

LA SICUREZZA NEL RETAIL IN ITALIA

*Uno studio su furti, rapine
e nuovi sistemi di sicurezza*

in collaborazione con



con il supporto di

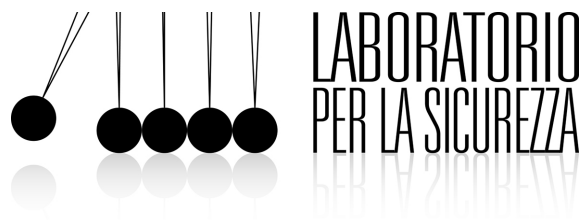


crime&tech
P o w e r e d b y T r a n s c r i m e



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

in collaborazione con



con il supporto di

Checkpoint® 

LA SICUREZZA NEL RETAIL IN ITALIA

Uno studio su furti, rapine e nuovi sistemi di sicurezza

Coordinamento scientifico

Ernesto U. Savona

Autori

Antonio Bosisio

Lorella Garofalo

Marco Dugato

Michele Riccardi

Progetto grafico: Ilaria Mastro

Crime&tech (2017), *La sicurezza nel retail in Italia. Uno studio su furti, rapine e nuovi sistemi di sicurezza*.

Milano: Crime&tech (spin-off di Università Cattolica del Sacro Cuore – Transcrime). In collaborazione con il Laboratorio per la Sicurezza e il supporto di Checkpoint Systems.

ISBN: 978-88-99719-05-0

Crime&tech s.r.l.

Spin-off company 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

9

PREFAZIONE

12

IN SINTESI

17

GLOSSARIO

18

1. LO STUDIO

21

2. DIFFERENZE
INVENTARIALI

2.1 Differenze inventariali e
settori merceologici

2.2 Differenze inventariali e
aree geografiche

2.3 Differenze inventariali e
fattori di contesto

2.4 Differenze inventariali e
centri commerciali

33

3. *MODI OPERANDI* E
PRODOTTI PIÙ RUBATI

3.1 Cause e *modi operandi*

3.2 I prodotti più rubati

40

4. IL SISTEMA DI
CONTRASTO E
PREVENZIONE

4.1 I furti sventati

4.2 Sistemi tradizionali e
nuove tecnologie

51

5 IL COSTO TOTALE
DELLE PERDITE

5.1 L'impatto economico su
aziende e cittadini

53

CONCLUSIONI

Le implicazioni per la ricerca

Le implicazioni per le
tecnologie e le politiche sulla
sicurezza

56

BIBLIOGRAFIA

PREFAZIONE

Crime&tech – Università Cattolica del Sacro Cuore

Scopo di questo studio è fornire un quadro dello stato della **sicurezza del settore retail** in Italia. In particolare, analizzare le **perdite e le differenze inventariali** derivanti da furti, rapine e altre forme di illegalità, individuare le **diversità territoriali e settoriali** e fornire una panoramica sulle **misure e le tecnologie di sicurezza** adottate dagli esercenti.

Questo studio è il risultato della collaborazione di tre mondi: quello della ricerca accademica, quello dei *retailer* e quello dei fornitori di soluzioni per la sicurezza e la *loss prevention*. È stato condotto da **Crime&tech** con la collaborazione del **Laboratorio per la Sicurezza** e il supporto di **Checkpoint Systems**.

Lo studio adotta un **approccio innovativo** che risponde a due esigenze: da un lato, in continuità con il "Barometro mondiale dei furti nel *retail*", offrire agli operatori uno **strumento per monitorare** l'andamento della sicurezza nell'ambito *retail*; dall'altro fornire un nuovo osservatorio sul fenomeno, con **dati più dettagliati**, a livello geografico e settoriale, che permettano una pianificazione più efficace dei presidi di prevenzione e che consentano di disegnare delle politiche per la sicurezza sulla base di una **più solida evidenza empirica**. In questo senso, lo studio vuole essere uno strumento di supporto e di riflessione non solo per i ricercatori, ma soprattutto per gli operatori in questo ambito: *retailer*, fornitori di servizi e tecnologie per la sicurezza, forze dell'ordine e altre autorità pubbliche.

Si tratta della prima analisi mai condotta in Italia con un **dettaglio comunale e provinciale**, e la prima esplorazione delle differenze in termini di vulnerabilità tra i **punti vendita** collocati all'interno di centri commerciali e quelli situati nei **centri urbani**. Vengono fornite **statistiche di sintesi** e approfondimenti su aspetti di particolare rilevanza (es. prodotti più rubati, *modi operandi* dei furti, trend emergenti) con numerosi **casi studio e buone pratiche**. Il rapporto presenta anche una stima dei costi e dell'impatto delle perdite nel settore *retail*, e degli **spunti di riflessione** su come minimizzarle, sia dal punto di vista tecnologico che attraverso una più efficace distribuzione delle misure di sicurezza sul territorio.

Ovviamente si tratta solo del primo passo verso una più completa comprensione dei rischi a cui è esposto il *retail* in Italia: per perfezionare l'analisi e la mappatura saranno necessari **dati di migliore qualità**, ad esempio migliorando livello di dettaglio, l'armonizzazione delle definizioni e la maggiore copertura in termini di punti vendita, aree territoriali e settori merceologici. Allo stesso tempo serve una collaborazione costante tra **università, imprese e settore pubblico** per interpretare nella maniera più corretta le informazioni raccolte. Solo grazie a questa combinazione di esperienze sarà possibile trasformare le **analisi in tecnologie e servizi di sicurezza** più efficaci nella prevenzione della criminalità contro il *retail* e nella minimizzazione delle perdite.

CRIME&TECH

Crime&tech srl (www.crimetech.it) è lo spin-off universitario fondato da Università Cattolica del Sacro Cuore e dai ricercatori del centro Transcrime – Joint Research Centre on Transnational Crime. Crime&tech trasferisce le ricerche prodotte da Transcrime in tecnologie e applicativi per il settore privato e la pubblica amministrazione offrendo analisi avanzate per valutare, monitorare, mappare e prevenire vari tipi di rischio criminale.

Laboratorio per la Sicurezza

Nei primi incontri del **Laboratorio per la Sicurezza**, quando non eravamo ancora un'associazione, dedicavamo la maggior parte del tempo a discutere delle varie situazioni a rischio nei punti vendita delle aziende rappresentate al tavolo, sparsi sull'intero territorio nazionale. Erano discussioni interminabili, da cui ognuno traeva spunto per rivedere la propria strategia con calma, una volta rientrato in ufficio. Tra gli aspetti più interessanti di quel periodo vi erano la naturalezza e il cameratismo che accompagnavano il grande **desiderio di condividere le nostre esperienze**. Sembrava quasi di partecipare ad incontri di avventurieri di altri tempi, che si ritrovavano per raccontarsi quello che incontravano nel loro girovagare.

Poi, nella fase successiva della discussione, ognuno di noi iniziava a proporre le proprie idee, le proprie soluzioni ma, anche e spesso, ad esprimere le proprie difficoltà nel risolvere i problemi che quotidianamente, come **security manager del retail**, siamo chiamati ad affrontare all'interno delle nostre aziende. E, proprio in quel momento, il tavolo si trasformava in una sorta di "mutuo soccorso": spontaneamente ci rivolgevamo al collega seduto accanto offrendo il nostro supporto o chiedendo informazioni, **anche se appartenenti ad aziende fra di loro concorrenti**.

Questa era l'idea dalla quale è partito il progetto del Laboratorio per la Sicurezza. Ma mancava ancora qualcosa, mancava qualcuno che ci aiutasse ad analizzare e rendere fruibili in modo sistematico le informazioni di cui disponevamo, nella convinzione che, nella nostra attività, la **condivisione** e la **partecipazione** siano **elementi fondamentali** per dare **valore aggiunto al processo di tutela del patrimonio aziendale**. Per questo motivo abbiamo cercato chi potesse aiutarci in un'analisi strutturale

di quell'enorme ed esclusivo patrimonio in nostro possesso, **costituito dall'ingente quantitativo di informazioni relative ai reati predatori** che colpiscono le aziende del *retail*. Ci siamo rivolti a **Crime&tech**, spin off dell'Università Cattolica di Milano, che ha subito creduto in questo progetto, comprendendo l'esigenza di condivisione che anima i *security manager* del Laboratorio.

Il lavoro che è emerso, sostenuto dal contributo di **Checkpoint Systems**, è un documento non solo di analisi della sicurezza in questo settore, ma è anche un **riferimento affidabile** per coloro che, ogni giorno, sono chiamati a prendere decisioni e investire risorse **per gestire nel migliore dei modi la sicurezza nei punti vendita**.

L'analisi dei dati è uno strumento essenziale per ogni processo aziendale, ma nella sicurezza non è sempre possibile averlo a disposizione, principalmente a causa della difficoltà di raccogliere e confrontare le informazioni in modo funzionale agli utilizzi.

Questa iniziativa, **la prima in Italia nel suo genere**, vuole essere proprio questo: un primo passo per un nuovo approccio al mondo del *security management*. **L'approccio innovativo** alla base di questo progetto mette allo stesso tavolo il mondo della sicurezza aziendale, **rappresentato dagli oltre 40 professionisti del Laboratorio**, il mondo della ricerca accademica e il mondo dei fornitori di servizi e tecnologie, non per compilare delle aride *check-list*, ma per sviluppare un vero e proprio lavoro di squadra, fatto di **incontri e confronti costanti tra le persone**.

Il risultato è sorprendente, ed è proprio quello che quei pochi "avventurieri" desideravano avere quando ebbe inizio questa idea.

LABORATORIO PER LA SICUREZZA

Il Laboratorio per la Sicurezza è una associazione aperta a tutti i professionisti delle funzioni *Security, Safety, Compliance e Loss Prevention* di aziende nazionali e internazionali del *Retail* e della *Distribuzione Organizzata* (*food, fashion, luxury, oil & gas, cosmetic, bricolage, electronics*) che, interessati alla realizzazione delle finalità istituzionali, ne condividono lo spirito e gli ideali.

Checkpoint Systems

Benvenuti allo studio su “La sicurezza nel *retail* in Italia”, ricerca focalizzata sul mercato Italiano, con cui Checkpoint Systems vuole dare continuità al proprio **impegno** nel contribuire a fotografare lo stato delle differenze inventariali e **capire le problematiche** del *retail* relative alla disponibilità della merce.

Abbiamo sostenuto 14 edizioni del “Barometro mondiale dei furti nel *retail*”, unico studio globale sulle differenze inventariali, con la speranza di contribuire a **creare dibattito sul fenomeno** mettendo a disposizione del mondo *retail* dati unici da poter utilizzare come *benchmark* per i propri **obiettivi strategici** e le proprie **performance**.

Lo studio sulla “Sicurezza nel *retail* in Italia” segna un importante punto di svolta grazie alla partecipazione diretta del Laboratorio per la Sicurezza, un’associazione che riunisce numerosi *retailer* e che, insieme al coinvolgimento del mondo accademico, ha saputo **rilevare dati puntuali** e dettagliati e **offrire evidenza di politiche di prevenzione innovative ed efficienti**.

È sotto l’occhio di tutti la trasformazione in atto nel *retail* e restare a guardarla significa rimanere indietro; nel contempo per poter intraprendere delle azioni efficaci è di fondamentale importanza **conoscere il fenomeno**, rilevarlo e studiarlo.

Il nuovo *Security manager* deve affrontare **nuove sfide**: omnicanalità, nuove tecnologie che pervadono ogni routine, abitudini di acquisto mutate ed evolute, nuovi modi di comunicare, dinamiche complesse che coinvolgono e spingono le figure professionali nel *retail* a un’evoluzione.

In questo contesto anche i ladri hanno modificato il loro *modus operandi*: sempre più diffuse ad esempio sono le bande organizzate che assediano i punti vendita, soprattutto nei centri commerciali e in periferia.

In uno scenario così mutevole, la ricerca ha rilevato che le differenze inventariali sono in calo rispetto agli anni precedenti: un importante risultato che reputiamo essere la conseguenza di **nuove politiche di prevenzione**, di un maggiore **coinvolgimento di tutti i dipendenti** e di un lavoro sempre più sinergico con tutti gli altri attori coinvolti (fornitori, partner tecnologici, ecc).

Nonostante questo, le differenze inventariali valgono ancora quasi 2,4 miliardi di euro, una cifra che non permette di abbassare la guardia ma che anzi deve essere da stimolo a proseguire nelle attività intraprese.

Reputiamo che le **soluzioni di prevenzione**, per essere realmente **innovative** e ancora più **efficaci**, devono essere **integrate con le nuove tecnologie** così da risultare flessibili e adattabili all’evoluzione stessa che il fenomeno dei furti subisce, permettendo così di agire non solo sulla repressione ma anche su una **prevenzione** basata sulla **conoscenza** dei **dati** e dei **comportamenti**.

Il nostro impegno sarà sempre quello di essere al fianco dei *retailer* e dei centri di ricerca, ognuno per la propria parte, per aiutarli a studiare e analizzare questi fenomeni nella certezza che solo in questa **modalità condivisa** si potranno raggiungere i risultati attesi.

CHECKPOINT SYSTEMS

Checkpoint Systems è leader mondiale per le soluzioni intelligenti per il *retail*. Soluzioni *end-to-end* per una migliore accuratezza dell’inventario, in tempo reale, per velocizzare il ciclo di rifornimento delle scorte, prevenire i casi di disassortimento e ridurre i furti, migliorando, quindi, la disponibilità della merce sugli scaffali e l’esperienza del cliente. I clienti Checkpoint beneficiano dell’aumento delle vendite e dei profitti grazie all’implementazione delle soluzioni di disponibilità della merce, che permettono al prodotto giusto, di trovarsi al posto giusto, quando i clienti sono pronti ad effettuare l’acquisto.

IN SINTESI

Obiettivi e metodologia

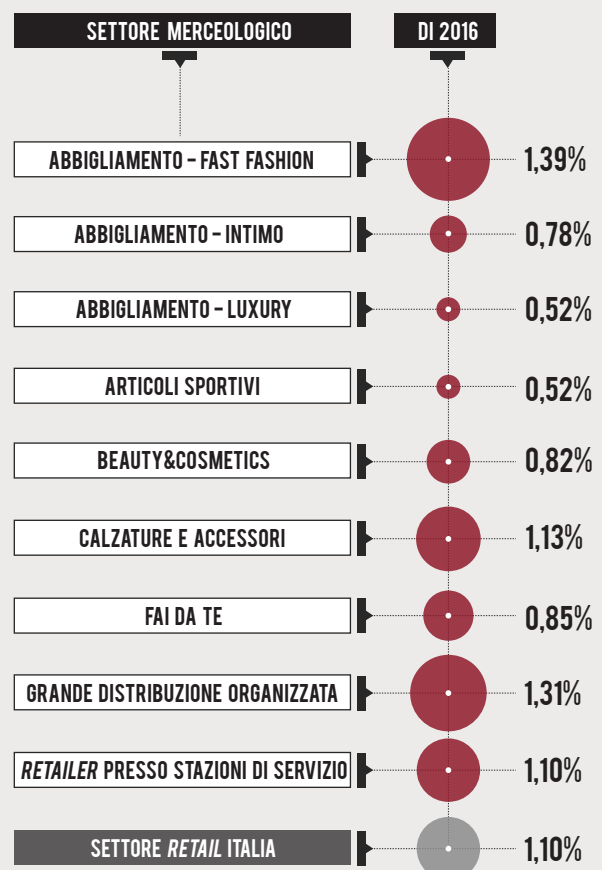
- Questo studio è stato realizzato da **Crime&tech**, spin-off company del centro Transcrime di Università Cattolica del Sacro Cuore, in collaborazione con il **Laboratorio per la Sicurezza** e il supporto di **Checkpoint Systems**.
- Propone un'analisi di furti, rapine e sistemi di sicurezza nel settore *retail* in Italia, e in particolare fornisce:
 - Una misura delle **differenze inventariali** in percentuale sul fatturato;
 - Un'analisi delle diversità **settoriali**, **geografiche** e di **localizzazione** (centri commerciali vs città);
 - Un'analisi dei **fattori socio-economici** di contesto;
 - Un approfondimento sulle **modalità** e gli **autori** più ricorrenti nei **furti esterni**;
 - Un'analisi delle tipologie più comuni di **furto interno** (i.e. ad opera di dipendenti infedeli);
 - Una misura dei **furti sventati** per area e per localizzazione dei punti vendita (PV);
 - Un'analisi della diffusione dei **sistemi di prevenzione** tra settori e tecnologie diverse.
- Lo studio utilizza dati raccolti secondo due metodi:
 - **Metodo 1:** informazioni quantitative e qualitative raccolte tramite questionario (copertura: 30 aziende, 8.140 PV stimati, 11,5% del fatturato del *retail* in Italia);
 - **Metodo 2:** dati quantitativi e informazioni per punto vendita, condivisi direttamente dalle aziende (copertura: 12 aziende, 1.088 PV, 2,9% del fatturato del *retail* in Italia).

I risultati

Differenze inventariali, modi operandi e prodotti più rubati

- In media, nel 2016, le differenze inventariali hanno rappresentato l'**1,1% del fatturato** delle aziende nel settore *retail* in Italia. Una cifra stimabile intorno a **2,3 miliardi di euro**.
- In alcuni settori (es. Abbigliamento – Fast fashion, GDO, Calzature e accessori) il valore è superiore alla media, mentre è inferiore in altri (es. Abbigliamento – Intimo, Fai da te, Articoli sportivi) (Figura A).

Figura A - Differenze inventariali per settore merceologico, % media sul fatturato. Anno 2016



- Secondo la maggior parte dei rispondenti le differenze inventariali sono **in diminuzione**, ma in alcuni comparti (es. Lusso, Calzature, Beauty&Cosmetics) appaiono in aumento.
- Le regioni con il valore più elevato di differenze inventariali sono **Campania** (1,4%), **Puglia** (1,4%) ed **Emilia Romagna** (1,3%).
- È possibile individuare alcuni *cluster* territoriali: ad esempio la **bassa padana** tra Alessandria e Bologna, le **province di Bari e Brindisi** e l'area compresa **tra Napoli e Cosenza**. Si tratta in genere di zone interregionali e attraversate da importanti vie stradali (Figura B).
- In media, gli **ammanchi** sono **più alti** nei negozi situati in aree più periferiche, in comuni più piccoli, meno densamente popolati, con PIL pro-capite inferiore e tassi più alti di giovani e disoccupati.
- Le differenze inventariali sono maggiori nei **punti vendita dei centri commerciali** rispetto ai negozi in città. La ragione può essere legata alle maggiori difficoltà di monitoraggio, al più basso *conversion rate* clienti-visitatori e alla minore *customer care*.
- La causa più frequente delle perdite sono i **furti compiuti da soggetti esterni**, seguiti da quelli ad opera di dipendenti infedeli (i.e. *furti interni*) e quindi di fornitori e trasportatori. La causa meno frequente sono gli errori amministrativi e contabili.
- Tra i soggetti esterni, sono in aumento i **furti organizzati** sia ad opera di micro-bande di 2-3 persone che quelli compiuti da veri e propri gruppi criminali (soprattutto sotto forma di intrusioni notturne).
- Le fasce d'età più ricorrenti dei "**ladri di negozi**" sono **18-25** e **26-40** tra gli **uomini** (soprattutto nel Fai da te, Stazioni di Servizio e nel Lusso) e le **donne tra 26 e 40** anni (soprattutto nel Beauty&Cosmetics, nelle Calzature e nell'Abbigliamento). In termini di nazionalità, prevalgono i soggetti dell'Est Europa.
- L'uso di **borse schermate** (con fogli di alluminio o simili, per evitare i sensori anti-taccheggio) appare il *modus operandi* più frequente.
- I **prodotti più rubati** variano a seconda del settore merceologico. Più appetibili quelli con un **alto valore economico** per centimetro cubo, più facilmente **occultabili** e con una maggiore **rivendibilità** sul mercato (Figura C, pag.14).

Figura B - Differenze inventariali per provincia, % media sul fatturato. Top 10 province. Anno 2016

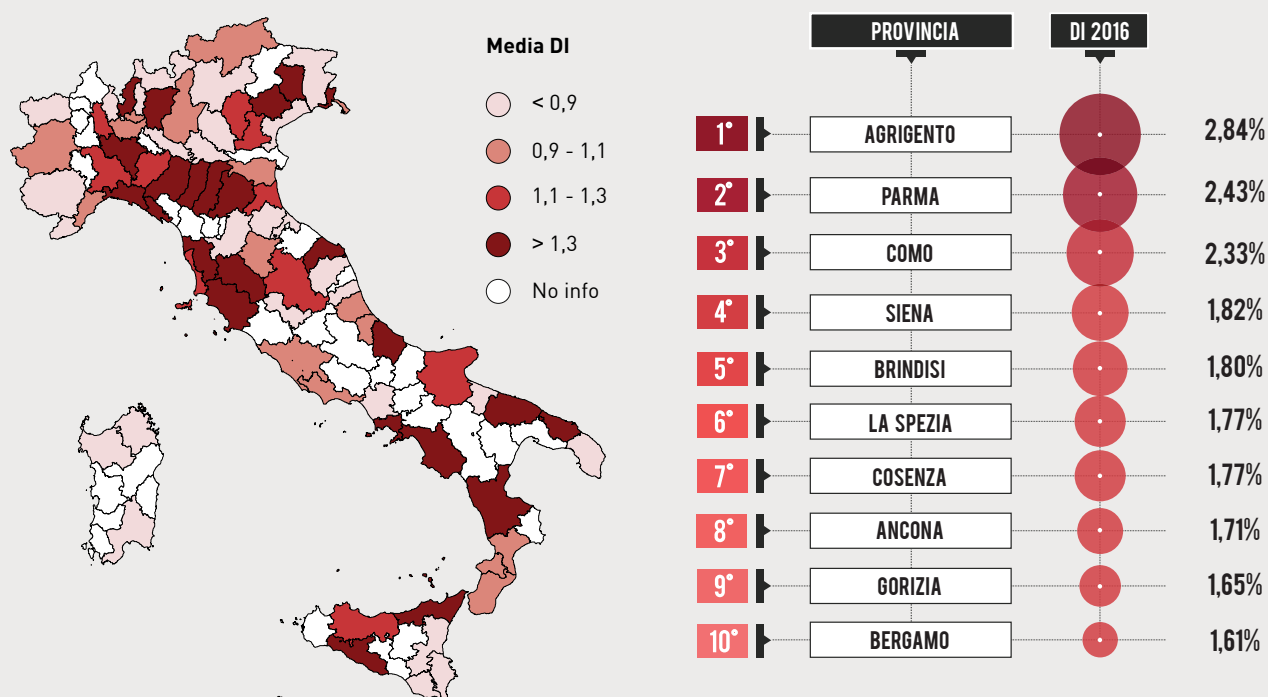
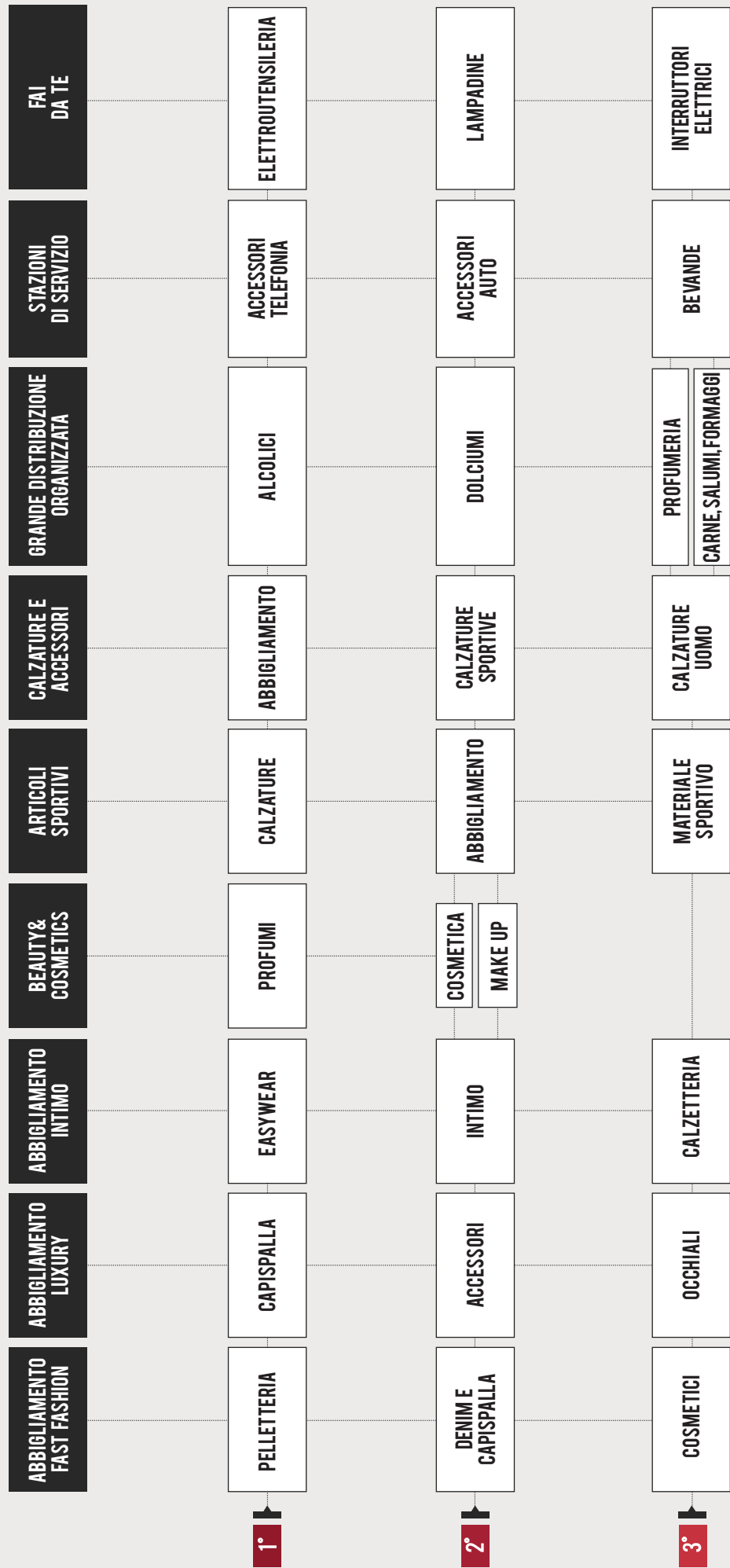


