione	
- Percorso verso l'eccellenza	13
- Approccio per la riduzione	14
- Fattori critici e azioni a breve	16
La formazione	19

Il presente manuale tascabile è una sintesi del progetto sullo **Shrinkage** coordinato da ECR Italia e riassume anche i risultati di analoghe iniziative Europee.

Per maggiori dettagli si rimanda al Manuale di ECR Italia: "**Shrinkage – Linee Guida e Best practice**" (Dicembre 2006) ed analoghe pubblicazioni di ECR Europe.

Sommario dei contenuti

Dimensione del fenomeno

- Le perdite possono anche superare il 2% del fatturato finale della filiera
- Si stima che il fenomeno sia conosciuto solo per metà (50%)
- Poche aziende hanno già una strategia “zero perdite”

Causali più ricorrenti

- | | |
|----------------------|-----|
| • Furti esterni | 38% |
| • Furti interni | 28% |
| • Errori di processo | 27% |
| • Frodi intercompany | 7% |

Distribuzione lungo la supply chain

- | | |
|----------------------|-----|
| • PdV | 66% |
| • Magazzino centrale | 26% |
| • CEDI | 8% |

Percorso per la riduzione

- Definire la politica aziendale e il piano d'azione
- Misurare e analizzare le cause
- Implementare le soluzioni e monitorare i risultati

Fattori critici

- Sensibilizzazione a tutti i livelli
- Priorità aziendale
- Incentivazione del personale

Ruoli e responsabilità

- Nominare il responsabile aziendale
- Sviluppare progetti con team interfunzionali e interaziendali

Introduzione e definizioni

- Il termine shrinkage include tutte le perdite di prodotto lungo la catena logistica, dovute ad errori nei processi, danneggiamenti, furti o taccheggi, frodi, differenze inventariali.
- Le perdite di prodotto sono quindi causate o da errori e danneggiamenti involontari o da azioni fraudolente (da parte o del consumatore finale o degli operatori coinvolti nella supply chain o di malfattori esterni).
- Lo shrinkage comprende anche il prodotto reso perché errato, o ritirato perché scaduto, con i relativi danni economici.
- L'entità, anche solo per la parte conosciuta, può raggiungere valori significativi, in particolare per il Distributore (1-2% del fatturato). Sommando le perdite lungo tutta la filiera si supera in alcuni casi il 2%.
- Nell'accezione più ampia comprende anche il costo delle attività e delle attrezzature per la prevenzione (videocamere, antitaccheggio, ...)

N.B. : Per le evidenze e i valori quantitativi riportati si fa riferimento agli studi e alle ricerche condotti da ECR Europe e al progetto esplorativo sviluppato da ECR Italia, insieme ad un campione di aziende di produzione e distribuzione, e facilitato da AchieveGlobal

Ambiti e classificazioni

La lista delle causali include sia gli errori involontari (nei processi di gestione o nelle operazioni fisiche) sia le azioni fraudolente ed i furti da parte del personale interno o esterno. Seguendo l'esempio di ECR UK, che ha coinvolto nel progetto anche il prof. Adrian Beck, esperto di criminologia dell'Università di Leicester, la classificazione distingue innanzitutto tra:

- **PERDITE PER ERRORI NEI PROCESSI (IN BUONA FEDE)**
- **PERDITE PER AZIONI FRAUDOLENTE (IN MALAFEDE)**

Ciascuno dei due tipi di perdite comprende poi un insieme di casi, come di seguito elencato:

1. PERDITE PER ERRORI NEI PROCESSI (IN BUONA FEDE)

1.1 ERRORI NEI PROCESSI OPERATIVI:

Comprendono i danneggiamenti fisici e le discordanze tra gli ordini operativi e la loro esecuzione fisica:

- Danneggiamento: fisico o per rottura della catena del freddo
- Rottura imballi
- Scambio prodotto: spedito in luoghi o tempi errati
- Errore di prezzatura
- Errore di scansione alla cassa
- Errore di inventario