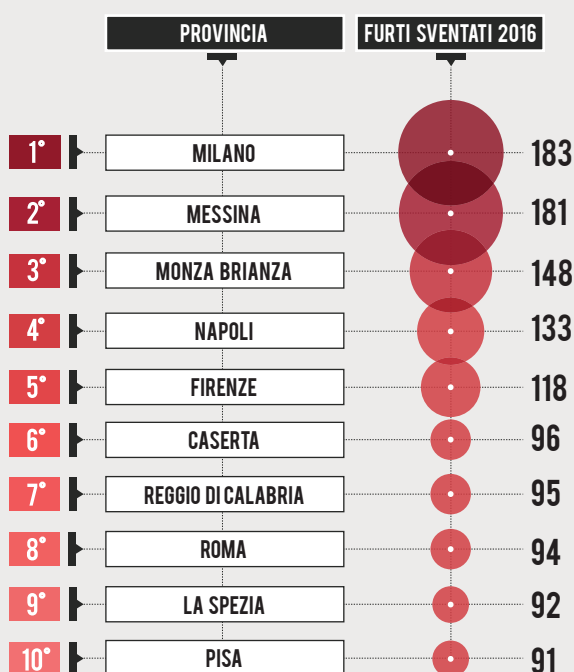
Figura C - Top 3 categorie di prodotto rubate per incidenza sul valore economico delle differenze inventariali (DI). Anno 2016



I sistemi di contrasto e prevenzione

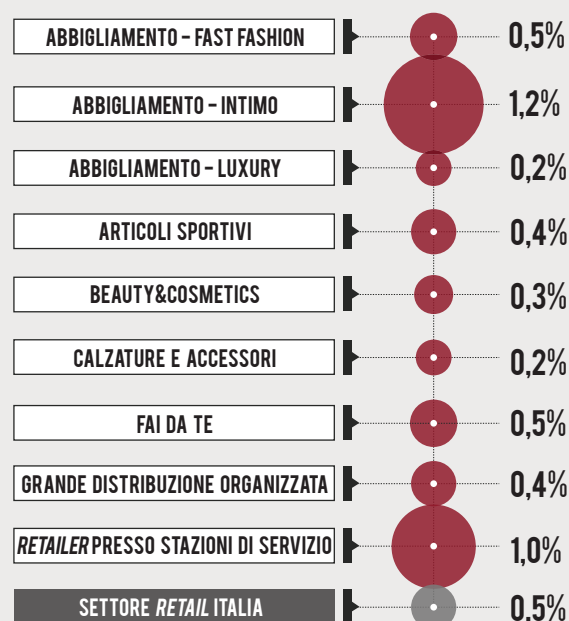
- In media, nel 2016, per ogni punto vendita del *retail* in Italia sono stati **sventati 83 furti**.
- La media più alta di furti sventati è nel Nord-Ovest, in cui prevale la **Lombardia** (134 per ogni negozio). Tra le province, è in testa **Milano** (183) (Figura D).

Figura D - Furti sventati nel *retail* per provincia, media per punto vendita. Anno 2016



- Al contrario delle differenze inventariali, le **aree** con più furti sventati sono quelle **più popolate**, più **ricche** e legate ai **grandi centri urbani**: è ipotizzabile che qui si concentrino i maggiori investimenti delle aziende in sistemi di sicurezza e prevenzione.
- Si sventano molti **più furti nei negozi in città** (in media, 104 all'anno) che nei centri commerciali (in media, 67).
- In media, i *retailer* italiani spendono in sistemi di sicurezza lo **0,5% del fatturato**, con differenze sensibili tra i settori merceologici (Figura E).

Figura E - Spesa per la sicurezza per settore merceologico, % media sul fatturato. Anno 2016



- La prevenzione dei furti e delle perdite avviene, secondo i *retailer* intervistati, attraverso una **combinazione di diversi presidi** adottati contestualmente nello stesso punto vendita.
- Tra i sistemi più adottati compaiono la **videosorveglianza** (100% dei rispondenti), seguita dai sistemi di **allarme** gestiti da terzi (89%), dalle **placche/etichette antitaccheggio** - EAS (83%) e dalle guardie non armate (83%).
- Se i sistemi antitaccheggio offrono protezione soprattutto contro i **ladri occasionali**, a costi contenuti, le guardie hanno un forte **effetto deterrente** ma costi di gestione più elevati. La videosorveglianza è utile in fase di **ricostruzione dell'evento** ma richiede un forte investimento e può comportare criticità nella gestione dei dati sensibili.
- Nel settore stanno emergendo **soluzioni innovative**, come sensori anti-taccheggio tarati per le borse schermate, "guardie vendenti" e software predittivi capaci di indicare, in tempo reale, i negozi più a rischio.

L'impatto economico complessivo su aziende e cittadini

- Il costo complessivo annuo della sicurezza (dato dalla somma del valore delle differenze inventariali e della spesa per i sistemi di protezione) delle aziende del *retail* in Italia è pari all'**1,6% del fatturato** (Figura F).
- In termini economici, una cifra stimabile intorno ai **3,4 miliardi di euro**: il quinto gruppo *retail* in Italia se lo si interpretasse come il fatturato di una azienda.
- In media, si tratta di **26 milioni di euro** ogni anno per i primi 50 *retailer* italiani per fatturato e **56 euro per ogni cittadino** (Figura G).

Le implicazioni per la ricerca e per il settore pubblico e privato

- Questo studio è solo il primo passo nella comprensione dei **rischi** del settore *retail* in Italia e delle possibili **contromisure**.
- Per migliorare l'analisi sono necessari, da un lato, **dati puntuali** e di maggiore qualità, ad esempio sulle **caratteristiche dei negozi**, dei visitatori, del personale e dei sistemi di sicurezza adottati in ciascun punto vendita.
- Dall'altro la **collaborazione** continua del mondo accademico, dei *retailer*, dei fornitori di tecnologie per la sicurezza e della pubblica amministrazione: una **conoscenza condivisa** della sicurezza.

Figura F - Costo totale delle perdite per settore e totale *retail*. % media sul fatturato. Anno 2016

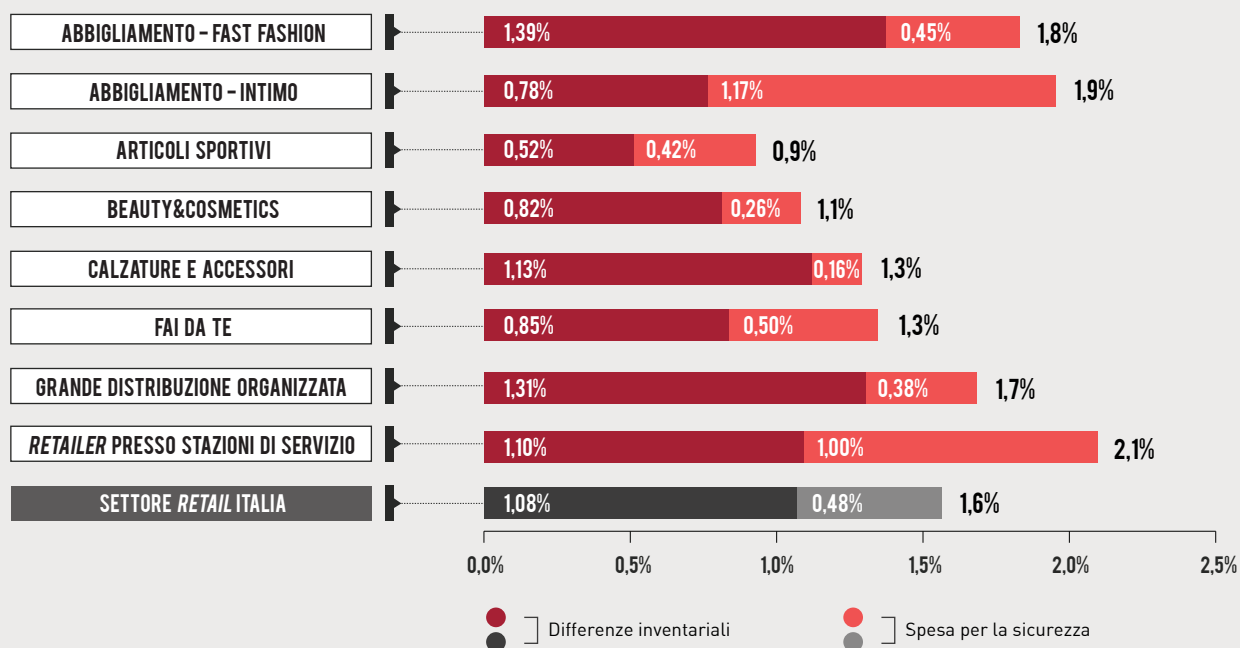
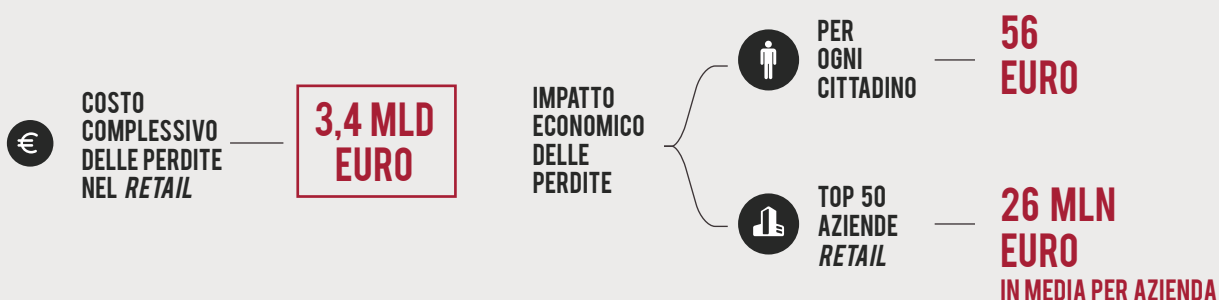


Figura G - Costo economico complessivo delle perdite nel *retail* in Italia



GLOSSARIO

Abbigliamento – Fast fashion = Aziende del settore abbigliamento che producono collezioni in vendita a prezzi contenuti e rinnovate in tempi brevi.

Abbigliamento – Intimo = Aziende del settore abbigliamento specializzate nella vendita di biancheria intima.

Abbigliamento – Luxury = Aziende del settore abbigliamento e accessori specializzate nella vendita di prodotti di elevata gamma qualitativa e costo.

C&T = Crime&tech, spin-off company di Università Cattolica del Sacro Cuore - Transcrive.

Conversion rate = Rapporto tra numero di persone che acquistano rispetto al numero totale di visitatori di un punto vendita.

Differenze inventariali (DI) = Differenza fra i valori contabili/finanziari della merce e quelli relativi al conteggio fisico. Nell'ambito di questo studio sono calcolate al prezzo di vendita al cliente, senza tener conto dei rimborsi assicurativi, e sono espresse in percentuale sul fatturato.

EAS = *Electronic Article Surveillance*. Sistema antitaccheggio costituito da antenne e accessori degli impianti antitaccheggio. Per "Accessori" si intende ogni prodotto, come ad esempio etichette o placche, utilizzato per la protezione antitaccheggio dei prodotti all'interno di un punto vendita.

Furto esterno = Modalità di furto commesso da uno o più soggetti esterni all'azienda. Il furto esterno può derivare da taccheggio/furto con destrezza, furto con scasso o rapina.

Furto interno = Modalità di furto commesso dai dipendenti dell'azienda. I furti interni possono essere distinti in furto della merce, appropriazione indebita di denaro dalla cassa, annullamento totale o parziale degli scontrini, reso merce fraudolento.

Furti sventati = Numero di persone fermate per punto vendita durante l'orario di apertura.

GDO = Grande Distribuzione Organizzata (supermercati, ipermercati, cash&carry).

GRTB = *Global Retail Theft Barometer*, ovvero Barometro mondiale dei furti nel *retail*. Studio condotto dal 2001 al 2015 e sponsorizzato da Checkpoint Systems (<http://www.globalretailtheftbarometer.com/>).

OSSIF = Osservatorio per la sicurezza fisica. Centro di ricerca di ABI (Associazione Bancaria Italiana) in materia di sicurezza.

PV = Punto vendita.

Retail = Settore merceologico classificabile secondo la divisione ATECO/NACE G.47 - *Commercio al dettaglio, escluso quello degli autoveicoli e dei motocicli*. Questa divisione include il commercio al pubblico (vendita senza trasformazione) di prodotti nuovi e usati per uso personale e consumo domestico.

RFID = *Radio Frequency Identification*, ovvero identificazione a radiofrequenza. Tecnologia per l'identificazione e/o memorizzazione automatica di informazioni inerenti oggetti, basata sulla capacità di memorizzazione di dati da parte di particolari etichette elettroniche (*tag*) e sulla capacità di queste di rispondere all'interrogazione a distanza da parte di appositi apparati fissi o portatili (*reader*).

SDI = Sistema Di Indagine. Banca data interforze del Ministero dell'Interno che raccoglie, tra le altre informazioni, i dati sui reati denunciati dalle Forze dell'Ordine all'Autorità giudiziaria.

Spesa per la sicurezza = Valore degli investimenti in misure di sicurezza e prevenzione (comprendente costi come vigilanza, servizi di sicurezza, manutenzione impianti, ecc.) espresso in percentuale sul fatturato.

TAPA = *Transported Asset Protection Association* - Associazione per la protezione delle merci destinate al trasporto (<http://www.tapaonline.org/>).

1. LO STUDIO

Rispetto ai precedenti studi effettuati in questo ambito in Italia ed in Europa, questo rapporto adotta una **metodologia innovativa** sviluppata da Crime&tech (C&T) in collaborazione con il Laboratorio per la Sicurezza e le aziende italiane del settore *retail*, che combina due fonti di informazione, diverse e complementari, e due metodi distinti di raccolta dei dati (Figura 1).

Il **primo metodo** ha previsto la raccolta di *informazioni quantitative e qualitative a livello di azienda* tramite un questionario online a cui hanno risposto 20 gruppi del settore *retail*, corrispondenti a 30 aziende con *brand* e punti vendita indipendenti, per una copertura totale stimata di circa 8.140 negozi in Italia¹. Il **fatturato complessivo** realizzato in Italia dai rispondenti, nell'ultimo esercizio, può essere stimato in **24,9 miliardi di euro**, pari all'11,5% del fatturato totale delle aziende attive nel settore *retail* in Italia². I questionari hanno raccolto non solo statistiche aggregate su differenze inventariali e spese di sicurezza, ma anche informazioni di contesto su stagionalità dei furti, *modi operandi* e sulle misure di sicurezza e prevenzione adottate.

Il **secondo metodo** si è basato sulla raccolta di *dati quantitativi e informazioni a livello di singolo punto vendita* condivisi direttamente da un campione di 7 gruppi del settore *retail*, corrispondenti a 12 aziende con *brand* e punti vendita indipendenti, per una copertura di 1.088 negozi distribuiti in 20 regioni e 94 province italiane. Tali aziende, nell'ultimo esercizio, hanno registrato un **fatturato complessivo stimato** di circa **6,3 miliardi di euro**, pari a 2,9% del fatturato totale nell'intero *retail* in Italia³. I dati raccolti si riferiscono alle differenze inventariali e al numero di furti sventati per singolo punto vendita insieme ad altre informazioni (es. indirizzo, tipologia e localizzazione).

Nonostante la diversa numerosità e rappresentatività settoriale dei due campioni ottenuti, si è ritenuto che solo **la combinazione** di questi due metodi potesse garantire una panoramica completa sullo stato della sicurezza nell'industria *retail* in Italia.

L'analisi delle informazioni raccolte è stata seguita da un **workshop**, a cui hanno partecipato 30 *security manager* delle aziende *retail*, e da diverse **interviste** con rappresentanti selezionati che hanno contribuito all'interpretazione dei risultati emersi e alla definizione di buone pratiche e casi studio rilevanti.

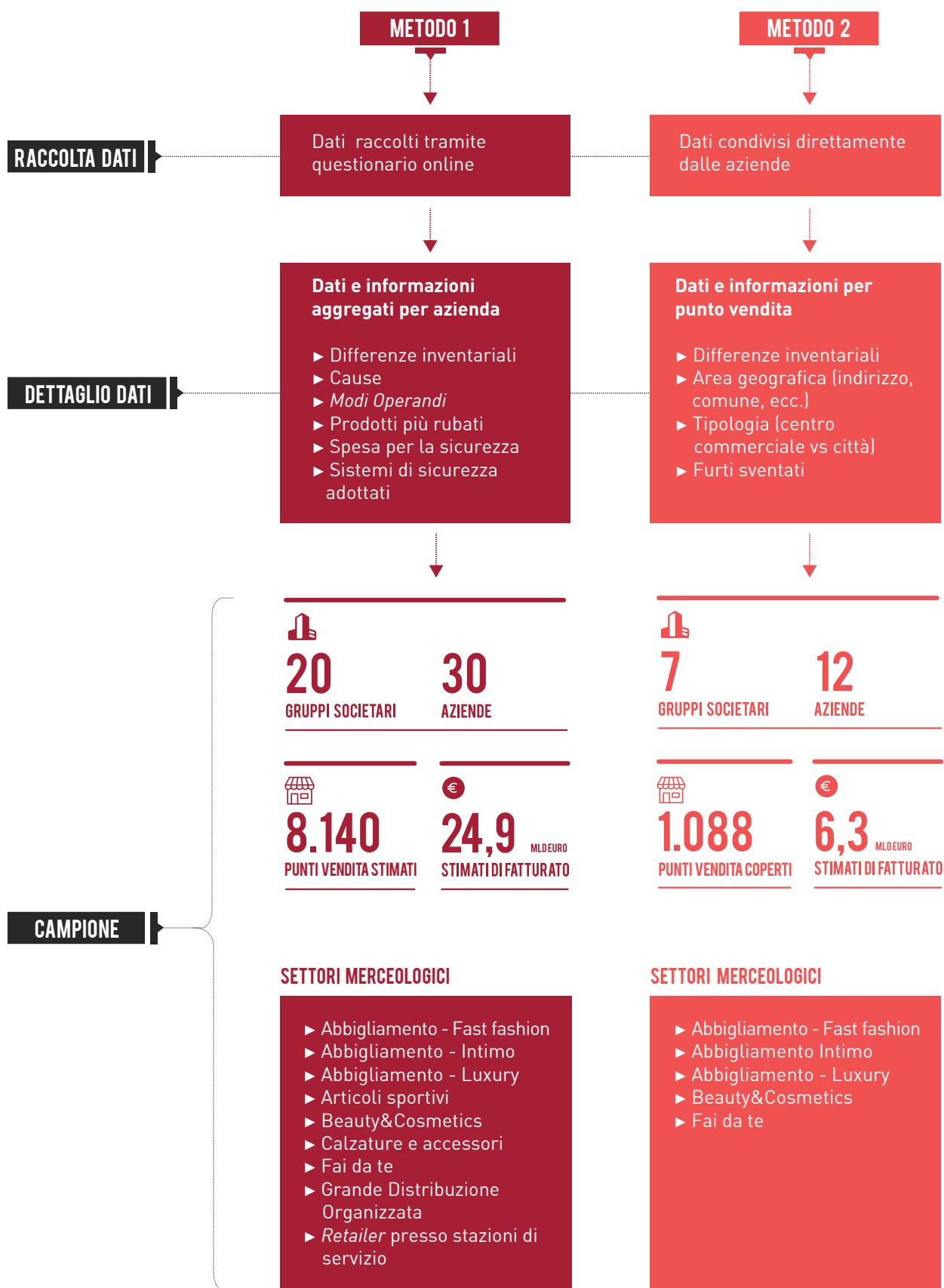
1. La stima è ottenuta sommando i valori medi degli intervalli indicati dalle aziende nel questionario (<50; 51-200; 201-500; 501-1000; 1001-5000; >5000) e arrotondando il risultato.

2. Il valore di 24,9 mld di euro è stato ricavato sommando il fatturato realizzato, nell'ultimo esercizio disponibile, dalle imprese partecipanti allo studio. Tale valore rappresenta una stima conservativa dell'intero campione, in quanto alcuni questionari sono stati compilati in forma anonima, venendo quindi esclusi dalla stima del fatturato totale.

Il fatturato complessivo del settore *retail*, stimato in 216 mld di euro, è calcolato come fatturato totale delle società di capitale registrate in Italia nella divisione ATECO G.47 (ad esclusione dei gruppi ATECO G.47.8 e G.47.9), in attività e con almeno 300.000 euro di fatturato (totale: 47.194 aziende). Fonte: elaborazione Crime&tech di dati Bureau van Dijk – ORBIS.

3. La metodologia utilizzata per il calcolo del fatturato complessivo è la stessa utilizzata per il primo metodo.

Figura 1 – Lo studio: metodologia



Le informazioni raccolte hanno consentito, da un lato, di produrre per la prima volta nel nostro paese, un'analisi a livello geografico molto dettagliata e un'esplorazione delle differenze tra

negozi in **città e centri commerciali**. Dall'altro, di fornire nuove **chiavi interpretative**, trend emergenti e **riflessioni** su come migliorare la prevenzione delle perdite in questo settore.