1.2 ERRORI NEI PROCESSI GESTIONALI:

Comprendono le perdite causate da eccedenze nelle previsioni o nella gestione delle promozioni:

- Scaduto: eccedenze non vendute
- Scontato: rimanenze svendute
- Errore di promozione
- Errore di registrazione
- Reso

Ambiti e classificazioni

2. LE PERDITE FRAUDOLENTE

2.1 FURTI ESTERNI:

Anche se non sempre è la parte dominante, riceve spesso la maggior attenzione e i maggiori investimenti per la sua prevenzione. Sono compresi:

- Furti dallo scaffale
- Imbrogli sulle quantità
- Assaggi e consumi sul posto
- Scambi di etichette e prezzi
- Resi di prodotti rubati, con o senza lo scontrino di prodotti uguali regolarmente comperati
- Furti e rapine con minacce
- Furti a negozio chiuso

2.2 FURTI INTERNI:

Causale spesso sottostimata per mancanza di dati certi e per salvare l'immagine interna:

- Furti (da scaffale, da magazzino, da veicolo)
- Consumi sul posto di lavoro
- Complicità con il cliente (imbrogli nella scansione alla cassa)
- Imbrogli sul resto a clienti

2.3 FRODI INTERCOMPANY:

Comprendono tutti i casi di discordanza voluta tra ordine, consegna e fatturazione, tra cui:

- Quantità consegnata minore di quella ordinata e fatturata
- Quantità consegnata e fatturata maggiore di quella ordinata
- Quantità fatturata maggiore di quella ordinata, ma non consegnata
- Quantità fatturata mai consegnata

L'entità del fenomeno

Il valore perso può superare in totale anche il 2% del valore di vendita, anche se con diverse valutazioni sulle ripartizioni per causale o per segmento della supply chain.

INCIDENZA DELLO SHRINKAGE PER LE AZIENDE IDM-GDO

(% SU PREZZO DI VENDITA)

	ECR EUROPE	ECR ITALIA
DISTRIBUTORE	1,84	0,86
PRODUTTORE	0,57	1,37
TOTALE	2,41	2,33

Fonte: ECR Europe e ECR Italia

RIPARTIZIONE % PER CAUSALE E LUNGO LA FILIERA

RIPARTIZIONE PER CAUSALE

	ERRORI GESTIONALI	FURTI INT.	FURTI EST.	ERRORI FORNITORE
DISTRIBUTORE (100)	27	24	37	12
PRODUTTORE (100)	78	11	11	0

RIPARTIZIONE LUNGO LA SUPPLY CHAIN

	MAG. CENT.	CEDI	PdV
TOTALE (100)	66	8	26

Fonte: ECR Europe

Le perdite non sono distribuite uniformemente, ma spesso si concentrano in punti caldi:

- Prodotti più appetibili o categorie più sensibili
- Processi più difettosi e meno controllati
- Punti di vendita o location più a rischio

Ripartizione delle perdite

Il gruppo di lavoro, coordinato da ECR Italia, ha confermato l'importanza del valore perso in totale, pur con una diversa incidenza % per causale e per anello della catena logistica.

RIPARTIZIONE % PER CAUSALE

	ERRORI MOVIMENT.	ERRORI DOCUMENT.	DANNI	FURTI	ALTRO
DISTRIBUTORE (100)	30	=	43	27	=
PRODUTTORE (100)	26	40	16	17	1

Fonte: ECR Italia

Per i Produttori predominano gli errori nella documentazione (specie come scambio del prodotto/codice ordinato). Per i Distributori predominano i danneggiamenti come schiacciamento, rottura imballo e perdita di contenuto.

I furti sono più significativi per il Distributore (PdV), ma apertura delle confezioni, consumo sul posto e taccheggio avvengono anche nei magazzini e sui mezzi di trasporto.