Figura 2 – Metodo 1: campione

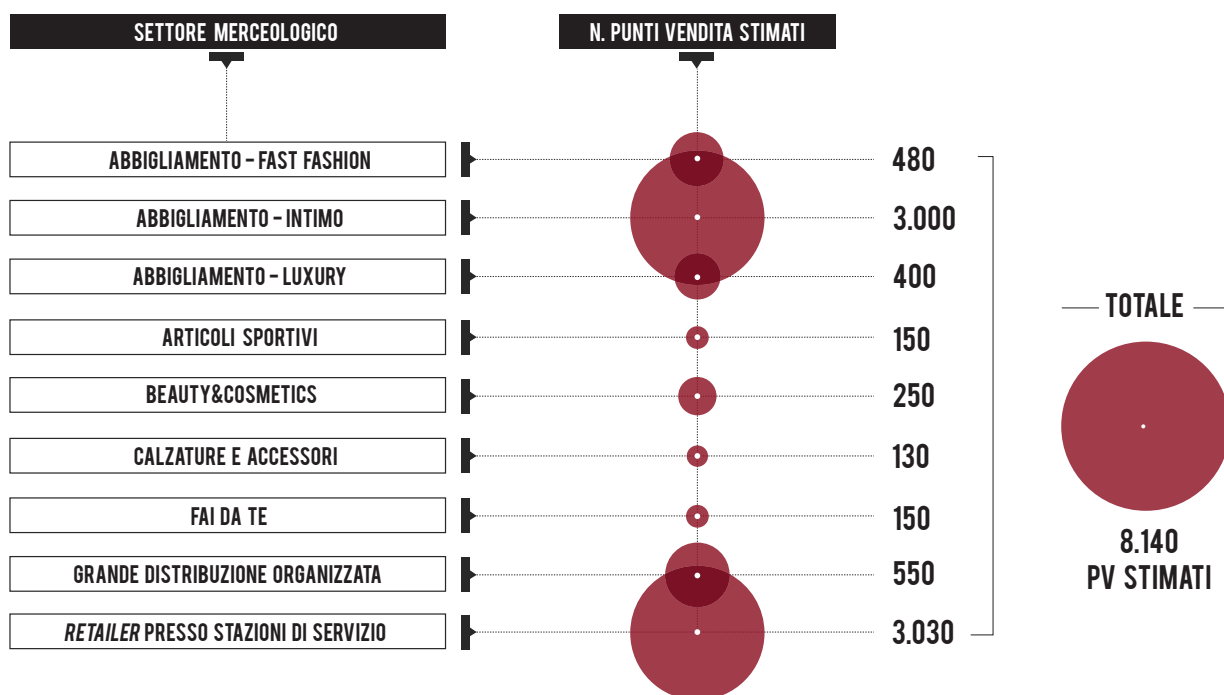
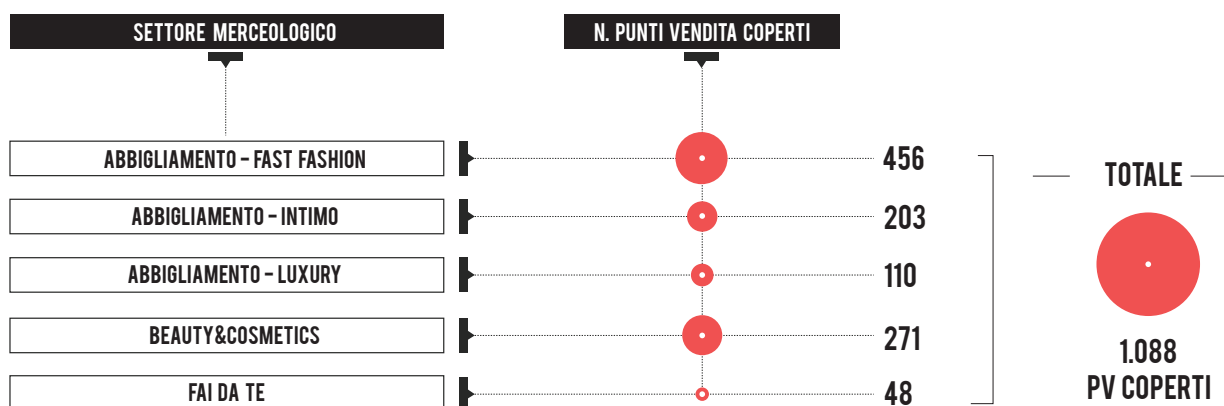


Figura 3 – Metodo 2: campione

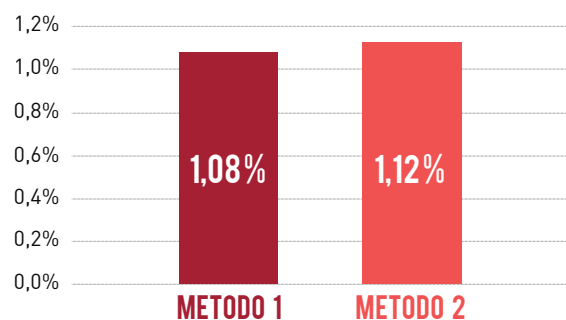


2. DIFFERENZE INVENTARIALI

Nel 2016, le differenze inventariali (DI) hanno rappresentato in media l'**1,1% del fatturato** delle aziende del settore *retail* in Italia.

I risultati dei due set di dati raccolti hanno fornito indicazioni molto simili: **1,08%** del fatturato per le differenze inventariali calcolate sulla base dei dati ottenuti tramite questionario (Metodo 1) e **1,12%** del fatturato per le differenze inventariali calcolate a partire dai dati puntuali (Metodo 2) (Figura 4).

Figura 4 – Differenze inventariali come % del fatturato, anno 2016⁴



Metodo 1: N= 4780 PV stimati; Metodo 2: N=654 PV

MISURARE LE DIFFERENZE INVENTARIALI

Le differenze inventariali possono essere definite come la differenza fra i valori contabili/finanziari della merce, e quelli relativi al conteggio fisico (The Smart Cube 2015). Il calcolo delle differenze inventariali all'interno del settore *retail* presenta numerose sfide. Infatti, dalle testimonianze raccolte tra i *security manager* partecipanti allo studio, non è emersa una **definizione univoca** e condivisa da tutte le aziende.

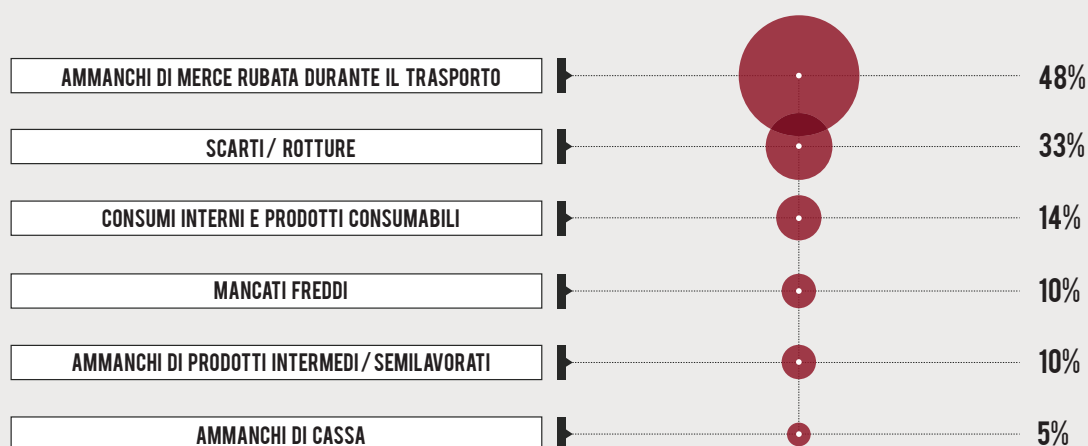
Le diversità nelle voci che compongono le differenze inventariali dipendono dalle diverse **pratiche contabili** adottate da ciascuna azienda, a loro volta conseguenza delle diverse tipologie di **supply-chain**, dai diversi tipi di **merce trattata**, e dalle diverse prassi di **gestione interna** (Beck 2016). Questo crea delle difficoltà per la raccolta e la successiva analisi comparativa delle informazioni fornite da aziende diverse.

Ad esempio, nell'ambito di questo studio, è stato chiesto a tutti i rispondenti di fornire il dato sulle differenze inventariali calcolate al **prezzo di vendita**. Tuttavia, alcune aziende contabilizzano le differenze inventariali al **prezzo di costo** che ha quindi richiesto una successiva elaborazione dei dati. Inoltre, è stato rilevato che per due delle aziende partecipanti, il calcolo delle differenze inventariali tiene conto anche dei **rimborsi assicurativi**. Ove possibile, è stato richiesto di fornire il dato al netto di tali rimborsi, preservando la comparabilità con gli altri dati ricevuti.

4. Il dato sulle DI non è stato fornito da tutte le aziende e non era disponibile per tutti i PV del campione.

In alcuni casi non è stato poi possibile **scorporare le varie voci contabili** che compongono le differenze inventariali per avere una misura omogenea tra settori diversi. Per esempio, molte aziende misurano le differenze inventariali a livello di punto vendita, non considerando gli ammanchi di merce registrati **lungo la catena logistica**. Per 10 delle aziende rispondenti (nei settori GDO, Fast-fashion, Beauty&Cosmetics e Articoli sportivi), sono invece inclusi nel totale. Alcune aziende attive nella GDO includono nel calcolo anche gli **ammanchi "noti"**, ovvero **prodotti semilavorati** e i **mancati freddi**, che invece non vengono inclusi dalle aziende degli altri settori. **Scarti e rotture**, anch'essi da considerare come ammanchi "noti", sono inclusi nel calcolo delle differenze inventariali dalle aziende del settore Beauty&Cosmetics, e da alcune aziende attive nella GDO.

Figura 5 – Voci contabili che rientrano nelle differenze inventariali. % di aziende rispondenti. (N=20)

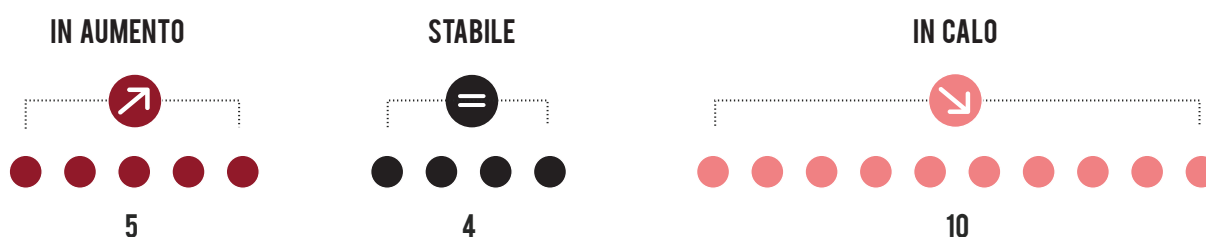


Trend

Nonostante alcune differenze a livello settoriale (vedi 2.1, pag.25), i dati raccolti indicano generalmente una **diminuzione delle differenze inventariali** negli ultimi anni.

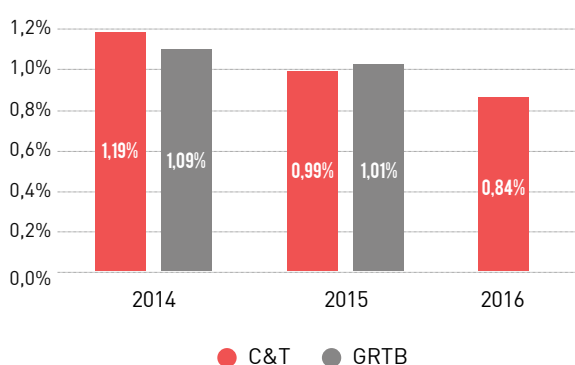
Le risposte raccolte tramite il questionario rivelano un **trend prevalentemente decrescente** per il periodo 2014-2016 (Figura 6). La maggior parte dei *retailer* rispondenti (10 su 19) ha dichiarato una diminuzione delle differenze inventariali nel triennio considerato a fronte di 5 aziende che, invece, hanno registrato un aumento. Per 4 gruppi gli ammanchi sono rimasti invariati.

Figura 6 – Trend delle differenze inventariali, periodo 2014-2016 (N=19)



Anche i dati raccolti per punto vendita mostrano un **trend negativo** nel periodo 2014-2016 registrando una diminuzione complessiva del 30% (Figura 7). Questo andamento segue la tendenza già evidenziata dal *Global Retail Theft Barometer* (GRTB) 2015 confermando che le differenze inventariali sono, generalmente, in calo nel settore *retail*.

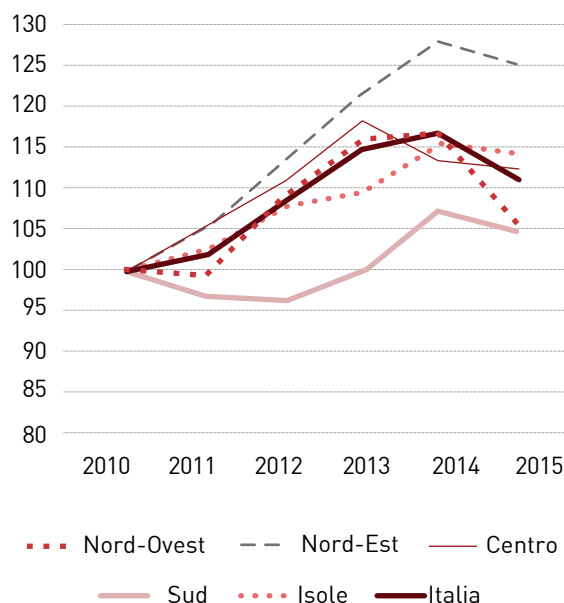
Figura 7 – Differenze inventariali, periodo 2014-2016. Confronto con GRTB*



*I dati elaborati da C&T si riferiscono alla media dei valori per PV. L'elaborazione include solo i PV per cui è disponibile il dato dei tre anni (N=436).

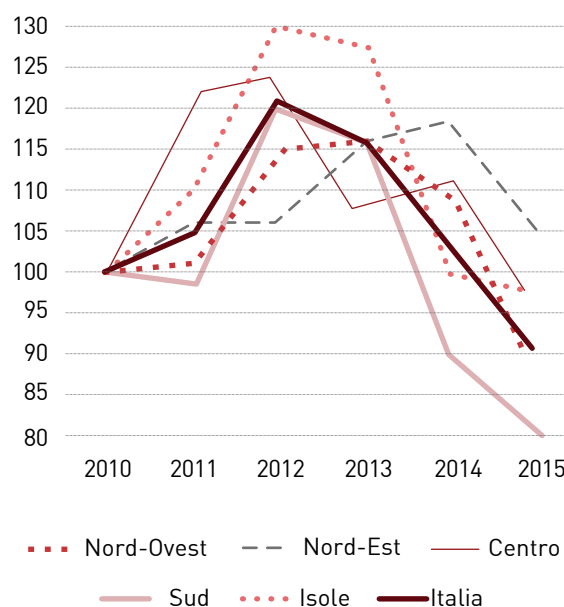
Il trend negativo osservato per le differenze inventariali dopo il 2014 è in linea con l'andamento dei reati appropriativi in Italia nello stesso periodo e in particolare con quello dei **reati denunciati ai danni degli esercizi commerciali**. Se nei primi anni che hanno seguito la crisi economica del 2008 si era osservato un aumento generalizzato di furti e rapine nei negozi, il trend si è invertito nel 2015, con un calo moderato dei furti (-4%, Figura 8), e più netto delle rapine (-16%, Figura 9), ormai scese al di sotto dei livelli pre-crisi.

Figura 8 – Tasso di furti negli esercizi commerciali ogni 100.000 imprese del settore *retail* in Italia e per macroregione. Anni 2010-2015. Indice 2010=100



Fonte: elaborazione Crime&tech di dati SDI – Ministero dell'Interno

Figura 9 – Tasso di rapine negli esercizi commerciali ogni 100.000 imprese del settore *retail* in Italia e per macroregione. Anni 2010-2015. Indice 2010=100



Fonte: elaborazione Crime&tech di dati SDI – Ministero dell'Interno

IL CRIME DROP IN ITALIA

Secondo i dati SDI del Ministero dell'Interno, nel corso del 2016 in Italia sono stati denunciati circa 7.000 reati al giorno (Finizio, 2017). Un dato in **calo del 7,4% rispetto al 2015**, che ha consolidato le flessioni già registrate nei due anni precedenti. Secondo quanto riportato dal Ministero dell'Interno (2017), il calo è proseguito anche nei primi sette mesi del 2017.

La diminuzione ha riguardato quasi tutte le tipologie di illeciti - furti, rapine, violenze - ad eccezione di truffe e frodi informatiche (+4,5% a livello nazionale) e dei casi di usura (+9%). Oltre ad un calo nel numero di denunce, si osserva anche un **calo generalizzato della gravità dei reati commessi** (Dugato e Favarin 2016).

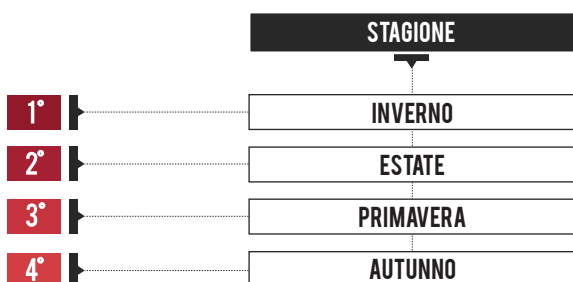
Nell'ambito dei reati a danno di esercizi commerciali, le **rapine** sono in **diminuzione dal 2012**, dopo aver fatto registrare un forte aumento nei primi anni della crisi economica. Tale aumento è, in parte, dipeso da un **cambio di strategia adottato dai rapinatori**, come già segnalato dall'ultimo rapporto OSSIF (2016): la maggiore vulnerabilità dei negozi sarebbe corrisposta alla forte diminuzione di rapine ai danni degli sportelli bancari (-82% nel periodo 2007-2015), soprattutto a causa dell'aumento delle transazioni elettroniche (minor volume di contante in circolazione) e all'implementazione di nuove policy per la sicurezza nelle banche. Le rapine in negozio hanno raggiunto un picco nel 2012, con 7.090 episodi denunciati a livello nazionale. In seguito, il calo è stato costante su tutto il territorio nazionale che, ad eccezione del Nord-Est, ormai si attesta al di sotto dei livelli pre-crisi.

I **furti** in esercizi commerciali, invece, hanno mostrato una crescita meno marcata durante la crisi rispetto alle rapine, ma l'aumento è stato costante fino al 2014. Negli ultimi due anni, invece, il trend si è allineato a quello delle altre tipologie di reato, facendo registrare un calo, seppur moderato (-4%), a livello nazionale.

Stagionalità

L'inverno è la stagione in cui si registrano le differenze inventariali maggiori, seguita da estate, primavera e autunno (Figura 10).

Figura 10 – Differenze inventariali e stagioni



I punti vendita sono esposti ad un maggior rischio di furti durante la **stagione invernale** per diverse ragioni. In primo luogo, le **temperature più rigide** permettono ai ladri di occultare i prodotti sotto i vestiti pesanti: giacche o giacconi possono anche essere foderati con uno strato di alluminio per eludere i sistemi antitaccheggio. In secondo luogo, **la diminuzione delle ore di luce** può consentire ai ladri di allontanarsi più facilmente dopo il furto. Infine, soprattutto per quanto riguarda l'abbigliamento, l'inverno è il periodo dell'anno in cui i prodotti venduti hanno un **valore unitario più alto** rispetto alle altre stagioni, aumentando l'appetibilità del furto.

Le **festività natalizie** risultano essere il periodo più problematico in assoluto, in quanto ai problemi sopra riportati si aggiunge il **grande affollamento dei punti vendita**, che complica le attività di prevenzione soprattutto per quanto riguarda il taccheggio, e, in alcuni settori, il maggiore turnover del personale. Nel caso della GDO, le festività natalizie rappresentano un momento particolarmente problematico in relazione a prodotti quali panettoni, pandori e dolci in generale.

Molti *security manager* segnalano la particolare criticità dei **periodi di uscita delle nuove collezioni**, soprattutto rispetto ai furti ad opera di bande organizzate, attratte dalla maggior rivendibilità dei prodotti esposti. In caso di furti massivi, la sottrazione di un'intera nuova linea di prodotto, o di una sua parte consistente, può comportare gravi danni economici e di immagine per l'azienda colpita. Un esempio ricorrente nell'Abbigliamento è il furto dello stock di capi di una determinata taglia, particolarmente dannoso perché rende indisponibile il prodotto per un'intera fascia di clientela.

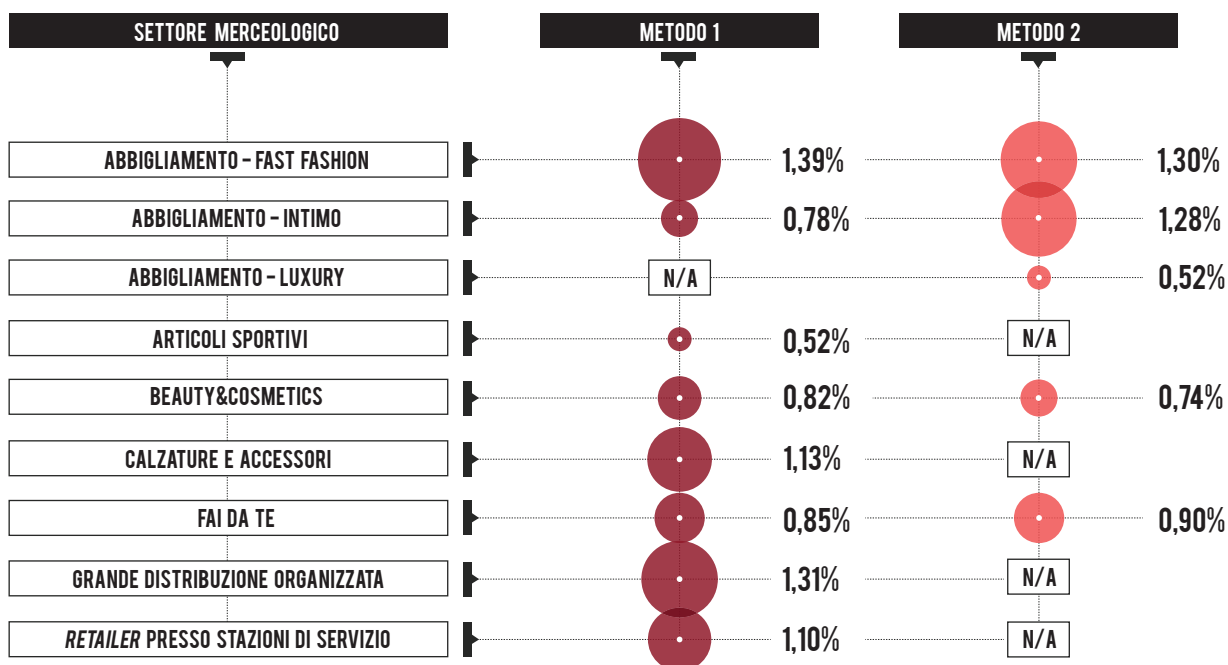
2.1 DIFFERENZE INVENTARIALI E SETTORI MERCEOLOGICI

Sulla base dei dati raccolti attraverso il questionario (Metodo 1), le differenze inventariali maggiori si registrano nel settore dell'**Abbigliamento – Fast fashion** (in media 1,39% del fatturato), seguito da **Grande Distribuzione Organizzata** (supermercati, ipermercati, *cash&carry*) (1,31%), Calzature e accessori (1,13%) e *retailer* presso le Stazioni di servizio (1,10%) (Figura 11).

Le differenze inventariali minori si riscontrano nei settori Fai da te (0,85%), Beauty&Cosmetics (0,82%), e Articoli sportivi (0,52%). Anche il lusso (0,52%), rappresentato solo nel campione del Metodo 2, mostra valori ridotti.

Si può notare che i settori coperti da entrambi i metodi di raccolta dati hanno valori in linea, fatta eccezione per l'intimo in cui le statistiche per punto vendita mostrano ammanchi sensibilmente maggiori⁵.