Molte aziende distinguono i furti ufficialmente riconosciuti (con risvolti anche penali sui responsabili individuati) dalle differenze inventariali, che includono ammanchi di prodotto per cause non meglio individuate.

Le differenze inventariali così intese possono a volte raggiungere da sole il 2%.

Le perdite sembrano mediamente distribuite lungo tutti i segmenti della supply chain.

Nel magazzino centrale del Produttore e nel CEDI del Distributore prevalgono gli errori di gestione o di movimentazione.

Nei trasporti e soprattutto nel PdV prevalgono i furti o le differenze inventariali.

RIPARTIZIONE % LUNGO LA SUPPLY CHAIN (ECR Italia)

	MAGAZZINO CENTRALE	CONSEGNA A CEDI	CEDI	CONSEGNA A PdV	PdV
DISTRIBUTORE (100)	=	=	57	10	33
PRODUTTORE (100)	46	32	=	22	=

Fonte: ECR Italia

Ruoli e responsabilità: per i produttori

Per i Produttori la funzione più intensamente e frequentemente coinvolta è la logistica; seguono sicurezza, R&D e progettazione prodotto. La produzione è coinvolta spesso, con media intensità e nei team interni. Logistica e sistemi informativi sono le funzioni più coinvolte anche nei team esterni.

FUNZIONI NEL PRODUTTORE	INTENSITÀ/FREQUENZA			TEAM	
	A	M	B	I	I/E
LOGISTICA	●●●●	●●		●	●●●●
SICUREZZA	●●	●	●●	●	●●
R&D	●●		●●●	●●	●
PROGETTAZIONE PRODOTTO	●●		●●	●●	●
ALTA DIREZIONE	●	●●●	●	●●●	
COMMERCIALE	●	●●●	●	●	●●
FINANZA / AUDIT	●	●●	●●	●●●	
MARKETING	●	●●	●●	●●	●
SISTEMI INFORMATIVI	●	●●	●		●●●
PLANNING	●	●●	●●	●●	●
PRODUZIONE		●●●●		●●●	
PERSONALE R.U.		●	●●●	●●	
UFFICIO LEGALE			●●●●	●	●
.....					

Livello intensità / frequenza di coinvolgimento:

A: Alto; **M:** Medio; **B:** Basso

(una sola risposta possibile per ogni riga)

Team di collaborazione (2 risposte possibili):

I: Soprattutto interno

I/E: Anche con esterni

Legenda: (●) risposta raccolta dal singolo questionario

Ruoli e responsabilità: per i distributori

Per i Distributori la logistica è sempre coinvolta, anche se con intensità differenziata. Seguono per intensità il personale e i responsabili dei PdV. Appare limitata, in generale, la partecipazione a team esterni.

FUNZIONI NEL DISTRIBUTORE	INTENSITÀ/FREQUENZA			TEAM	
	A	M	B	I	I/E
LOGISTICA	••	••	•	••	
PERSONALE R.U.	••	•	•	••	
DIRETTORI PdV	••	•		••	•
SICUREZZA	••		••	••	•
ALTA DIREZIONE	•	•	••	••	
FINANZA / AUDIT	•		•••	••	
VENDITE	•		••	•	
ACQUISTI		••	••	•	
PROGETTAZIONE PdV		••	••	••	
SISTEMI INFORMATIVI		••	••	•	
PIANIFICAZIONE APERTURE			••••	•	
MARKETING			••••	•	
ALTRO...					

Livello intensità / frequenza di coinvolgimento:

A: Alto; **M:** Medio; **B:** Basso

(una sola risposta possibile per ogni riga)

Team di collaborazione (2 risposte possibili):

I: Soprattutto interno

I/E: Anche con esterni

Legenda: (•) risposta raccolta dal singolo questionario

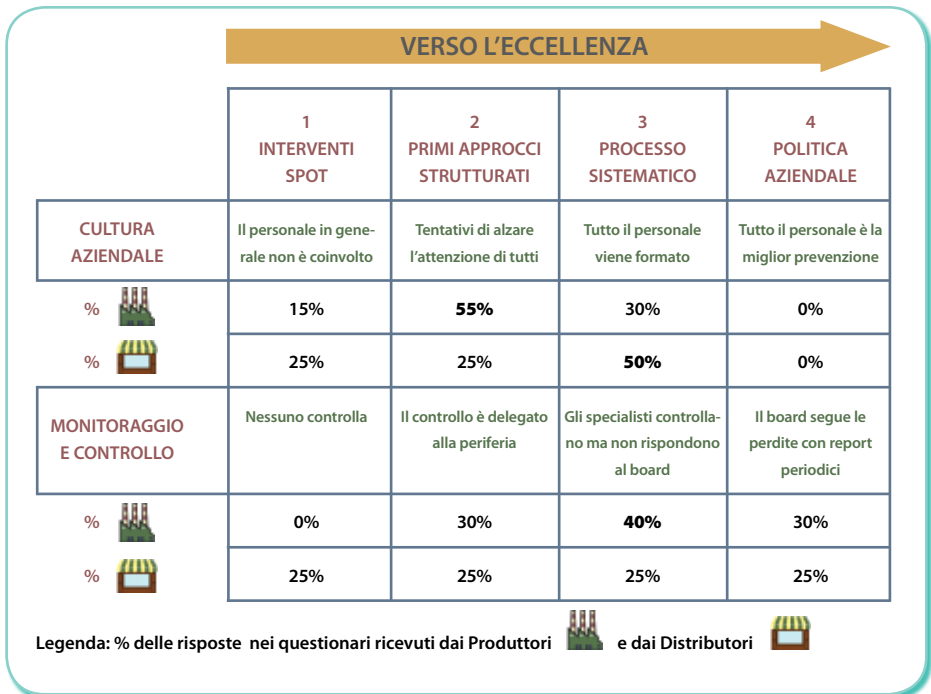
Il percorso verso l'eccellenza

Seguendo l'approccio degli stadi dell'eccellenza, la strategia e l'approccio aziendale, attuali e attesi (per le azioni in corso), sono stati classificati secondo 4 stadi caratteristici:

- 1°= Interventi spot
- 2°= Primi approcci strutturati
- 3°= Processi sistematici
- 4°= Politica aziendale

E' emerso che:

- Per quanto riguarda la strategia aziendale, il monitoraggio e controllo dello shrinkage è già un processo sistematico per molti produttori (mentre per i Distributori la situazione è differenziata dal 1° al 4° stadio); la cultura e il coinvolgimento del personale sono più diffusi all'interno delle aziende della Distribuzione; approccio e operatività stanno diventando processi sistematici in tutte le aziende.
- Per i processi e i sistemi di controllo dello shrinkage: collaborazione interaziendale e disponibilità dei dati stanno diventando sistematici e continui (stadio 4); l'analisi delle informazioni e le valutazioni dei risultati stanno passando dalle prime strutturazioni (stadio 2) a processi sistematici (stadio 3).



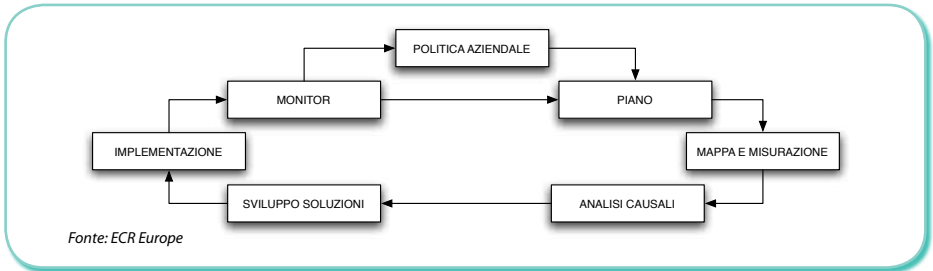
L'approccio per la riduzione (ECR Europe)

Il percorso definito da ECR Europe parte da una più chiara definizione della politica aziendale e del piano d'azione per misurare, controllare e ridurre lo Shrinkage.