Figura 11 - Differenze inventariali per settore merceologico, % media sul fatturato. Anno 2016



Metodo 1: N= 4.780 punti vendita stimati; Metodo 2: N=654 punti vendita

5. Questa differenza può essere dovuta, oltre che alla diversa composizione campionaria nei due metodi, alle ridotte dimensioni in termini di fatturato dei punti vendita dell'intimo.

La media risultante dal Metodo 2, non pesata per il fatturato dei punti vendita, tende quindi a sovrastimare le differenze inventariali dei negozi più piccoli.

Le differenze tra un settore merceologico e l'altro possono essere determinate da numerosi fattori. Ad esempio:

- **Tipo di prodotti venduti (prezzo, volume, rivendibilità della merce).** I settori caratterizzati da articoli più facili da nascondere, più difficili da proteggere (ad esempio con EAS tradizionali), più appetibili sul mercato e con un valore maggiore per cm/cubo sono a maggiore rischio furto (vedi sezione 3.2, pag.37). I prodotti caratterizzati da un basso valore unitario, invece, possono essere più soggetti al furto occasionale. Come dimostrato da alcuni studi nel campo dell'economia comportamentale (Mazar, Amir, e Ariely 2008; Shalvi, Eldar, e Bereby-Meyer 2012), i furti di piccolo importo sono percepiti come meno gravi, e quindi più giustificabili, da chi li commette.
- **Tipologia di vendita (assistita o non assistita).** Il rischio di furti nei negozi in cui il personale assiste i clienti fin dal loro ingresso, come ad esempio nel Lusso o nel Beauty&Cosmetics, è inferiore rispetto ai punti vendita con una minore *customer care*. Da una parte, laddove il cliente è più seguito dal personale di vendita è anche più sorvegliato; dall'altra, una minore *customer care* può portare all'insoddisfazione del cliente inducendolo a compiere un furto "per frustrazione".
- **Conversion rate clienti/visitatori.** Settori con una maggiore fidelizzazione della clientela, o con dei visitatori più "convinti" di entrare in un negozio ad acquistare, come ad esempio il Lusso, registrano perdite più ridotte. Questa ragione incide anche sulla maggiore vulnerabilità dei punti vendita nei centri commerciali rispetto a quelli in città, in genere più piccoli e con una clientela più fidelizzata (vedi sezione 2.3, pag.29).

- **Caratteristiche della clientela.** A seconda del settore cambia la tipologia di clientela in termini di prevalenza di donne o uomini, fascia d'età, nazionalità. Sulla base dei risultati dell'analisi dei fattori di contesto e degli autori dei furti (vedi sezioni 2.2, pag.27 e 3.1, pag.33), è presumibile che i prodotti più consumati dai giovani e legati a beni di prima necessità siano più vulnerabili. Questo aiuta a spiegare i valori di differenze inventariali più elevati, ad esempio, del Fast fashion, delle Calzature e della GDO.
- **Turnover e formazione del personale.** Nei settori con un maggiore *turnover* del personale, come nel Fast fashion e nella GDO, c'è un maggiore rischio perdite, sia da furti esterni che interni. Viceversa nei settori con un personale più fidelizzato, più coinvolto nella gestione dei negozi e sottoposto a maggiore formazione, si riduce la vulnerabilità e di conseguenza gli ammanchi.
- **Caratteristiche dei punti vendita.** Il livello di differenze inventariali dipende molto anche dalle caratteristiche strutturali dei punti vendita. Ad esempio, il rischio di subire un furto è maggiore nei negozi con più piani, caratterizzati da spazi più ampi, meno controllabili, con più "punti ciechi" e più vie di fuga (es. uscite di sicurezza).
- **Sistemi di sicurezza.** Infine, il valore degli ammanchi è funzione delle misure di sicurezza adottate e adottabili. Ad esempio, in alcuni settori come l'Intimo e le Calzature, è più difficile utilizzare placche antitaccheggio tradizionali visto il tipo prevalente di merce venduta. Anche nella GDO alcuni prodotti sono molto difficili da proteggere se non esponendoli vicino alle casse o in scaffali chiusi/vetrine.

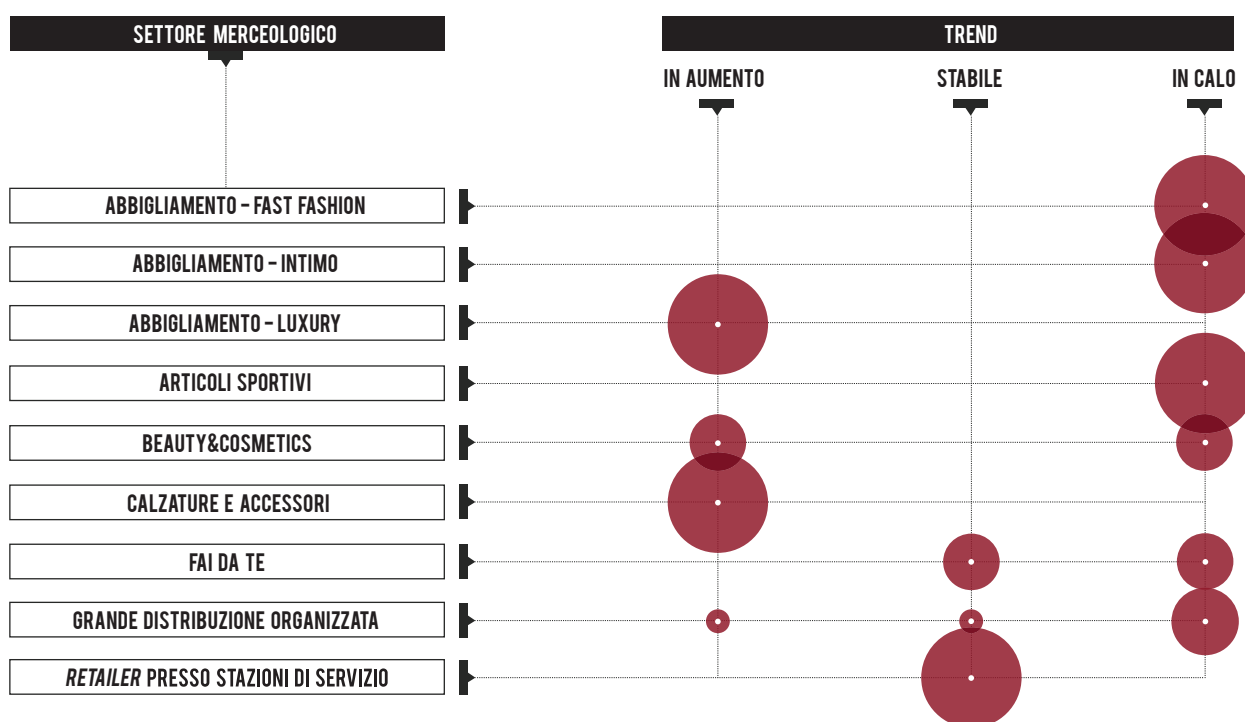
Trend per settore merceologico

Sebbene le differenze inventariali siano generalmente in diminuzione nel periodo 2014-2016, esistono **differenze tra un settore merceologico e l'altro** (Figura 12).

Per alcuni settori (Abbigliamento – Fast fashion, Abbigliamento – Intimo, Articoli sportivi) il trend è

in prevalenza decrescente, per altri (Abbigliamento – Luxury, Calzature e accessori) è in aumento. Per i *retailer* delle stazioni di servizio non ci sono variazioni, mentre nella GDO e nel Beauty&Cosmetics alcuni esercenti hanno indicato una crescita, altri una situazione immutata e altri un trend decrescente.

Figura 12 – Trend delle differenze inventariali per settore merceologico indicato dai rispondenti, periodo 2014-2016 (N=19)



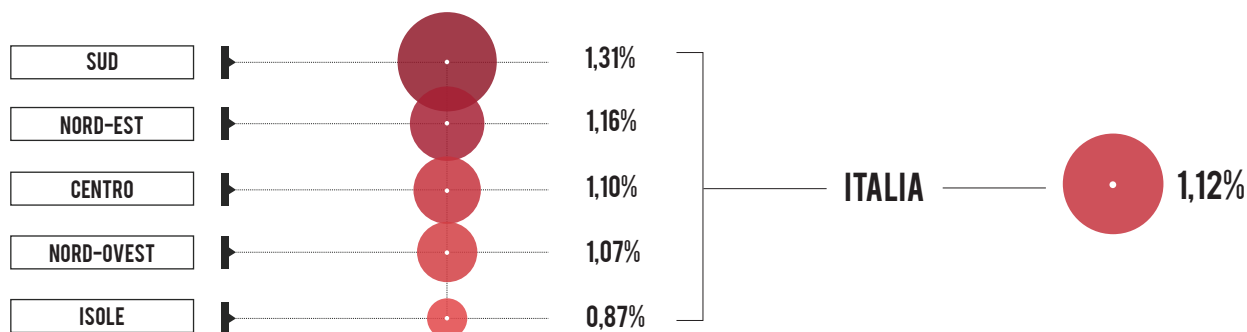
2.2 DIFFERENZE INVENTARIALI E AREE GEOGRAFICHE

Il nuovo approccio metodologico basato sull'analisi dei dati per singolo punto vendita (Metodo 2) ha permesso di effettuare, per la prima volta in Italia, anche uno **studio per area geografica**.

Macroregioni

I valori maggiori di differenze inventariali si registrano al Sud, a seguire Nord-Est e Centro (Figura 13, pag.28). I valori più bassi si riscontrano invece in Sardegna e Sicilia.

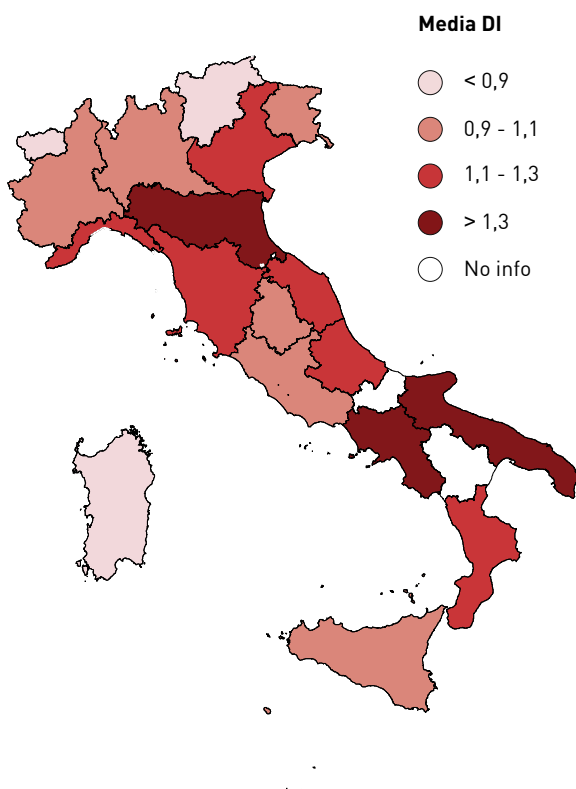
Figura 13 – Differenze inventariali per macroregione. % media sul fatturato. Anno 2016



Regioni

Tra le regioni che registrano dei valori di differenze inventariali superiori alla media nazionale (1,12%) la **Campania** è la regione con il valore più alto (1,38%), seguita da Puglia (1,37%), Emilia Romagna (1,32%) e Calabria (1,24%). I valori più bassi si riscontrano in Sicilia (0,98%), Trentino Alto Adige (0,87%), Valle d'Aosta (0,78%) e Sardegna (0,45%) (Figura 14).

Figura 14 – Differenze inventariali per regione. % media sul fatturato. Anno 2016



Province

La provincia con il valore più alto di differenze inventariali è **Agrigento** (2,84%), seguita da Parma (2,43%), Como (2,33%), Siena (1,86%) e Brindisi (1,80%). Tutte queste province presentano dei valori significativamente maggiori rispetto alla media nazionale (1,12%) (Figura 15, pag.29)⁶.

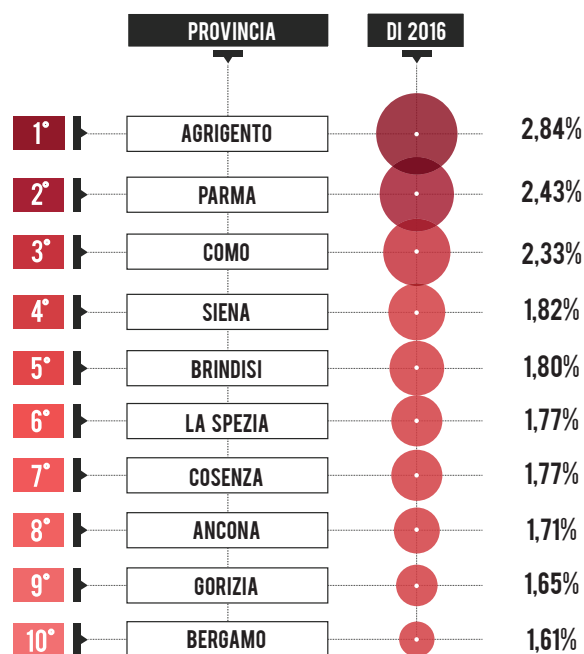
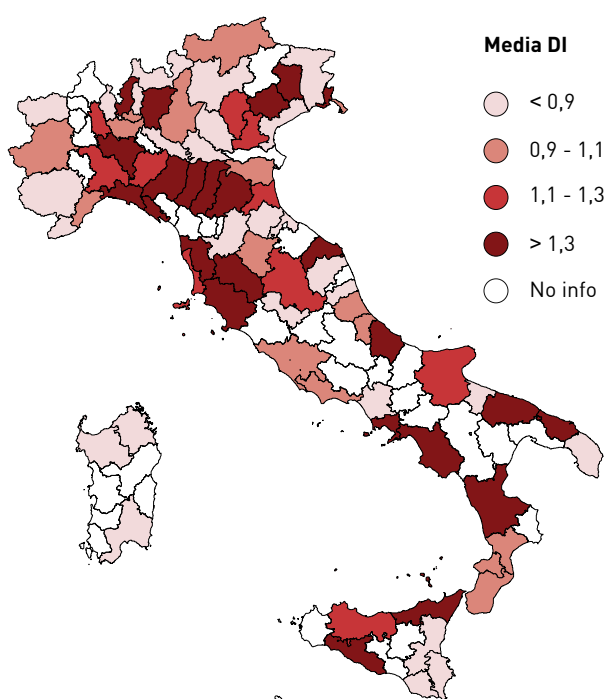
Appare subito evidente che le differenze inventariali tendono a essere superiori nelle **province periferiche e meno popolate** e inferiori nelle realtà metropolitane più grandi. Delle quattro maggiori aree urbane italiane, solo Napoli (1,47%) registra valori di differenze inventariali superiori alla media nazionale, mentre Roma (1,10%), Milano (1,13%) e Torino (0,95%) sono in linea o inferiori.

La mappa mostra anche alcune **concentrazioni territoriali** con valori elevati. In genere, si tratta di zone interregionali di ampio passaggio e attraversate da importanti vie stradali e autostradali. Se ne possono distinguere in particolare cinque, elencate di seguito con nomi di fantasia:

⁶. Solo le province coperte da almeno due punti vendita del campione sono incluse nell'analisi.

- Il **cluster Via padana**: si tratta dell'area compresa tra la SS Padana Inferiore, la via Emilia e la SS della Cisa, e attraversata dall'Autostrada del Sole. Comprende le province di La Spezia, Genova, Alessandria, Pavia, Parma, Reggio Emilia, Modena e Bologna.
- Il **cluster Maremma toscana**: area comprendente le province toscane di Pisa, Siena, Grosseto e, in misura leggermente inferiore, Livorno.
- Il **cluster Vesuvio-Sila**: area che comprende le province di Napoli, Salerno e Cosenza, e attraversata dalla A2 – Autostrada del Mediterraneo (ex A3 - Salerno-Reggio Calabria).
- Il **cluster Bassa Puglia**: area che comprende le province di Bari e Brindisi, e attraversata dalla A14 – Autostrada Adriatica.
- Il **cluster Sicilia coast-to-coast**: area che comprende la fascia settentrionale della Sicilia (Messina a Palermo) e la provincia di Agrigento.

Figura 15 – Differenze inventariali per provincia. % media sul fatturato. Anno 2016. Top 10 province.



2.3 DIFFERENZE INVENTARIALI E FATTORI DI CONTESTO

Oltre a fornire un'analisi della distribuzione geografica tra regioni, province e comuni, è utile studiare come le differenze inventariali si rapportino rispetto ad alcuni fattori di contesto di tipo **socio-demografico, economico e criminale**. Questa analisi permette di capire, ad esempio, se è vero, come sembra emergere dalla mappa, che

aree più periferiche e meno legate ai grandi centri urbani siano più vulnerabili ai furti e alle perdite nel settore *retail*.

La Figura 16 (pag.30) mostra la correlazione tra il valore delle differenze inventariali dei punti vendita (esprese come % sul fatturato) e alcune **variabili di contesto dei comuni** in cui i negozi sono situati.

Figura 16 – Correlazione bivariata tra differenze inventariali e variabili di contesto, anno 2016

VARIABILI DI CONTESTO	CORRELAZIONE BIVARIATA CON DI
CARATTERISTICHE SOCIO-DEMOGRAFICHE	
POPOLAZIONE RESIDENTE	SIGNIFICATIVA (-)
DENSITÀ ABITATIVA	SIGNIFICATIVA (-)
TASSO DI GIOVANI TRA 11 E 20 ANNI	SIGNIFICATIVA (+)
TASSO DI STRANIERI RESIDENTI	NON SIGNIFICATIVA
TASSO DI DISOCCUPAZIONE	SIGNIFICATIVA (+)
PIL PRO CAPITE	SIGNIFICATIVA (-)
REATI DENUNCIATI (PRO CAPITE)	
FURTI IN ESERCIZI COMMERCIALI	NON SIGNIFICATIVA
RAPINE IN ESERCIZI COMMERCIALI	NON SIGNIFICATIVA
ARRESTI PER ASSOCIAZIONE MAFIOSA	NON SIGNIFICATIVA
OMICIDI TENTATI E CONSUMATI	NON SIGNIFICATIVA
CARATTERISTICHE DEL PUNTO VENDITA	
LOCALIZZAZIONE IN CENTRO COMMERCIALE	SIGNIFICATIVA (+)
FURTI SVENTATI NEL PUNTO VENDITA	NON SIGNIFICATIVA

Le differenze inventariali sono maggiori in punti vendita situati nei **comuni più piccoli e meno densamente popolati**. Ciò potrebbe anche essere una diretta conseguenza di quanto riportato da molti *security manager*, che dichiarano di allocare un budget minore per prevenzione e sicurezza nei punti vendita più piccoli e meno rilevanti a livello di fatturato, quindi in corrispondenza dei piccoli centri urbani.

Livelli maggiori di differenze inventariali si rilevano in comuni con **PIL pro capite inferiore e maggiore tasso di disoccupazione**. Inoltre, le zone più critiche sono anche quelle con un'**incidenza più alta di giovani tra 11 e 20 anni** tra la popolazione residente.

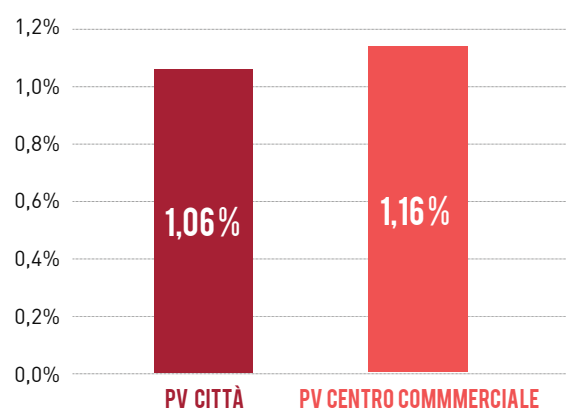
Si può ipotizzare che in aree con maggiori difficoltà socio-economiche, e un maggior tasso di popolazione giovanile, ci sia una maggiore propensione a commettere furti per necessità, furti occasionali, o ad entrare a far parte di una banda organizzata.

Inoltre, si osserva che le differenze inventariali tendono a essere maggiori nei punti vendita all'interno dei **centri commerciali**. Non è invece significativa la relazione con furti, rapine, omicidi e altre misure di criminalità, né con il tasso di stranieri residenti.

2.4 DIFFERENZE INVENTARIALI E CENTRI COMMERCIALI

Grazie ai dati a livello puntuale è possibile analizzare come cambiano le differenze inventariali a seconda del tipo di localizzazione del punto vendita (Figura 17).

Figura 17 – Differenze inventariali nei punti vendita in città e nei centri commerciali. % media su fatturato. Anno 2016



PV città: N=266; PV centro commerciale: N=388

Gli ammanchi sono maggiori nei negozi situati all'interno dei **centri commerciali** (1,16%) rispetto a quelli localizzati in città (1,06%), anche se sarebbe necessario considerare un campione più ampio per confermare questo *pattern* da un punto di vista statistico.

Le ragioni di tale differenza sono legate ad alcune caratteristiche dei centri commerciali, come ad esempio:

- Il maggiore affollamento;
- Il minore *conversion rate* clienti/visitatori;
- La sorveglianza più complessa.

È possibile anche stilare una lista dei centri commerciali per differenze inventariali, a partire dai PV inclusi nel campione del Metodo 2. I dati coprono 50 centri commerciali su un totale di più di 1.000. È stata calcolata la media degli ammanchi di tutti i PV presenti in ogni centro, considerando solo quelli con almeno 2 negozi con dati disponibili. La Figura 18 mostra i 10 centri commerciali con i valori maggiori e i 10 con i valori minori di differenze inventariali.

Figura 18 – Differenze inventariali per centro commerciale. Anno 2016 e trend 2014-2016. Primi 10 e ultimi 10 centri commerciali

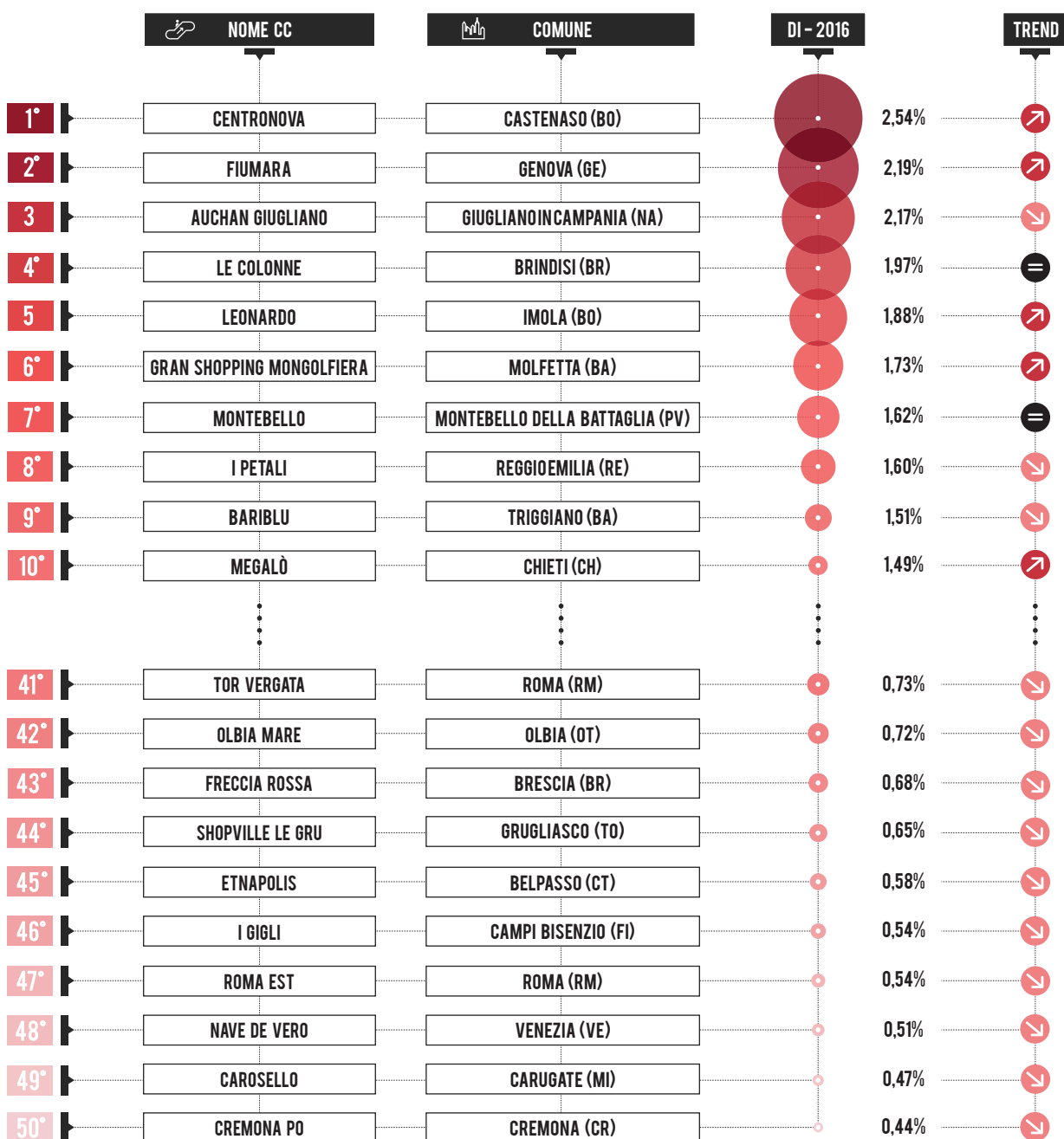
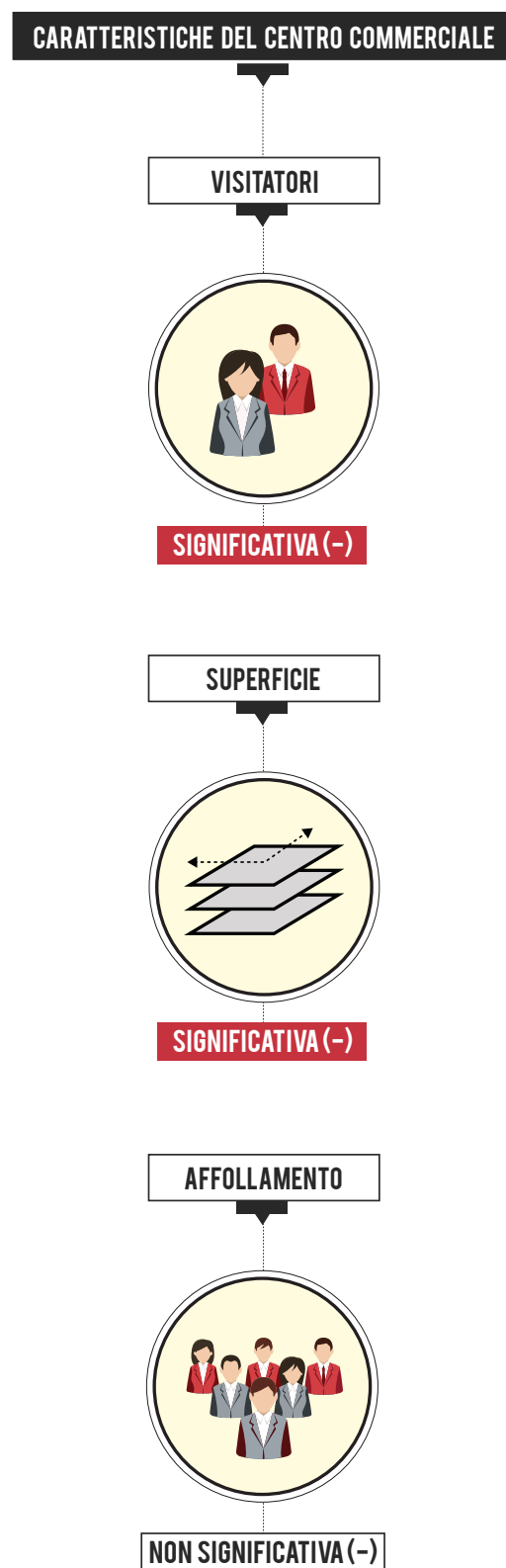


Figura 19 - Differenze inventariali per centro commerciale, anno 2016. Primi 10 e ultimi 10 centri commerciali



I risultati della correlazione bivariata tra differenze inventariali e caratteristiche del centro commerciale (Figura 20) mostrano che le **strutture più piccole** in termini di superficie e con un **numero minore di visitatori** sono più esposte al fenomeno degli ammanchi. Secondo i *security manager* partecipanti allo studio, questo potrebbe essere dovuto a minori investimenti in misure di prevenzione e sicurezza all'interno dei centri più piccoli rispetto alle strutture più grandi e, quindi, più rilevanti in termini di fatturato.

Figura 20 – Correlazione bivariata tra differenze inventariali e caratteristiche del centro commerciale, anno 2016

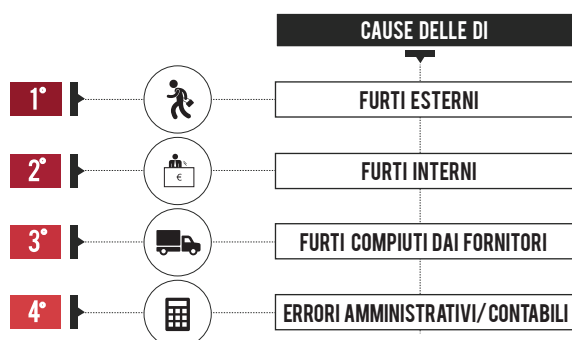


3. MODI OPERANDI E PRODOTTI PIÙ RUBATI

3.1 CAUSE E MODI OPERANDI

Quasi tutte le aziende partecipanti allo studio concordano che la **causa principale** delle differenze inventariali è rappresentata dai **furti esterni**, seguiti dai **furti interni** ad opera di dipendenti e dai **furti compiuti dai fornitori** o lungo la catena logistica (Figura 21). La causa meno rilevante è rappresentata dagli **errori amministrativi/contabili**.

Figura 21 – Differenze inventariali e cause



Vi sono tuttavia delle eccezioni. Per alcuni *retailer* del settore **Abbigliamento – Luxury** la causa preponderante delle differenze inventariali è rappresentata dai **furti commessi dai dipendenti**. I negozi di questi *retailer* sono spesso caratterizzati dalla vendita assistita, da una forte attenzione posta al cliente sin dal momento in cui entra nel punto vendita e da un maggiore *conversion rate*. Pertanto, i furti esterni, intesi come taccheggi, sono altamente rischiosi e difficili da realizzare. Questo potrebbe spiegare il peso relativamente più elevato dei furti interni.

Alcune aziende della **GDO** dichiarano che gli **errori amministrativi/contabili** impattano maggiormente sulle differenze inventariali rispetto ai furti dei fornitori/produttori. La ragione potrebbe essere la maggiore complessità nella gestione del magazzino che necessita di essere rifornito quotidianamente con prodotti freschi, comportando una più alta probabilità di errori gestionali.

I RISCHI DELLA SUPPLY-CHAIN

Dalla testimonianza di un *security manager* del Laboratorio per la Sicurezza, è emerso un caso particolare di furto commesso lungo la catena logistica, in particolare dai trasportatori. I fornitori coinvolti nel trasporto della merce forzavano il **nastro antimanomissione** utilizzato per chiudere i colli contenenti la merce da destinare al magazzino o al punto vendita. Una volta rimossi i prodotti più costosi, dividevano i prodotti di minor valore tra tutti i colli, in modo da renderne omogeneo il peso. Infine richiudevano i colli riutilizzando lo stesso nastro antimanomissione. Questo rendeva molto difficile accorgersi del furto se non in fase di inventario.

I furti ad opera dei trasportatori sono un problema particolarmente rilevante, soprattutto per i *retailer* che spostano prodotti con un alto valore per unità di volume (es. elettronica, medicinali, abbigliamento di alta gamma, pelletteria). Come già evidenziato dal TAPA, l'Italia è uno dei paesi europei con la **filiera logistica più vulnerabile** al crimine predatorio, soprattutto in alcune regioni e comparti.

A questo va aggiunto che il settore dei trasporti in Italia è uno dei più critici per quanto riguarda **l'infiltrazione della criminalità organizzata**, di tipo mafioso e non (Riccardi, Soriani, e Giampietri 2016). Sono numerosi i casi di aziende di trasporti, collegate alla criminalità,

coinvolte direttamente nel furto di merce e nel traffico di beni di origine illecita (es. droga, armi, prodotti contraffatti o rubati). Oltre ai furti, i rischi di intrattenere rapporti commerciali con aziende legate alla criminalità organizzata sono molteplici: rischio di riciclaggio, rischio di credito, rischio reputazionale, rischio di compromettere la *business continuity* (Garofalo 2016).

Le imprese infiltrate, però, presentano spesso caratteristiche ricorrenti, in termine di provenienza geografica, struttura proprietaria e anomalie nelle voci di bilancio. Esistono degli **strumenti e indicatori**, che combinano tra gli altri dati finanziari, geografici e di *ownership*, che permettono di monitorare in maniera sistematica la propria *supply-chain* identificando i fornitori più a rischio e di prevenire, in questo modo, il rischio infiltrazione (Crime&tech 2017).

Furti esterni

Il **taccheggio/furto con destrezza è la modalità di furto esterno più rilevante** per quasi tutte le aziende partecipanti allo studio, sia in termini di eventi subiti che di incidenza sul valore economico delle differenze inventariali. Seguono **furto con scasso** e **rapina**.

Secondo i dati raccolti tramite il questionario, la maggior parte dei furti esterni avviene **dal lunedì al venerdì**. Tuttavia, alcune aziende registrano taccheggi e furti con scasso anche durante il fine settimana. La maggior parte delle **rapine** avviene poco **prima dell'orario di chiusura** dei negozi, ovvero a fine giornata quando il denaro in cassa è maggiore e il presidio all'interno del punto vendita può essere ridotto.

Per alcuni *retailer* specializzati in **Abbigliamento – Luxury, Beauty&Cosmetics, Fai da te** e **GDO** i **furti con scasso** impattano maggiormente sul valore economico delle differenze inventariali rispetto ai taccheggi. Si tratta di aziende che vendono ingenti quantità di merce e prodotti con un alto valore per unità di volume. Pertanto, subire un furto con scasso (soprattutto intrusioni notturne ad opera di bande organizzate) determina una perdita significativa in termini di valore della merce sottratta.

FURTI ESTERNI: ECCEZIONI

Nel settore **Calzature e accessori** si registra un maggior numero di **rapine** rispetto ai furti con scasso. Spesso si tratta di casi di rapine improprie, ovvero quando il ladro viene fermato e reagisce con degli atti violenti nei confronti del personale del negozio.

I furti esterni possono essere commessi da **singole persone** che realizzano piccoli furti occasionali nel momento in cui si presenta un'opportunità all'interno del punto vendita o da **bande criminali organizzate**. Tutte le aziende coinvolte nello studio hanno evidenziato che i furti commessi da singole persone rappresentano la maggior parte degli eventi subiti mentre i furti commessi da bande organizzate impattano di più sulle differenze inventariali a causa del valore elevato della merce sottratta.

Le aziende intervistate hanno sottolineato una **diminuzione dei furti di tipo occasionale** ma un **incremento** di altre modalità criminali più qualificate. Tra queste, le **micro-bande organizzate** (composte da due o al massimo tre individui), le **rapine improprie** e le **intrusioni notturne**. È possibile che alla diminuzione dei furti occasionali abbiano contribuito anche le misure di sicurezza implementate all'interno dei punti vendita che, tuttavia, sembrano essere meno efficaci nel contrastare modalità di furto più organizzate.

TACCHEGGI E BORSE SCHERMATE

Sulla base delle interviste effettuate con i *security manager* coinvolti nello studio, una modalità di furto particolarmente rilevante, soprattutto nella GDO e nell'Abbigliamento, risulta essere quella dell'occultamento dei prodotti in **borse schermate** con un doppio fondo metallico. I rivestimenti, realizzati di solito **artigianalmente con fogli di alluminio, cellophane da imballaggio e nastro adesivo**, consentono di evitare che entrino in funzione i sensori delle barriere antitaccheggio, soprattutto quelli tradizionali. Oltre alle borse, la schermatura metallica viene utilizzata per zaini, vestiti, e in alcuni casi anche nei passeggini.

In risposta all'aumento di questa modalità di furto, un numero crescente di *retailer* adotta tecnologie EAS destinate appositamente alla rilevazione di contenitori rivestiti di fogli di alluminio quando questi vengono introdotti nel negozio.

FURTI ORGANIZZATI. TRA MICRO-BANDE E GANG CRIMINALI

L'incremento dei furti organizzati ha una duplice matrice: da un lato, si registra un **aumento** delle cosiddette **micro-bande**, i.e. coppie o gruppi di al massimo tre persone con un minimo livello di pianificazione. Dall'altro, l'attività di **gruppi criminali specializzati in crimine predatorio**, con alti livelli di organizzazione e capaci di atti violenti e significativi in termini di costi per le aziende del *retail*.

Nel primo caso, un *security manager* del Beauty&Cosmetics ha segnalato un profilo ricorrente di micro-banda. I protagonisti sono solitamente una **coppia di individui** ben vestiti che possono sembrare marito e moglie, **affiancati da una terza persona**. La coppia fa ingresso nel punto vendita poco prima dell'orario di chiusura, quando la copertura di staff è ridotta, si dirige verso l'unica commessa presente nel punto vendita e chiede maggiori informazioni su alcuni prodotti di cosmetica. Poco dopo entra in negozio un ragazzo ben vestito e con una borsa voluminosa. Questa persona non viene notata dalla **commessa** perché **distratta dalla coppia**. Il ragazzo, dopo essersi assicurato di non avere attirato l'attenzione su di sé, nasconde quantità ingenti di profumi (anche più di 50) nella **borsa schermata** ed esce dal negozio eludendo le barriere antitaccheggio.

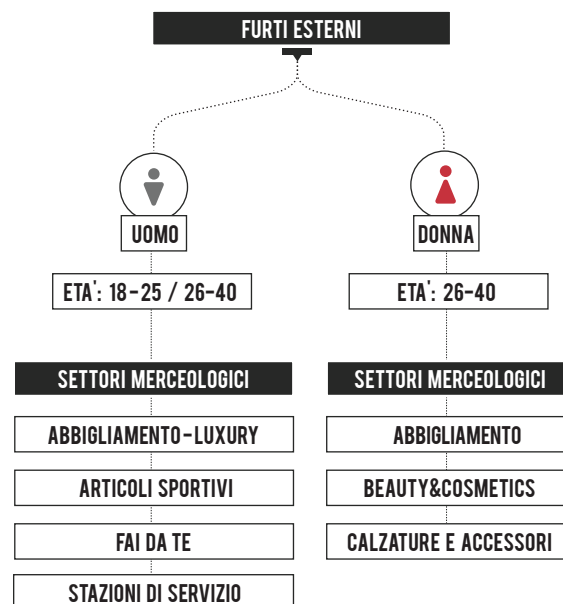
Nel secondo caso è paradigmatico quanto successo nella notte dell'8 agosto 2017 presso un centro commerciale in provincia di Reggio Emilia, quando una banda di ladri ha messo a segno un furto di telefoni cellulari in un punto vendita di prodotti di elettronica con un **piano d'azione studiato nei minimi particolari**. I ladri hanno sfondato la porta del negozio con un'auto rubata, facendo scattare l'allarme. L'intervento delle Forze dell'Ordine è stato ritardato dai rapinatori **bloccando tutte le strade di accesso al centro commerciale** con due furgoni e un SUV rubati e parcheggiati di traverso. Dopo aver sottratto i telefonini esposti in vetrina, i ladri si sono allontanati per una strada secondaria, facendo perdere le proprie tracce (Il Resto del Carlino 2017).

Guardando alle caratteristiche dei soggetti coinvolti, la maggior parte dei furti esterni è commessa da due profili diversi (Figura 22):

- **Uomini di età** compresa nelle fasce **18-25** e **26-40 anni**, soprattutto nei punti vendita di *retailer* del Fai da te, Stazioni di servizio e specializzati nella vendita di Articoli sportivi e Abbigliamento di lusso;
- **Donne tra 26 e 40 anni**, nei negozi delle aziende appartenenti ai settori Beauty&Cosmetics, Calzature e accessori e nell'Abbigliamento in generale.

Sono delle eccezioni alcune aziende della **GDO**, dove prevalgono gli **uomini tra 35 e 45 anni** e alcuni *retailer* dell'**Abbigliamento – Fast fashion** che registrano soprattutto giovani **donne tra 18 e 25 anni**.

Figura 22 – Furti esterni e profilo dei soggetti coinvolti per settore merceologico



FURTI NEL RETAIL E STRANIERI

Secondo le statistiche della criminalità elaborate annualmente dal Ministero dell'Interno, l'incidenza delle **denunce contro stranieri** presenta notevoli variazioni a livello territoriale. I valori più alti si registrano al Nord (42%) e al Centro (39%), mentre al Sud e nelle Isole si osservano valori molto più bassi (15%).

Per quanto riguarda i reati ai danni degli esercizi commerciali denunciati, circa il **60% dei furti** e il **40% delle rapine** è commesso da stranieri. Secondo i dati del Ministero riguardanti i reati appropriativi, i principali paesi di provenienza sono **Albania, Croazia, Montenegro, Romania e Serbia**.

Anche molti dei *security manager* intervistati hanno dichiarato una prevalenza di soggetti stranieri dell'Europa dell'est e dei Paesi balcanici.

Furti interni

Il **furto della merce** ad opera dei dipendenti è la **modalità di furto interno più rilevante** per tutte le aziende partecipanti allo studio, sia per numero di eventi sia per incidenza sul valore economico delle differenze inventariali. Seguono **appropriazione indebita di denaro** dalla cassa, **annullamento totale o parziale degli scontrini** e **reso merce fraudolento**.

FURTI INTERNI: ECCEZIONI

Nell'**Abbigliamento – Fast fashion** e per i *retailer* specializzati in **Fai da te** e **Calzature e accessori** la seconda modalità di furto interno più frequente è il **reso merce fraudolento**, seguita da annullamento totale o parziale degli scontrini e appropriazione indebita dalla cassa;

Per i *retailer* specializzati in **Abbigliamento – Intimo** il problema principale è determinato dall'**appropriazione indebita di denaro dalla cassa** seguita dall'annullamento totale o parziale degli scontrini.

3.2 I PRODOTTI PIÙ RUBATI

Chi commette i furti (sia esterni che interni) tende a privilegiare prodotti di piccole dimensioni, con un elevato valore per centimetro/cubo, che abbiano taglia unica e una notevole popolarità tra i consumatori (vedi box)⁷.

Le Figure 23 e 24 (pag.38-39) mostrano, per ogni settore merceologico coperto dallo studio, le prime cinque categorie di prodotti più rubati per numero di pezzi e incidenza sul valore economico delle differenze inventariali.

HOT PRODUCTS

Ci sono alcuni prodotti che, per le loro caratteristiche, sono più esposti al rischio di furto. La letteratura criminologica li definisce *hot products* (Clarke 1999; Clarke e Eck 2003) e ha coniato un acronimo in inglese (CRAVED) per sintetizzare le loro caratteristiche principali:

Occultabili (*Concealable*). I prodotti che si possono nascondere in tasca o in borsa sono più a rischio furto. Anche gli oggetti difficili da identificare o che possono essere nascosti con facilità dopo un furto sono più a rischio.

Rimovibili (*Removable*). Privilegiati anche quei prodotti che si possono spostare e sono più facili da trasportare.

Disponibili (*Available*). Gli oggetti ampiamente disponibili e facili da trovare hanno un rischio più alto di essere rubati. Le ondate di furto possono nascere dalla disponibilità sul mercato di un nuovo prodotto *trendy* (ad esempio un nuovo smartphone o l'articolo di una nuova collezione) che crea velocemente il proprio mercato illegale.

Di valore (*Valuable*). I prodotti più costosi, e con un più alto rapporto valore economico per centimetro cubo, sono più appetibili, soprattutto quando il furto è commesso per rivendere la merce.

Divertenti (*Enjoyable*). Gli *hot products* tendono a essere oggetti divertenti da possedere o da consumare (ad esempio liquori, tabacchi, dvd, ecc.). Capi alla moda come l'ultimo modello di sneakers o di jeans firmati sono molto più esposti al rischio di essere rubati rispetto a scarpe normali o pannolini.

Commerciabili (*Disposable*). I prodotti con una elevata domanda sul mercato illegale sono più facili da rivendere e quindi più appetibili dai ladri.

7. Per esempio, gli articoli di pelletteria (borse, portafogli, cinture, ecc.), che presentano tutte le caratteristiche

sopracitate, sono stati definiti come un "assegno circolare" da uno dei *security manager* intervistati.