Il primo passo operativo consiste nella mappatura e misurazione del fenomeno, cui seguono l'analisi delle causali e quindi lo sviluppo delle soluzioni.

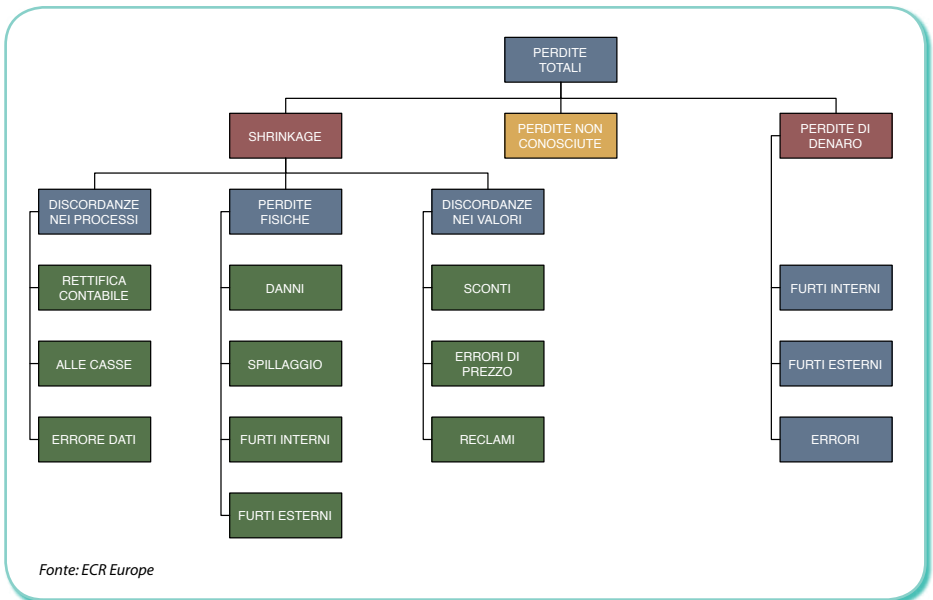
L'implementazione e il monitoraggio dei risultati chiudono, infine, il ciclo fornendo nuovi input per la politica aziendale e per eventuali modifiche del piano.

PERCORSO VIRTUOSO PER RIDURRE LO SHRINKAGE



Nella misurazione e mappatura delle tipologie delle perdite totali vanno incluse, oltre allo Shrinkage del prodotto, anche le perdite non conosciute o non scoperte e le perdite di denaro contante.

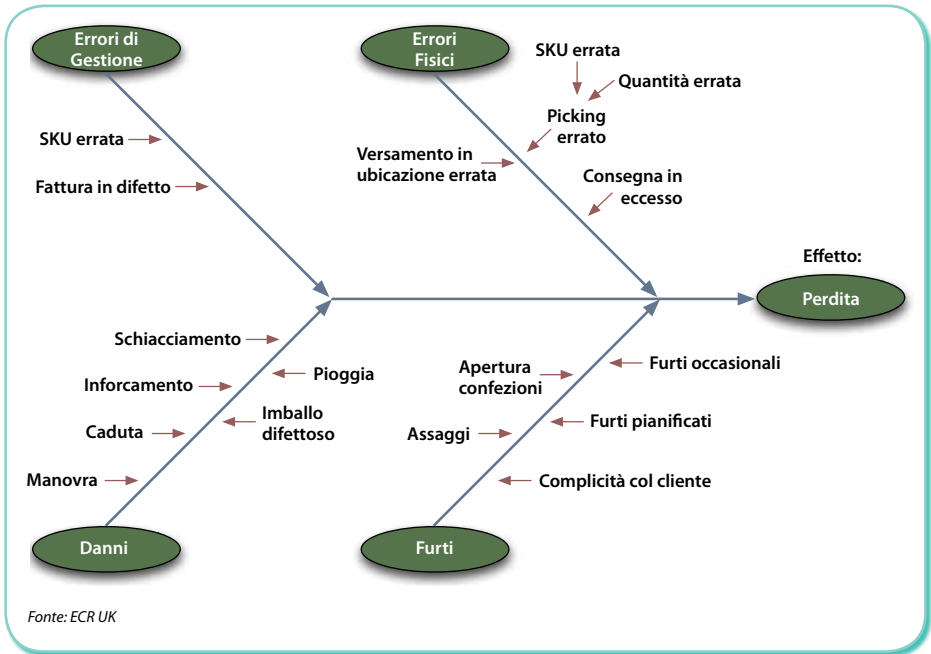
ALBERO COMPLESSIVO DELLO SHRINKAGE



L'approccio per la riduzione (ECR Europe)

Nell'analisi delle causali occorre, partendo dall'effetto, arrivare a scoprire la causa originale e la sua incidenza. Può essere utilizzato il diagramma causa-effetto qui schematizzato.

DIAGRAMMA CAUSA-EFFETTO PER LO SHRINKAGE



Fattori critici e azioni a breve

ECR Europe consiglia di adottare un approccio allo shrinkage sistemico e sistematico, incoraggia innovazione e sperimentazione ed invita a diffondere e documentare poi successi ed esperienze riportati.

In partenza è comunque conveniente focalizzarsi sugli errori in buona fede.

I fattori critici per il successo possono esse così elencati:

1. Definire la politica aziendale
2. Cooperare ad alto livello tra le aziende
3. Dare priorità al problema
4. Incentivare il personale
5. Sviluppare regolari progetti di prevenzione

Il gruppo di lavoro ECR Italia ha quindi individuato alcune azioni a breve e a medio tra le quali:

1. Comunicare e chiarire subito caso per caso ogni errore o disguido a tutti gli attori coinvolti
2. Nominare il responsabile aziendale e il team interfunzionale
3. Estendere lo scambio elettronico degli ordini (per ridurre gli errori di codice o di quantità)

NOTE _____

La formazione

Shrinkage

OBIETTIVI

- Apprendere la metodologia e le logiche per rilevare e misurare le perdite di prodotto e di valore lungo l'intera supply chain
- Comprendere e valutare le cause: errori di gestione, danneggiamenti fisici, disguidi, scadenze e obsolescenza, differenze inventariali, furti
- Valutare l'incidenza in relazione alle categorie di prodotto, ai punti deboli della catena e ai processi gestionali e operativi più sensibili
- Saper individuare le responsabilità, in buona e cattiva fede
- Comprendere e recepire i percorsi per il recupero e i fattori critici
- Valutare le aree di maggior potenziale, le azioni e le funzioni coinvolte

CONTENUTI

- Definizione e classificazione delle possibili cause, in buona e in cattiva fede, dagli errori gestionali agli scarti, alle azioni fraudolente degli operatori e del consumatore
- Modello operativo e strumenti per la rilevazione lungo i segmenti della supply chain (Cedi, Trasporto, Punto vendita) e nell'interfaccia tra operatori
- Le esperienze pilota in collaborazione tra produttori e distributori
- Le metodologie condivise, i fattori critici per il recupero e i risultati ottenibili
- La sensibilizzazione e il coinvolgimento del personale a tutti i livelli

DURATA: 1 GIORNO

Per maggiori informazioni visita il nostro sito www.indicod-ecr.it/formazione oppure contatta la segreteria corsi al n. 02 777212330 o all'indirizzo e-mail: formazione@indicod-ecr.it



INDICOD-ECR

Istituto per le imprese di beni di consumo

Member of



Indicod-Ecr

Istituto per le imprese di beni di consumo

Via Serbelloni, 5 - 20122 Milano (MI)

Tel.+39.027772121 - Fax.+39.02784373

www.indicod-ecr.it