Figura 23 – Top 5 categorie di prodotto per numero di pezzi rubati. Anno 2016 (N=17)

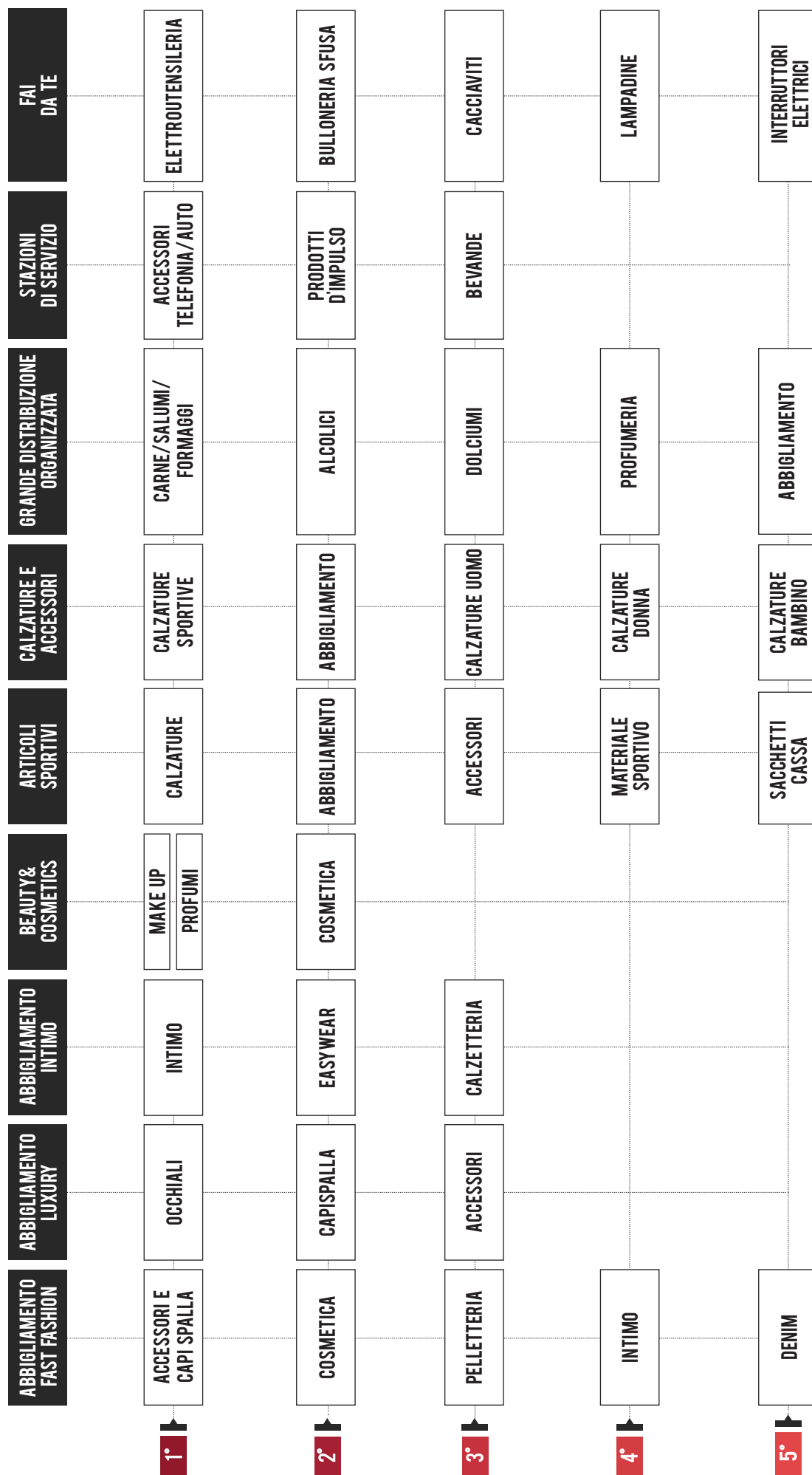
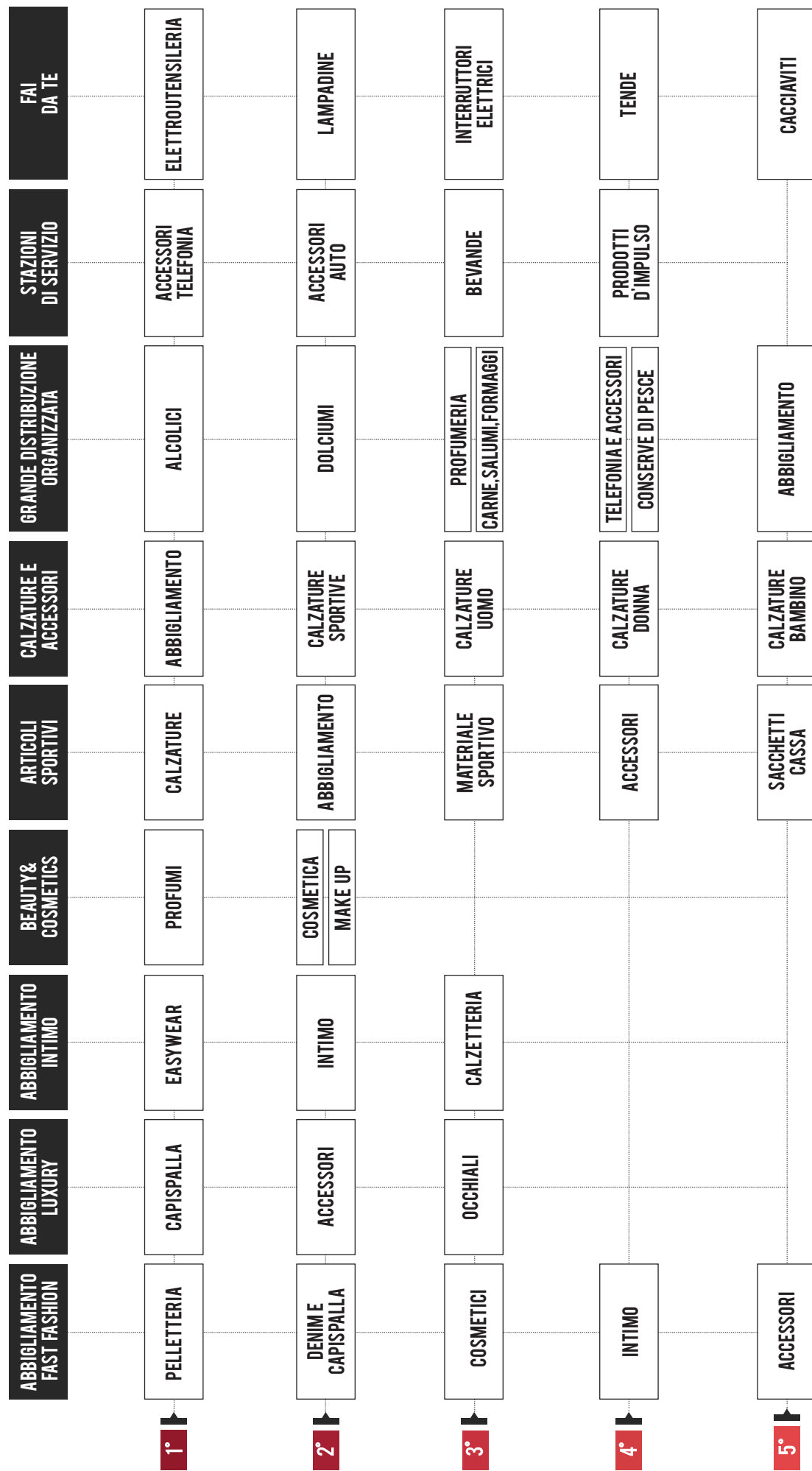


Figura 24 – Top 5 categorie di prodotto rubate per incidenza sul valore economico delle DI. Anno 2016 (N=17)



4. IL SISTEMA DI CONTRASTO E PREVENZIONE

Quanto sono in grado le aziende del *retail* in Italia di **contrastare e prevenire i furti e le perdite**?

Come cambia l'efficacia del sistema di contrasto tra aree geografiche diverse? E tra negozi in città e centri commerciali? Quali sono le misure di sicurezza, tecnologiche e organizzative più utilizzate? E a quanto ammonta la spesa in sicurezza?

Questa sezione cerca di rispondere a queste domande. Innanzitutto attraverso un'analisi dei dati sui **furti sventati**, e poi con un esame dei **sistemi di sicurezza** più adottati dai *retailer* italiani.

4.1 I FURTI SVENTATI

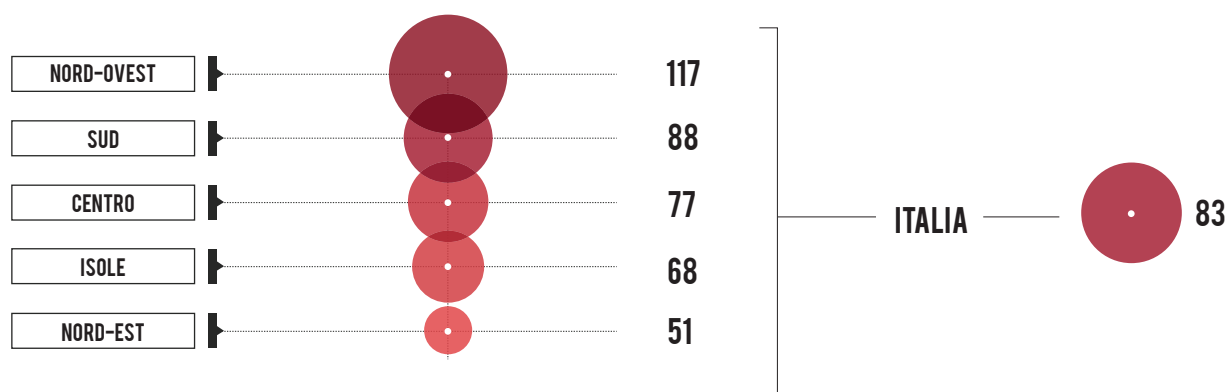
Il dato sui furti sventati nei punti vendita può essere interpretato come una *proxy* dell'efficacia delle misure di sicurezza e prevenzione adottate nei negozi. Sulla base dei dati raccolti a livello puntuale, nel 2016 in media sono stati sventati **83 furti per singolo punto vendita**⁸ (Figura 25).

Furti sventati per area geografica

In media il maggior numero di furti sventati si registra nei punti vendita del Nord-Ovest. Al secondo posto troviamo i punti vendita del Sud Italia, seguiti da quelli del Centro e delle Isole. Il Nord-Est sembra essere la macroregione con la media più bassa registrata.

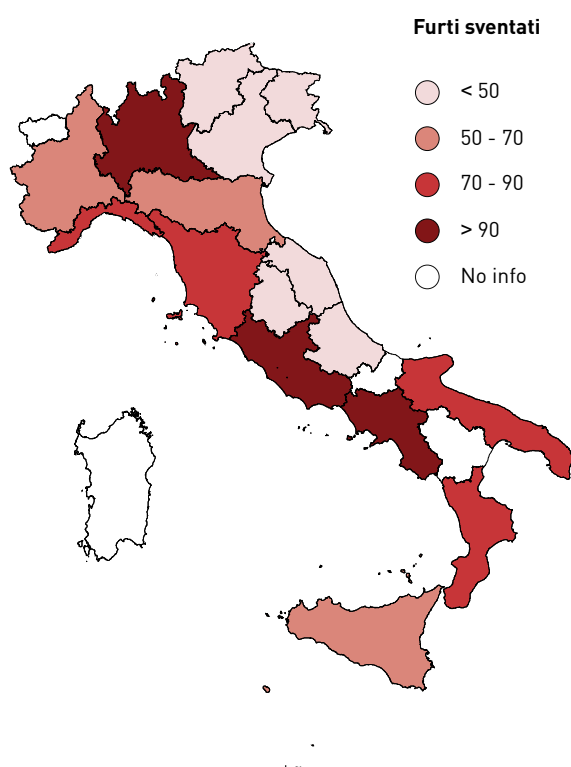
La **Lombardia** è la regione con la media più alta di furti sventati (134), seguita da Campania (115), Lazio (92) e Calabria (82) (Figura 26, pag. 41). Le regioni con valori più elevati coincidono con le regioni caratterizzate da alti livelli di criminalità appropriativa, secondo le statistiche della criminalità elaborate del Ministero dell'Interno. Solo le prime tre regioni presentano dei valori superiori alla media nazionale (83) dimostrando che, contrariamente alle differenze inventariali, i furti sventati sembrano essere più concentrati sul territorio. I valori più bassi si riscontrano nelle Marche (42), in Veneto (41), Umbria (41) e Friuli Venezia Giulia (39).

Figura 25 – Furti sventati nel *retail* per macroregione, anno 2016. Media per punto vendita



8. I dati a livello di punto vendita forniti dalle aziende partecipanti allo studio hanno permesso di analizzare i furti sventati solo per il settore Abbigliamento.

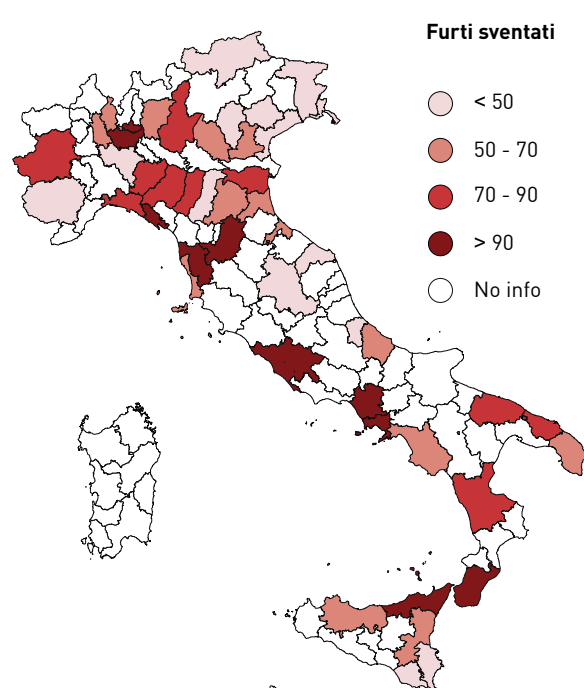
Figura 26 – Furti sventati nel *retail* per regione, anno 2016. Media per punto vendita



La provincia con la media più alta di furti sventati è **Milano (183)**, seguita da Messina (181), Monza e della Brianza (148), Napoli (133) e Firenze (118) (Figura 27). Tutte queste province presentano dei valori significativamente maggiori della media nazionale (83). Si osservano valori elevati anche nelle province di Roma e Torino. Sembra perciò che i furti sventati tendano a essere maggiori nelle principali aree metropolitane italiane, che sono sia quelle con un **volume maggiore di visitatori e di fatturato nel *retail***, sia quelle con **maggiori tassi di criminalità appropriativa** (furti, reati contro le abitazioni, rapine contro le imprese commerciali e dei trasporti, borseggi).

È bene sottolineare che questi risultati devono essere interpretati con cautela. Infatti, essendo il dato sui furti sventati espresso in valore assoluto, un valore più alto potrebbe dipendere da un maggior flusso di visitatori e/o tentativi di furto e non da una maggiore efficacia dei sistemi di sicurezza presenti all'interno del punto vendita.

Figura 27 – Furti sventati nel *retail* per provincia, anno 2016. Media per punto vendita



	PROVINCIA	FURTI SVENTATI 2016
1°	MILANO	183
2°	MESSINA	181
3°	MONZA BRIANZA	148
4°	NAPOLI	133
5°	FIRENZE	118
6°	CASERTA	96
7°	REGGIO DI CALABRIA	95
8°	ROMA	94
9°	LA SPEZIA	92
10°	PISA	91

Furti sventati e fattori di contesto

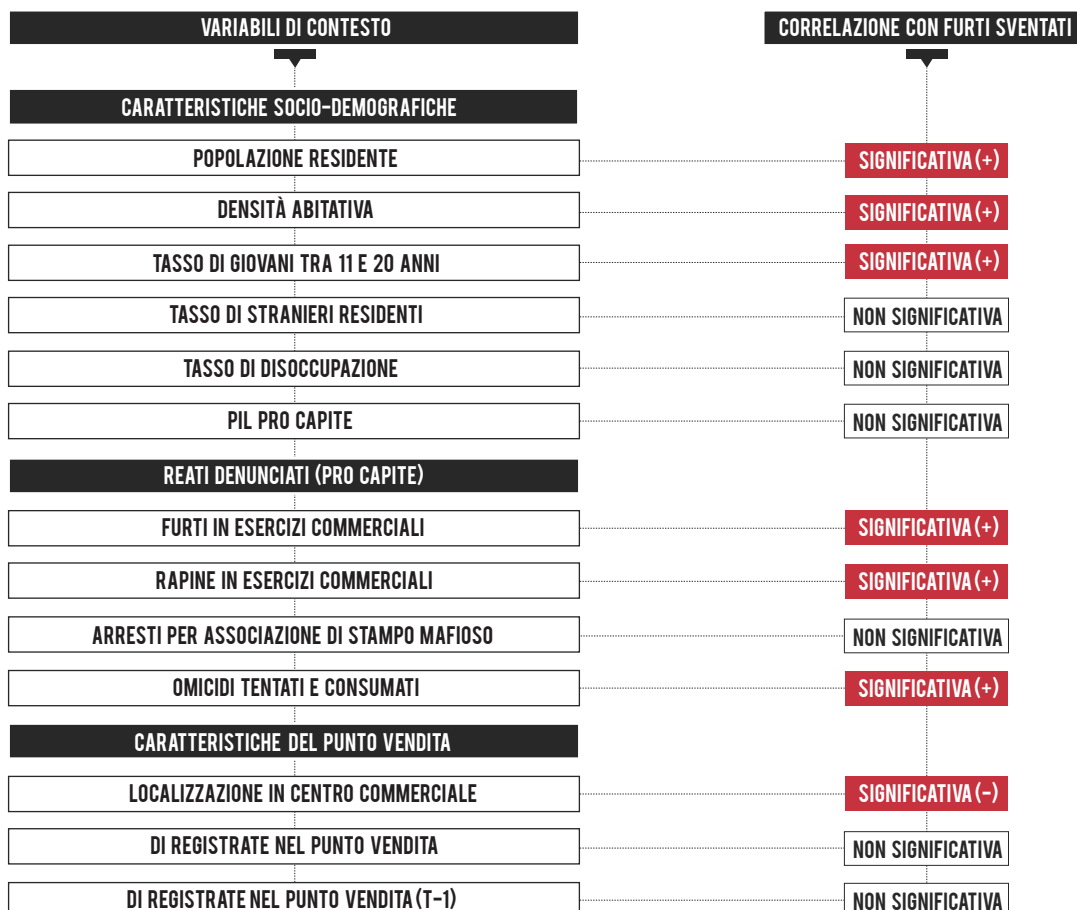
I fattori di contesto testati in relazione ai furti sventati sono i medesimi già analizzati per le differenze inventariali. Si tratta di variabili legate alle caratteristiche socio-demografiche del comune, ai reati denunciati e alle caratteristiche del punto vendita (Figura 28).

I risultati mostrano che i furti sventati sono più numerosi nei **comuni più grandi**, con maggior densità abitativa e con più alti tassi di popolazione giovanile, criminalità appropriativa e violenta. Inoltre, si osserva che, contrariamente alle differenze inventariali, i furti sventati tendono a **essere maggiori nei punti vendita localizzati in città** rispetto a quelli nei centri commerciali. Non è significativa invece la relazione con stranieri, disoccupazione e criminalità organizzata. Le correlazioni rimangono significative anche standardizzando il numero di furti sventati per la popolazione residente nel comune del punto vendita.

Dall'analisi emerge una **fotografia opposta rispetto a quella riguardante le differenze inventariali**: nel caso delle differenze inventariali le perdite più elevate erano registrate dai negozi localizzati in comuni più piccoli e in aree italiane più periferiche e con minori livelli di reddito; in questo caso, sembra che i punti vendita caratterizzati da una maggiore efficacia delle misure di prevenzione (misurata attraverso i furti sventati) siano quelli situati nei comuni più grandi, più ricchi e localizzati in centro città. I risultati confermano quanto riportato dai *security manager* intervistati, secondo i quali il budget per la sicurezza viene allocato **privilegiando i punti vendita più grandi e rilevanti a livello di fatturato** e potenzialmente più esposti a criminalità predatoria.

In questo senso è identificabile una **relazione negativa tra furti sventati e differenze inventariali**: laddove la spesa in sicurezza è più elevata, sono maggiori i controlli, è più alto il numero di furti sventati e sono minori le perdite.

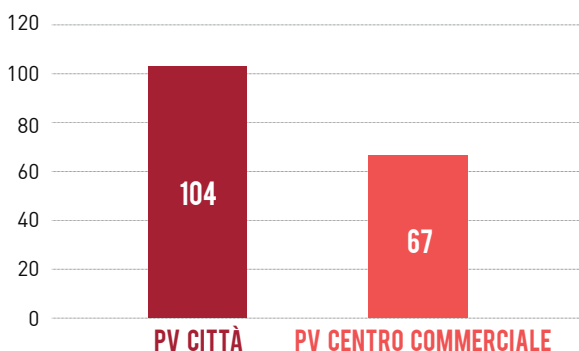
Figura 28 – Correlazione bivariata tra furti sventati e variabili di contesto. Anno 2016



Furti sventati e centri commerciali

Come emerso in precedenza, i furti sventati sono più numerosi nei punti vendita localizzati nel **tessuto cittadino** rispetto ai centri commerciali: una differenza, statisticamente significativa, di circa 40 casi ogni anno (Figura 29).

Figura 29– Furti sventati nei punti vendita in città e nei centri commerciali, anno 2016. Media per punto vendita

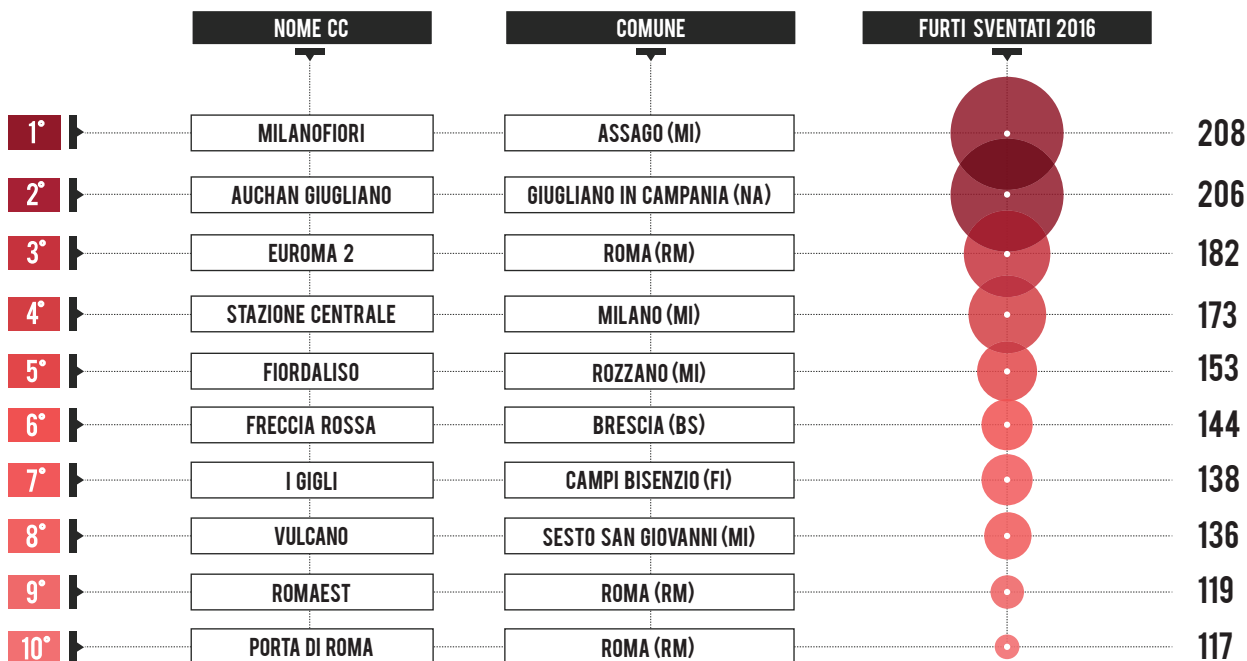


PV città: N=115; PV centro commerciale: N=150

In assenza di dati puntuali sul fatturato, sulle dimensioni e sui presidi presenti in ciascuno dei punti vendita analizzati, si possono solo fare delle ipotesi sulle ragioni di tale differenza: in primo luogo, nei negozi cittadini in genere il livello di **customer care è più elevato**, e a questo corrisponde un maggior livello di controllo e di monitoraggio della clientela. Anche il **conversion rate visitatore/cliente** è generalmente più alto, mentre nei centri commerciali possono essere numerosi i visitatori "occasional" che aumentano l'affollamento dei negozi rendendo più difficile l'identificazione dei criminali.

La Figura 30 riporta i 10 centri commerciali con la media più alta di furti sventati. Con poche eccezioni, i furti sventati risultano più alti nei punti vendita situati nei pressi di grandi aree metropolitane (Milano, Napoli, Roma), in linea con i risultati emersi dell'analisi a livello territoriale.

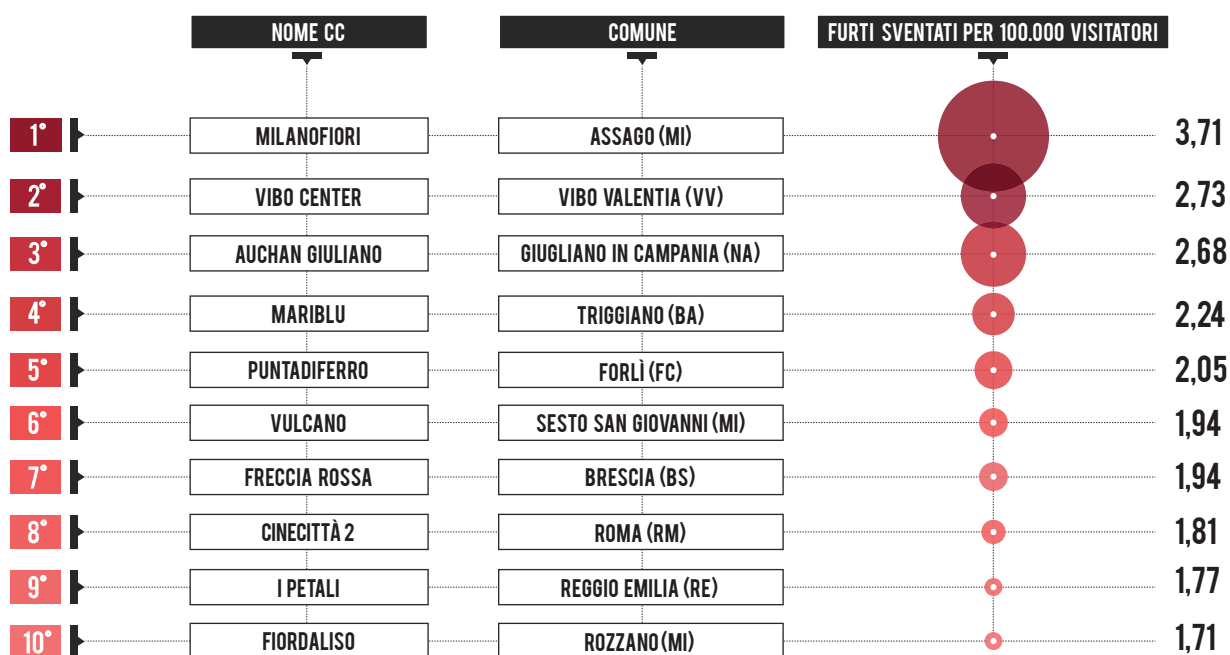
Figura 30 – Furti sventati per centro commerciale, anno 2016. Top 10 centri commerciali. Media per punto vendita



Come ricordato in precedenza, i dati disponibili sui furti sventati permettono solo una comparazione degli episodi registrati nei diversi punti vendita, non tenendo però conto del diverso flusso di visitatori di ogni negozio. Pertanto, una **misura dell'efficacia relativa delle azioni di contrasto** è stata ottenuta per i centri commerciali calcolando il tasso di **furti sventati ogni 100.000 visitatori** del centro.

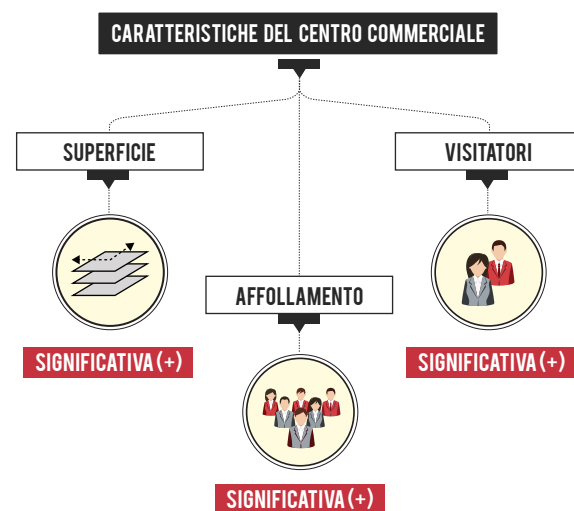
La Figura 31 riporta la media dei furti per punto vendita divisa per il numero di visitatori del centro commerciale nel 2016. I risultati sono simili a quanto riportato nella tabella precedente. Tuttavia, tra i primi 10 centri commerciali emergono dei siti localizzati in province di minori dimensioni (Forlì, Vibo Valentia, Reggio Emilia).

Figura 31 – Furti sventati per 100.000 visitatori, anno 2016. Top 10 centri commerciali. Media per punto vendita



Come per le differenze inventariali, è stata analizzata la relazione tra i furti sventati e alcune caratteristiche del centro commerciale (Figura 32), ovvero la superficie (in mq), il numero di visitatori e la densità di visitatori. La matrice di correlazione mostra che i furti sventati sono maggiori nei **centri commerciali più estesi**, con **più visitatori**, e con **maggiore densità** di visitatori (misura di "affollamento").

Figura 32 – Correlazione bivariata tra furti sventati e caratteristiche del centro commerciale, anno 2016



SICUREZZA E CENTRI COMMERCIALI OGGI

I centri commerciali sono delle realtà socio-economiche sempre più diffuse in Italia e in continua evoluzione. A fine 2016 si contano circa **1.180 centri sparsi sul territorio nazionale** che raccolgono ogni giorno circa 5 milioni di visitatori durante la settimana e più di 6 milioni nel fine settimana (Cushman & Wakefield 2016; Dezza 2016; Pacifico 2016a).

Annoverati dall'antropologo francese Marc Augé tra i "non luoghi" insieme a stazioni e aeroporti (1992), oggi i centri commerciali si sono evoluti diventando dei veri e propri **spazi di aggregazione e svago** e di servizi per la collettività. In virtù di questo nuovo status di *nova urbs*, sono cambiate anche le esigenze in termini di sicurezza.

Si tratta, infatti, di aree caratterizzate da superfici estese dove confluiscono grandi quantità di persone e di beni (ovvero potenziali *target* e *offender*) che costituiscono un **forte richiamo sia per la criminalità di tipo predatorio** che per le **minacce di tipo terroristico**.

Le forze dell'ordine e le istituzioni preposte alla sicurezza classificano i centri commerciali come **soft target**, ovvero luoghi ad alta/altissima concentrazione di persone, facilmente accessibili e localizzati in aree extra-urbane e in prossimità di svincoli autostradali, e non ancora sufficientemente dotati dell'*expertise* necessaria in materia di antiterrorismo e anti-aggressione armata (La Repubblica 2017; Pacifico 2016b; Pisano e Polidori 2007).

È necessario un **approccio olistico alla sicurezza dei centri commerciali**, che comprenda e analizzi i rischi derivanti da attività illecite molto diverse tra loro (furti, rapine, terrorismo e infiltrazioni della criminalità organizzata) e che tenga conto della protezione di persone, beni e infrastrutture secondo una nuova prospettiva di "sicurezza urbana".

4.2 SISTEMI TRADIZIONALI E NUOVE TECNOLOGIE

Quali sistemi di prevenzione sono adottati dalle aziende del *retail* in Italia? E quanto viene speso in sicurezza? Questo paragrafo prova a rispondere a queste domande. È stato possibile raccogliere solo statistiche aggregate tramite questionario (Metodo 1) mentre non sono stati resi disponibili dati per singolo punto vendita (Metodo 2). Non è stato quindi possibile effettuare un'analisi puntuale delle misure di sicurezza esistenti per tipo di negozio e area territoriale, e quindi indagare la relazione di queste con il volume di differenze inventariali e coi fattori di contesto.

Spesa per la sicurezza

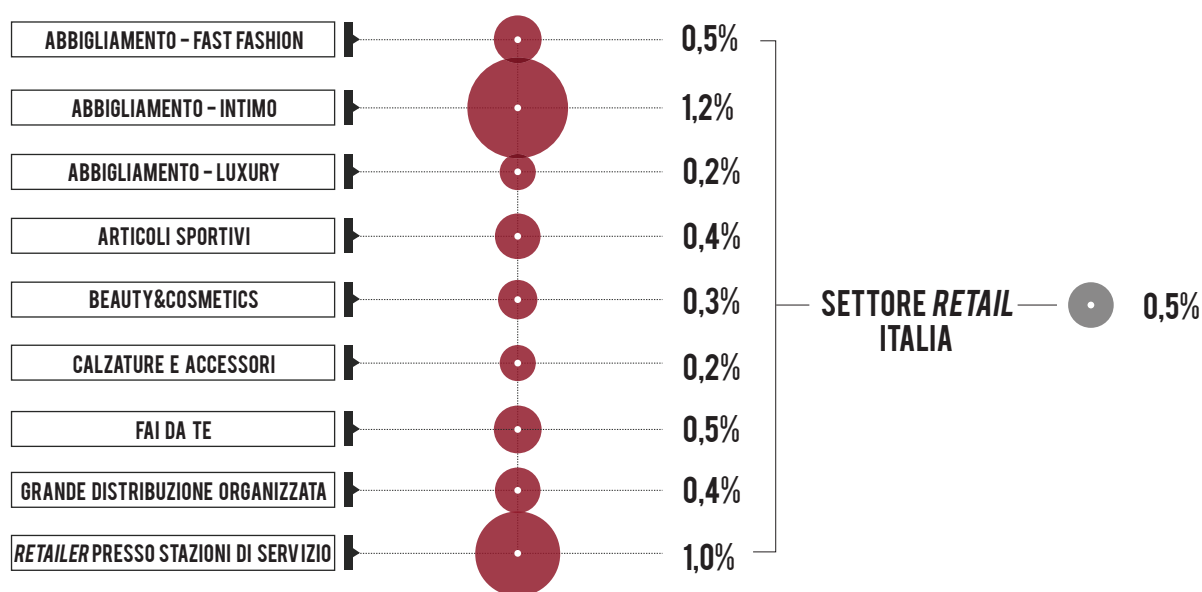
La spesa per la sicurezza – intesa come costi per vigilanza, servizi di sicurezza, manutenzione degli impianti⁹, ecc. – delle aziende partecipanti allo studio oscilla tra **lo 0,1% e l'1,2% del fatturato**, con una **media dello 0,5%** (Figura 33, pag.46).

La spesa varia non solo tra i diversi settori merceologici, ma anche **all'interno dello stesso settore**. Ad esempio, per le aziende della GDO il valore medio della spesa per la sicurezza è di circa 0,4% del fatturato. Tuttavia se i piccoli supermercati presentano valori inferiori, realtà più grandi come gli ipermercati possono arrivare a registrare valori superiori all'1% (CERMES 2010).

Le differenze inter-settoriali possono dipendere sia dalle caratteristiche della merce venduta che dalle **politiche di sicurezza delle singole aziende**.

9. Le voci di costo incluse all'interno della spesa per la sicurezza possono variare a seconda delle pratiche di contabilità interna aziendale. Per quanto all'interno del questionario sia stato chiesto di specificare solo i costi d'esercizio (che comunque impattano per la maggior parte della spesa in sicurezza), non è sempre possibile distinguere le singole componenti di costo. In particolare, alcuni *retailer* includono anche l'ammortamento degli investimenti in sistemi di sicurezza.

Figura 33 – Spesa per la sicurezza per settore merceologico. % media sul fatturato. Anno 2016. (N=4.750 PV stimati)



Misure di sicurezza

Il quadro che emerge dalle risposte ai questionari è che le aziende del *retail* in Italia prediligono adottare contestualmente **più presidi di protezione** nello stesso punto vendita. Solo **una combinazione di diversi sistemi di sicurezza** può garantire una più efficace protezione in questo settore.

Le misure di sicurezza adottate si possono raggruppare in due categorie (The Smart Cube 2015):

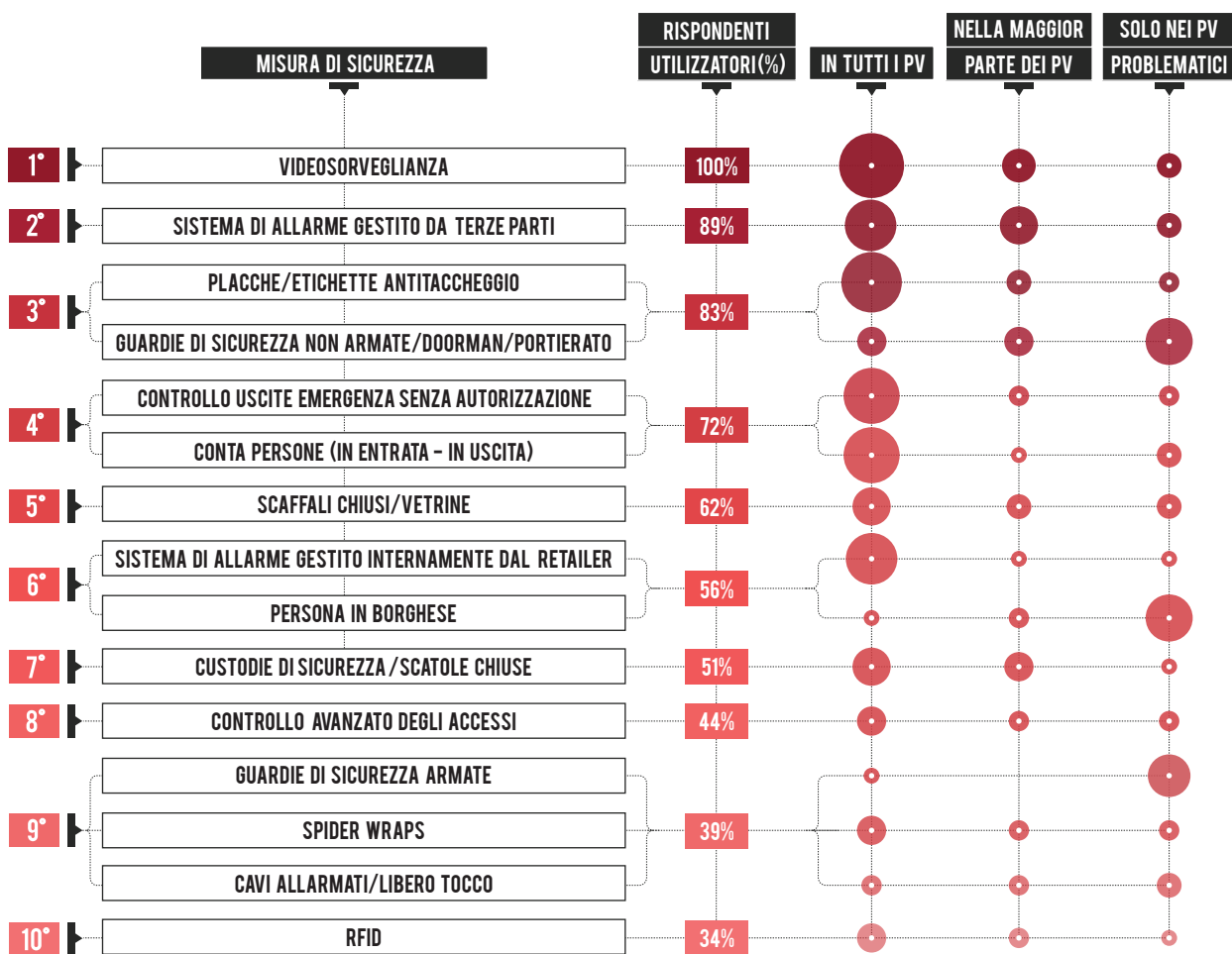
- a) sistemi di protezione del punto vendita, o perimetrali;
- b) sistemi specifici di protezione del prodotto.

La **videosorveglianza (CCTV)** è il sistema più utilizzato in assoluto: tutti i partecipanti dichiarano di adottarlo all'interno dei loro punti vendita (Figura 34, pag.47). Di questi, il 61% lo utilizza in tutti i negozi della propria azienda mentre il 27% solo nei punti vendita più problematici.

I **sistemi di allarme gestiti da terzi** (Forze dell'Ordine, istituti di vigilanza, ecc.) sono utilizzati dall'89% delle aziende intervistate, mentre le **placche/etichette antitaccheggio** (o **EAS**) dall'83% dei rispondenti. Per quanto riguarda queste ultime, più della metà delle aziende rispondenti dichiara di utilizzarle in tutti i propri punti vendita. Questa misura di sicurezza è adottata soprattutto dai *retailer* specializzati nella vendita di abbigliamento, calzature, prodotti di bellezza e dalle aziende della GDO.

Per quanto riguarda le misure di sicurezza perimetrale, il 72% dei rispondenti utilizza sia dei sistemi per sigillare/controllare porte e uscite d'emergenza sia i conta persone. Mentre a livello di **protezione del prodotto**, le misure più adottate dopo le placche/etichette antitaccheggio sono **scaffali chiusi e vetrine e custodie di sicurezza**.

Figura 34 – Top 10 Misure di sicurezza più utilizzate (N. di aziende rispondenti=18; PV coperti stimati=8060)



Le misure di sicurezza più utilizzate **per proteggere i punti vendita più problematici** e maggiormente a rischio, ovvero quei negozi situati in aree con alti livelli di criminalità o che registrano delle differenze inventariali significative, sono le **guardie di sicurezza** (armate e non) e gli **operatori in borghese**. Le prime hanno un elevato effetto deterrente sia sui ladri occasionali sia sulle bande organizzate, ma possono avere anche un effetto negativo sull'immagine del negozio diminuendo la percezione di accoglienza del consumatore; i secondi, in quanto non riconoscibili, sono efficaci nello sventare i furti in atto, anche se hanno generalmente costi elevati.

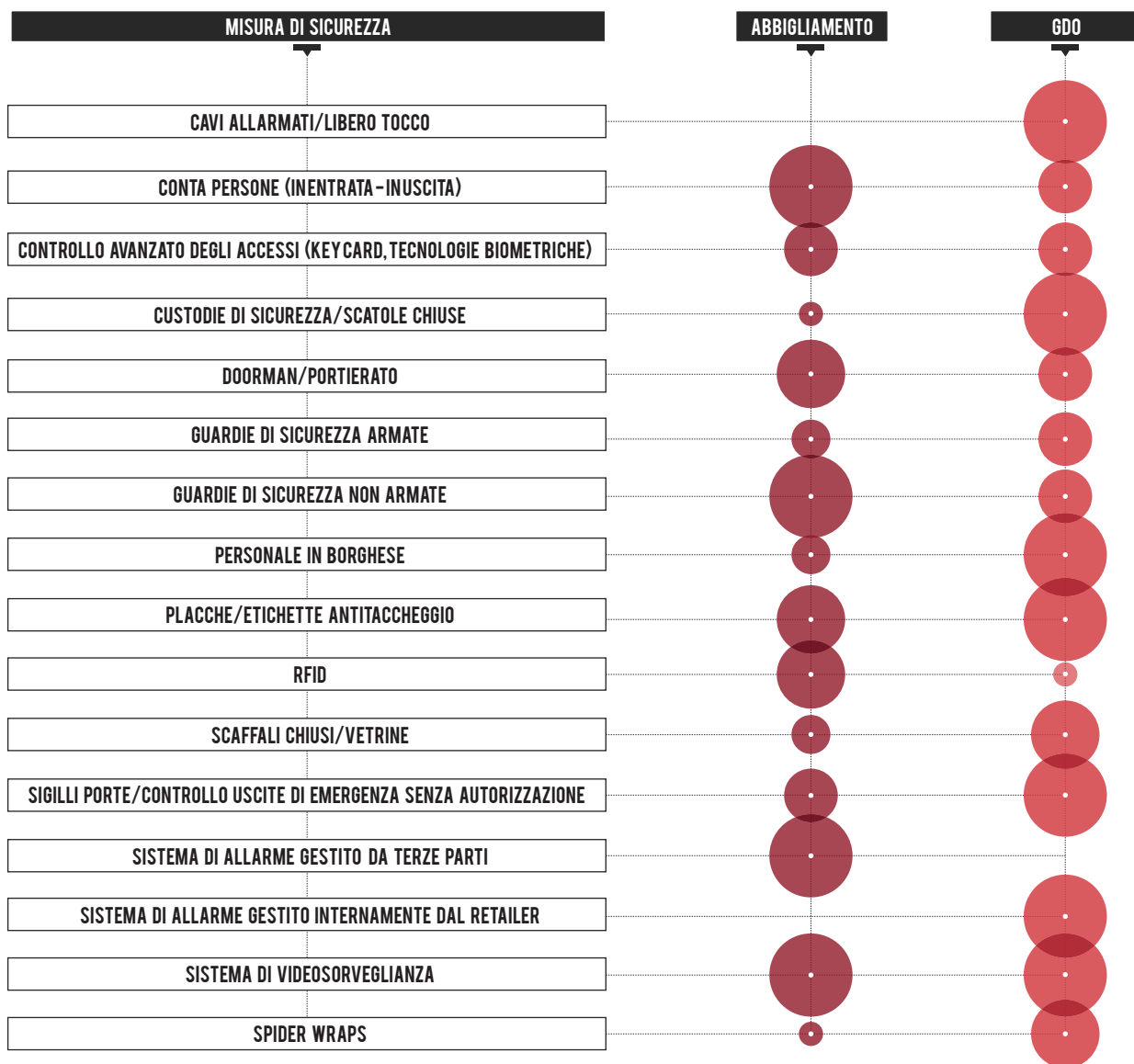
Tra i due settori più rappresentati nell'analisi – **Abbigliamento e GDO** – esistono differenze sostanziali in parte attribuibili alla diversa natura o conformazione del prodotto, in parte a diverse scelte aziendali (Figura 35, pag.48). Va ricordato che esiste un *trade-off* tra la messa in sicurezza

della merce esposta e l'*on-shelf availability*, ovvero la possibilità del cliente di accedere liberamente al prodotto. Se da un lato si vogliono contrastare fenomeni come il taccheggio, dall'altro l'obiettivo primario dei *retailer* rimane quello di facilitare l'accesso alla merce per favorire le vendite.

Nell'Abbigliamento l'accesso al prodotto è particolarmente importante: anche per questo è meno comune l'utilizzo di **cavi allarmati** (o di libero tocco) e **spider wraps**¹⁰, al contrario di quanto avviene per alcuni prodotti della GDO. È invece più frequente l'uso di **guardie non armate**, mentre nella GDO è più comune incontrare **guardie armate**. Le **placche EAS** sono più frequentemente adottate nella GDO, mentre l'**RFID** al momento appare più comune nell'abbigliamento.

10. Cavi di sicurezza, che avvolgono il prodotto, utilizzati soprattutto per proteggere la merce ad alto rischio.

Figura 35 – Misure di sicurezza adottate nel settore Abbigliamento e GDO



Abbigliamento: N. aziende rispondenti = 5; PV stimati = 3.880

GDO: N. aziende rispondenti = 5; PV stimati = 550

È stato chiesto ai *security manager* intervistati anche di indicare i principali benefici e costi delle misure di sicurezza più diffuse (Figura 36, pag.50).

Le **placche/etichette anti-taccheggio** sono uno strumento indispensabile per la prevenzione dei **furti**, scongiurando la creazione dell'opportunità per il ladro non professionista e rendendola più complessa per il professionista. Vengono utilizzate estensivamente in tutti i rami dell'Abbigliamento, nelle Calzature, nel Fai da te e nella GDO. Hanno un'efficacia dimostrata ed un basso costo se confrontato ad altri presidi di sicurezza. Tuttavia presentano alcuni aspetti negativi: possono essere

rimosse dai ladri più esperti e abituali; inoltre, possono rappresentare un costo sia in termini di perdita di produttività nel punto vendita (per il tempo necessario all'applicazione), che di difficile indossabilità da parte della clientela in eventuali prove del prodotto (in caso di errata applicazione della placca). Queste problematiche possono però essere ovviate tramite l'applicazione alla fonte durante il processo di produzione invece che nel punto vendita. Un altro problema segnalato – l'uso di borse schermate che eludono i sensori EAS – è invece in parte risolto tramite l'adozione di una nuova generazione di barriere antitaccheggio capaci di rilevare anche borse o contenitori rivestiti di alluminio o di altri materiali.

EAS, BORSE SCHERMATE E CARRELLI DELLA SPESA

Per contrastare l'aumento dei furti con l'utilizzo di borse schermate, un numero crescente di *retailer* si dota, all'ingresso dei negozi, di **barriere EAS dotate di sensori** che rilevano la presenza di contenitori rivestiti di materiale metallico. Nella GDO, nonostante il problema delle borse schermate sia rilevante quanto in altri comparti, queste tecnologie sono più difficili da utilizzare perché le barriere possono suonare anche al passaggio dei **carrelli della spesa** metallici.

Un'azienda della GDO intervistata, associata al Laboratorio per la Sicurezza, sta lavorando con un'azienda fornitrice di soluzioni tecnologiche per la *loss prevention* utilizzando barriere, dotate di un **allarme tarato** specificamente su **piccole masse metalliche** che rilevarebbero le borse schermate senza però suonare al passaggio dei carrelli della spesa.

VENDITA E SICUREZZA: LE "GUARDIE VENDENTI"

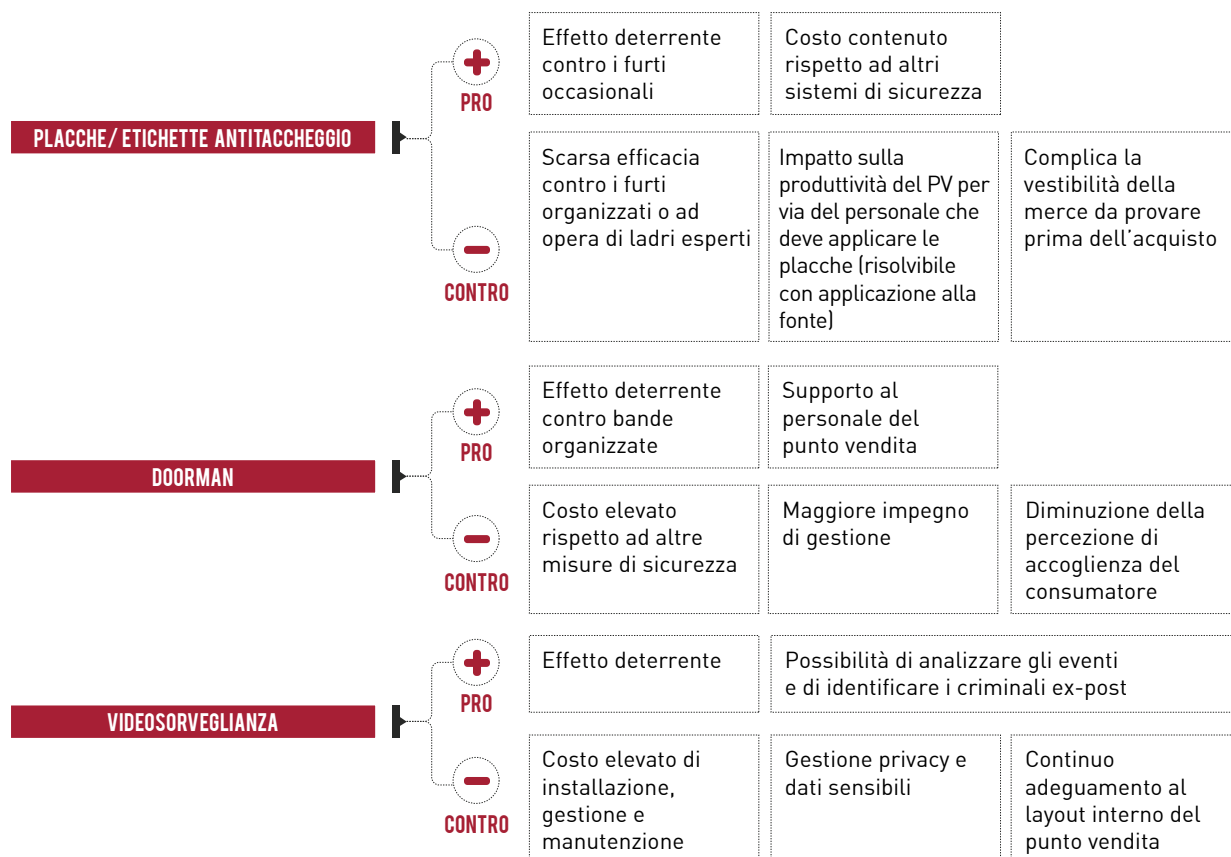
Doormen e guardie di sicurezza hanno un'efficacia comprovata nella deterrenza dei furti esterni, sia da parte di ladri occasionali che da parte di bande organizzate. Per alcuni *retailer* però, soprattutto in punti vendita di medio-piccole dimensioni, possono presentare un costo eccessivo rispetto ai benefici ottenuti, spesso difficilmente quantificabili.

In un'azienda del settore Calzature, appartenente al Laboratorio per la Sicurezza, è stata introdotta una **figura ibrida** all'interno dei punti vendita, ovvero l'**addetto alle vendite** formato specificamente anche per **monitorare la sicurezza** all'interno dei reparti. In questo modo, la risorsa impiegata nella sicurezza diventa una risorsa attiva, contribuendo sia alla deterrenza dei furti, sia alle attività di vendita, riducendo così il costo sostenuto dall'azienda.

Il **doorman** è utilizzato frequentemente in alcuni rami dell'abbigliamento (soprattutto il Fast fashion), nelle Calzature e nella GDO (dove prevalgono le guardie armate), soprattutto nei punti vendita ubicati in centro città. Fanno eccezione le stazioni di servizio e l'abbigliamento di lusso, settori in cui spesso si preferiscono altri metodi di prevenzione. Rispetto ad altri presidi, il *doorman* può risultare efficace anche nel dissuadere le **bande organizzate**. Inoltre, ha anche la funzione di facilitare il lavoro del personale di vendita, specialmente nelle zone o nei quartieri con alti livelli di criminalità, in cui il personale percepisce di essere a rischio. In questi casi, il *doorman* tende ad avere un'efficacia di breve/medio periodo, ed è consigliabile affiancarlo con altre modalità di svolgimento del servizio; nel caso in cui ciò non sia possibile, diventa determinante la collaborazione e la partecipazione di tutto il personale di vendita. Rispetto ai sistemi EAS, però, il *doorman* ha in genere costi maggiori, richiede un maggiore impegno di gestione ed è più difficile misurare in maniera sistematica la sua efficacia in termini di prevenzione dei furti.

Anche i **sistemi di videosorveglianza** sono utilizzati largamente da tutte le aziende partecipanti, spesso contestualmente ai sistemi EAS e *doorman*. La videosorveglianza ha un duplice vantaggio: da una parte può avere un effetto deterrente e dall'altro, rispetto agli altri due sistemi, consente di risalire ex-post all'evento incriminato, fornendo adeguato supporto alle Forze dell'Ordine in fase di indagine e identificazione. Tra i contro, ci sono soprattutto i costi elevati, sia per l'installazione che per la gestione, e gli oneri normativi (per esempio la L. 300/1970, Statuto dei Lavoratori) in termini di privacy e dati sensibili. Importante è inoltre l'adeguamento del sistema ai cambi del layout interno dei punti vendita, per evitare la presenza di possibili zone ombra.

Figura 36 – Placche/etichette antitaccheggio, *Doorman*, Videosorveglianza: pro e contro



SISTEMI PREDITTIVI

Alcune aziende del Laboratorio per la Sicurezza adottano una soluzione in grado di prevedere furti, taccheggi, truffe, borseggi ecc. all'interno dei punti vendita e di favorire l'applicazione di una **strategia innovativa** di contenimento del rischio, **proattiva e partecipata**.

Si tratta di un'**applicazione** informatica di **analisi e gestione del rischio** dotata di un algoritmo, nella quale possono essere immagazzinati tutti gli eventi individuati o percepiti dallo staff, dal personale di sicurezza o accoglienza. L'applicazione è disponibile *on demand*, ovvero attraverso un'interfaccia fruibile con tutti i dispositivi dotati di browser web (PC, Smartphone e Tablet). Sulla scorta degli inserimenti, che possono essere svolti dal personale attraverso il proprio smartphone o attraverso tablet o PC aziendali, **l'algoritmo genera delle previsioni** indicando giorno, ora, luogo, target sotto attacco imminente, nonché la descrizione dei possibili autori e la metodologia di ingaggio con la merce esposta.

Tale strategia permette la riduzione degli eventi sfruttando il **coinvolgimento dello staff** che viene invogliato a partecipare, in maniera consapevole, alla protezione del patrimonio aziendale con **atteggiamenti di deterrenza** puntuali, poco rischiosi ed economici. Lo studio ha dimostrato infatti che semplici atteggiamenti di deterrenza possono scoraggiare gli autori di reato.

Il sistema è in grado di radiografare con precisione **l'andamento del rischio in chiave futura e predittiva** pertanto è possibile "difendere" gli ambienti sotto attacco e scoraggiare i possibili autori di reato.

5. IL COSTO TOTALE DELLE PERDITE

Seguendo la letteratura sulla misurazione dei **costi della criminalità** (Brand e Price 2000; Kleiman, Caulkins, e Gehred 2014) è possibile provare a calcolare il costo totale delle perdite nel settore *retail*.

L'idea è che il costo economico complessivo derivi sia dal **costo economico diretto**, cioè dall'impatto delle perdite in termini di fatturato, che dal **costo economico indiretto** cioè dalle spese sostenute in anticipazione del danno e in risposta ad eventuali perdite. In questo senso, sulla base dei dati disponibili, è possibile calcolare il costo complessivo come segue:

Costo economico complessivo

=

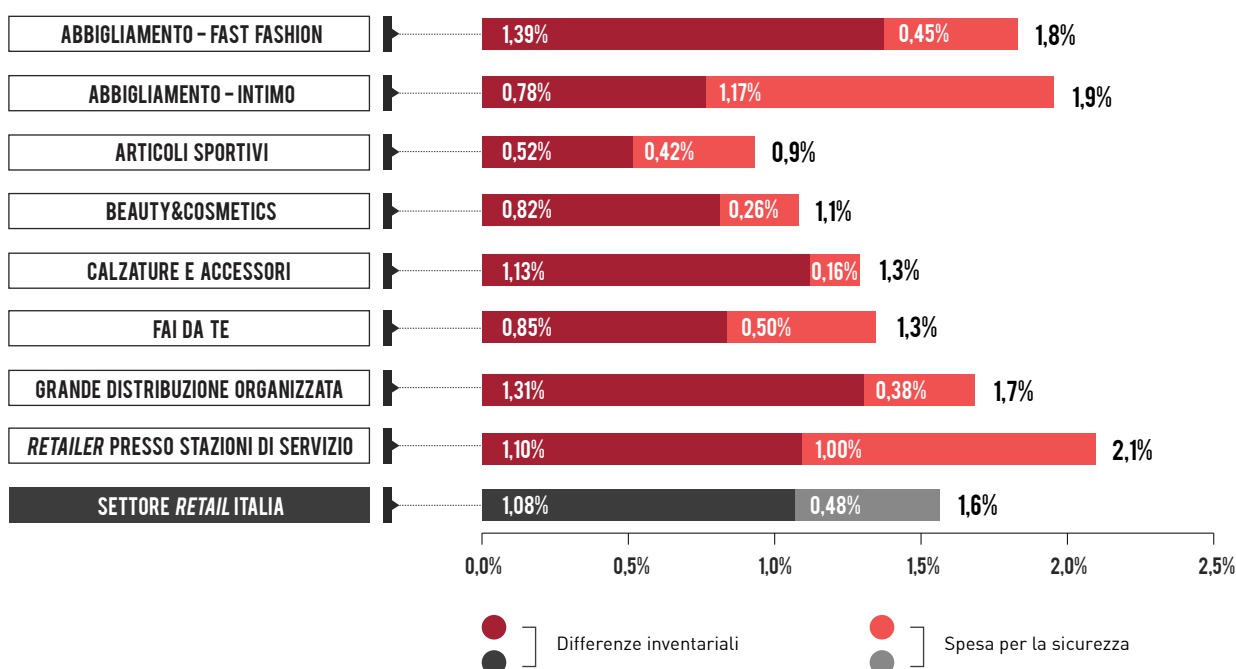
Differenze inventariali + Spesa per la sicurezza

Secondo i dati forniti dai *retailer* partecipanti allo studio, il costo economico complessivo è pari, in media, all'**1,6% del fatturato**, dato dalla somma del valore medio delle differenze inventariali (**1.1%** del fatturato) e della spesa in sicurezza (**0.5%**).

È interessante notare le differenze tra i vari settori (Figura 37): secondo i dati ricevuti, i primi settori per costo complessivo risultano essere le **Stazioni di servizio**, l'**Intimo**, il **Fast-fashion** e la **GDO**, tutti al di sopra della media del *retail* (1,6% del fatturato).

Per la maggior parte dei settori il costo diretto delle differenze inventariali è molto superiore alla spesa per la sicurezza (a eccezione dei *retailer* presso le Stazioni di servizio). In assenza di dati in serie storica e di dati puntuali sulla spesa in sicurezza, però, non è possibile approfondire la relazione tra i due valori, per provare a stimare **quanto aumenterebbero o diminuirebbero le perdite** a fronte di una variazione del budget per la sicurezza.

Figura 37 – Costo totale delle perdite per settore e totale *retail*. % media sul fatturato. Anno 2016 (N=4.620 PV stimati)



5.1. L'IMPATTO ECONOMICO SU AZIENDE E CITTADINI

Usando come riferimento il fatturato delle aziende italiane nel *retail*, stimato per il 2016 in circa 216 miliardi di euro¹¹, la quantificazione monetaria del costo complessivo medio delle perdite nel *retail* (1,6% del fatturato) sarebbe di circa **3,4 miliardi di euro** (Figura 38). Interpretandolo come il fatturato di un'azienda, si tratterebbe della **quinta azienda retail italiana per valore della produzione**.

Si tratta di una stima conservativa, che prende come riferimento solo il fatturato delle principali società *retail* italiane (sopra i 300.000 euro di fatturato, ovvero circa 50.000 aziende) e non la galassia dei piccoli esercenti e commercianti distribuiti sul territorio italiano.

Il valore dell'impatto economico complessivo delle perdite è molto significativo:

- Circa **26 milioni** di euro in media per ognuna delle 50 maggiori aziende italiane attive nel comparto *retail*¹²;
- **56 euro a testa** per ogni cittadino italiano.

Figura 38 – Costo economico complessivo delle perdite nel *retail* in Italia



11. Fatturato delle società di capitale registrate in Italia nella divisione ATECO G.47 (ad esclusione dei gruppi ATECO G.47.8 e G.47.9) in attività e con almeno 300.000 euro di fatturato (totale di 47.194 aziende). Fonte: elaborazione Crime&tech di dati Bureau van Dijk – ORBIS.

12. Valore ottenuto considerando il fatturato delle 50 maggiori società di capitale registrate in Italia nella divisione ATECO G.47 (ad esclusione dei gruppi ATECO G.47.8 e G.47.9). Fonte: elaborazione Crime&tech di dati Bureau van Dijk – ORBIS.

CONCLUSIONI

Questo studio ha prodotto un'analisi approfondita dello stato della sicurezza nel settore *retail* in Italia. In particolare ha fornito:

- ▶ un'analisi delle differenze inventariali a livello di **area geografica** e **settore merceologico**;
- ▶ un'esplorazione delle diverse vulnerabilità dei negozi nei **centri commerciali** e **in città**;
- ▶ un'analisi delle **cause più frequenti** delle differenze inventariali e dei **modi operandi** più rilevanti;
- ▶ una panoramica dei **profili più comuni di autori**, e di nuovi soggetti criminali, organizzati e non;
- ▶ un'analisi dell'efficacia delle **misure di sicurezza**, e in particolare dei **furti sventati** a livello di area geografica;
- ▶ una panoramica sui **sistemi di prevenzione e contrasto** più frequentemente adottati, dei loro benefici e delle criticità;
- ▶ una stima del **costo complessivo della sicurezza** nel *retail*, dato dalla somma dell'impatto diretto delle perdite sul fatturato e della spesa per servizi e tecnologie per la sicurezza.

Le implicazioni derivanti dall'analisi sono di due tipi: in termini di ricerca e di politiche e tecnologie per la sicurezza. Le maggiori sfide in queste due direzioni sono discusse di seguito.

Le implicazioni per la ricerca

Grazie alla raccolta di dati puntuali condivisi dai *retailer*, questo studio rappresenta la prima analisi, mai condotta in Italia, di come furti e differenze inventariali si distribuiscano a livello geografico e a seconda del tipo di localizzazione (es. centri commerciali vs città). Tuttavia si tratta solo del **primo passo** verso una più profonda comprensione delle dinamiche e dei rischi a cui è soggetto il settore *retail* in Italia. Per migliorare l'analisi e la sua utilità per gli operatori è necessario, tra le altre cose:

- ▶ raccogliere dati con il **massimo livello di disaggregazione** possibile, ad esempio per ogni singolo evento, in ogni punto vendita, riconducibile alle differenze inventariali;
- ▶ comprendere con **più precisione quali elementi sono inclusi nella stima** delle perdite registrate da ciascuna azienda: esistono differenze a livello amministrativo e contabile che non garantiscono una completa uniformità e comparabilità tra settori e aziende diverse.
- ▶ raccogliere dati rilevanti sulle **caratteristiche dei punti vendita**: es. superficie, numero di visitatori, struttura (es. numero di piani, di porte d'accesso, disposizione delle merci), misure di sicurezza presenti e localizzazione (anche in termini di posizione all'interno dei centri commerciali);
- ▶ raccogliere dati sul **personale in servizio nei punti vendita**: es. in termini di background, età anagrafica, livello di *turnover* e livello di formazione ricevuta dal datore di lavoro in materia di *security*.

La disponibilità di una **maggiore quantità e qualità di dati** può consentire alla ricerca di:

- individuare in maniera più sistematica le **dinamiche e i trend** del crimine predatorio in questo settore;
- misurare in maniera più precisa **l'impatto dei diversi sistemi di sicurezza** presenti nei punti vendita sulle perdite;
- capire meglio **l'effetto dei fattori di contesto** ambientale e geografico sulle perdite;
- sviluppare **modelli predittivi**, per migliorare la prevenzione e l'individuazione dei punti vendita a rischio;
- sintetizzare i **dati sulle perdite in KPI e integrarli nei processi di business**, trasformando così le analisi del *security manager* da "costi" a strumenti utili a migliorare la profittabilità e la performance aziendale.

Le implicazioni per le tecnologie e le politiche sulla sicurezza

Solo la collaborazione dei *retailer* e del personale dei punti vendita può consentire di raccogliere dati migliori, e quindi sviluppare modelli analitici e preventivi più efficaci. In questo senso risulta fondamentale:

- **l'investimento nella formazione e nell'aggiornamento** del personale di vendita, per aumentare la consapevolezza in termini di *loss prevention*. Può essere utile l'utilizzo di "figure ibride", cioè addetti alla vendita formati specificamente anche per monitorare la sicurezza all'interno dei reparti.
- l'uso di **software dedicati alla raccolta e all'analisi di dati** relativi a furti e perdite, ad esempio tramite l'utilizzo di App e altri strumenti *user-friendly* che facilitino lo scambio in tempo reale tra i *security manager* e il personale dei reparti.

- il miglioramento della collaborazione tra le **diverse funzioni aziendali**, in particolare con i dipartimenti di contabilità e controllo di gestione, per condividere più informazioni utili ai fini del monitoraggio delle perdite.
- Il dialogo con i **gestori della sicurezza dei centri commerciali**, per individuare le sistematicità e i problemi comuni e raccogliere migliori informazioni "ambientali".

In questo modo è possibile passare dall'analisi allo sviluppo di tecnologie e servizi più efficaci e più orientati a specifici prodotti. Dall'analisi emerge che solo la **combinazione di diverse soluzioni per la sicurezza** può garantire una protezione efficace dei prodotti in vendita:

- Sistemi **antitaccheggio e EAS**, soprattutto se capaci di rilevare borse schermate e di contrastare i nuovi *modi operandi*;
- **Guardie e personale in borghese**, soprattutto nei punti vendita più problematici e vulnerabili all'attività di bande organizzate;
- **Sistemi di videosorveglianza**, per un'analisi post-evento e per supportare meglio l'attività di indagine delle forze dell'ordine;
- **Software e strumenti informatici**, per migliorare il monitoraggio in tempo reale degli eventi e la capacità predittiva;
- **Indicatori e mappe di rischio**, per monitorare in maniera più sistematica tutti i soggetti coinvolti nella *supply-chain*, soprattutto per i *retailer* di prodotti ad alto valore monetario per unità di volume.

BIBLIOGRAFIA

- Augè, Marc. 1992. *Non-Lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Parigi: Éditions du Seuil.
- Beck, Adrian. 2016. «Beyond Shrinkage: Introducing Total Retail Loss». Retail Industry Leaders Association.
- Brand, Sam, e Richard Price. 2000. *The economic and social costs of crime*. Home Office Research Study 217. Londra: Home Office Research, Development and Statistics Directorate.
- CERMES. 2010. «Il fenomeno delle differenze inventariali nella GDO». Milano: Centro di Ricerca Marketing e Servizi - Università Bocconi.
- Clarke, Ronald V. 1999. «Hot Products. Understanding, Anticipating and reducing the Demand for Stolen Goods». Police Research Series. Londra: Home Office.
- Clarke, Ronald V., e John Eck. 2003. *Become a Problem Solving Crime Analyst*. Londra: Jill Dando Institute of Crime Science - University College.
- Crime&tech. 2017. «Indicatori di rischio». https://www.crimetech.it/media/IndicatoriDiRischio_Crime&tech.pdf.
- Cushman & Wakefield. 2016. «Lo sviluppo dei centri commerciali in Europa». Chicago, Illinois: Cushman & Wakefield.
- Dezza, Paola. 2016. «Immobiliare, i numeri dei centri commerciali in Italia». *Il Sole 24 Ore*. <http://www.infodata.ilsole24ore.com/2016/11/19/immobiliare-i-numeri-dei-centri-commerciali-in-italia/>.
- Dugato, Marco, e Serena Favarin. 2016. «Il danno della criminalità comune». Transcrime Research in Brief - Serie Italia. Milano: Transcrime - Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Finizio, Michela. 2017. «Ecco la mappa dei reati provincia per provincia: 284 denunce ogni ora». *Il Sole 24 Ore*. <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-10-06/ecco-mappa-reati-provincia-provincia-284-denunce-ogni-ora--185735.shtml?uuid=AEMKyvdC>
- Garofalo, Lorella. 2016. «From the analysis of criminal infiltration to the assessment of its risk». In *Organised Crime in European Businesses*, a cura di Ernesto U. Savona, Michele Riccardi, e Giulia Berlusconi, 189-210. New York: Routledge.
- Il Resto del Carlino. 2017. «Bloccano le strade e rubano da MediaWorld ai Petali». *Il Resto del Carlino* <http://www.ilrestodelcarlino.it/reggio-emilia/cronaca/mediaworld-furt-strade-bloccate-1.3320433>.
- Kleiman, Mark, Jonathan P. Caulkins, e Peter Gehred. 2014. «Measuring the costs of crime». Washington D.C.: U.S. Department of Justice.
- La Repubblica. 2017. «Sicurezza, indicazioni del Viminale per movida ed eventi: barriere anti-auto e steward». *Repubblica.it*. http://www.repubblica.it/cronaca/2017/05/25/news/sicurezza_la_ricetta_del_viminale_barriere_anti-auto_e_aiuto_degli_organizzatori_eventi-166363912/.

- Mazar, Nina, On Amir, e Dan Ariely. 2008. «The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance». *Journal of Marketing Research* 45 (6):633–44.
- Ministero dell'Interno. 2017. «Dossier Viminale - Ferragosto 2017». Roma: Comitato Nazionale dell'Ordine e della Sicurezza Pubblica.
- OSSIF. 2016. «Rapporto intersettoriale sulla Criminalità predatoria». Roma: OSSIF - Divisione Progetti Speciali di ABIServizi SpA.
- Pacifico, Roberto. 2016a. «Centri commerciali, Italia al 4° posto in Europa per aperture 2016». *Mark Up* (blog). 2016. <https://www.mark-up.it/centri-commerciali-in-europa-raggiunti-i-160-milioni-di-mq/>.
- . 2016b. «Larry Smith, focus sulla sicurezza nei centri commerciali». *Mark Up* (blog). 2016. <https://www.mark-up.it/larry-smith-focus-sulla-sicurezza-nei-centri-commerciali/>.
- Pisano, Vittorfranco, e Claudio Maria Polidori. 2007. «Minaccia Terroristica e Contromisure nell'Unione Europea». *Centro Militare di Studi Strategici*, Osservatorio Strategico.
- Riccardi, Michele, Cristina Soriani, e Valentina Giampietri. 2016. «Mafia infiltration in legitimate companies in Italy: from traditional sectors to emerging businesses». In *Organised Crime in European Businesses*, a cura di Ernesto U. Savona, Michele Riccardi, e Giulia Berlusconi, 119–40. New York: Routledge.
- Shalvi, Shaul, Ori Eldar, e Yoella Bereby-Meyer. 2012. «Honesty Requires Time (and Lack of Justifications)». *Psychological Science* 23 (10):1264–70.
- The Smart Cube. 2015. «Global Retail Theft Barometer 2014-2015». Thorofare - NJ, USA: Checkpoint Systems, Inc.

