

CERMES – Università Bocconi

**Il fenomeno delle
Differenze Inventariali nella GDO**

Milano, 5 marzo 2010



Il campione di ricerca

INSEGNE INDAGATE

- Auchan
- Carrefour
- Esselunga
- GS
- Il Gigante
- Iper
- Pam
- Panorama
- SMA
- Unes

RILEVANZA DEL CAMPIONE

**Fatturato al dettaglio cumulato
~ 20 MLD Euro**

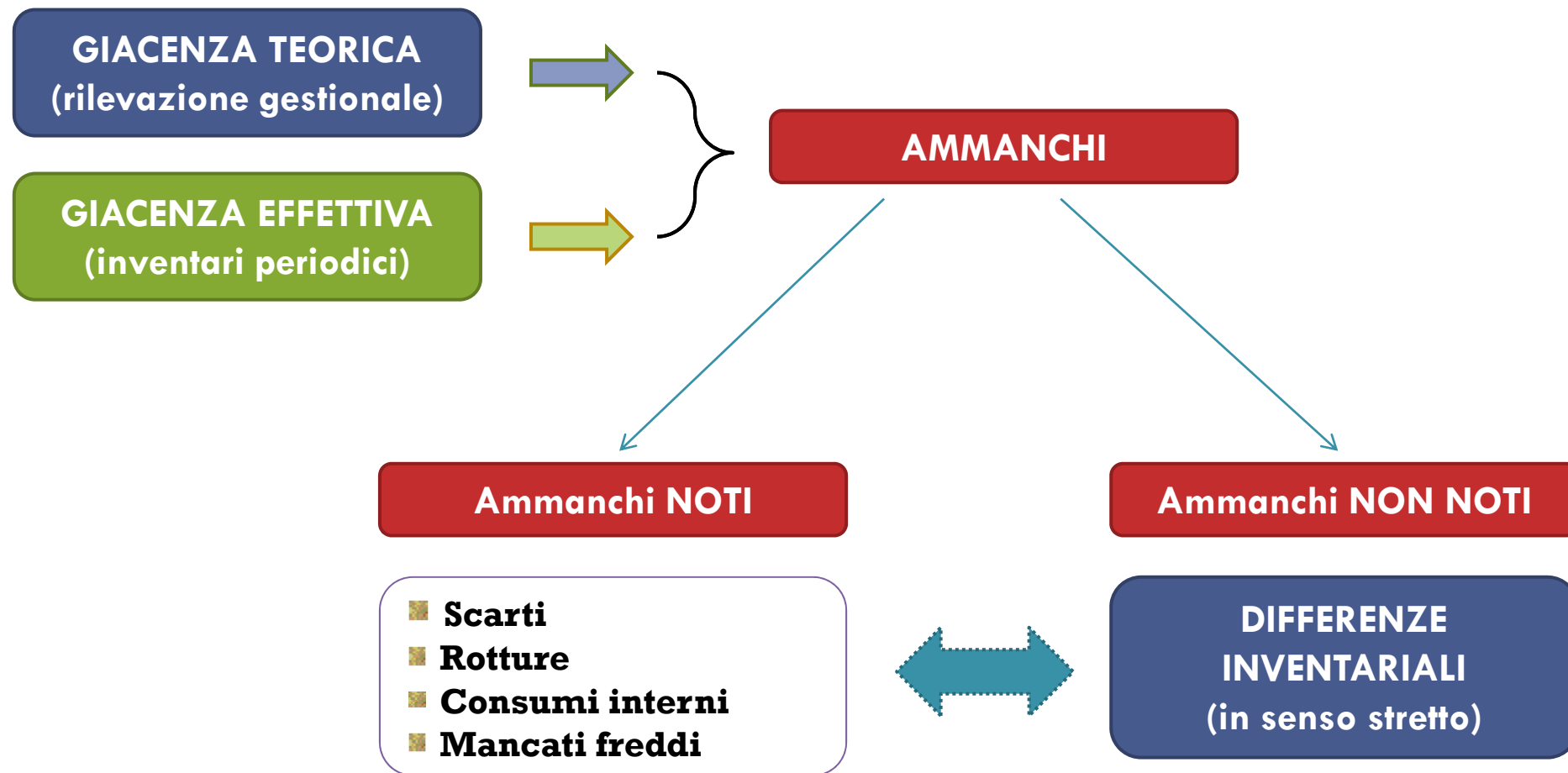
**Numero punti di vendita cumulato
~ 1.200**

**Superficie di vendita cumulata
~ 2,6 MIL mq**

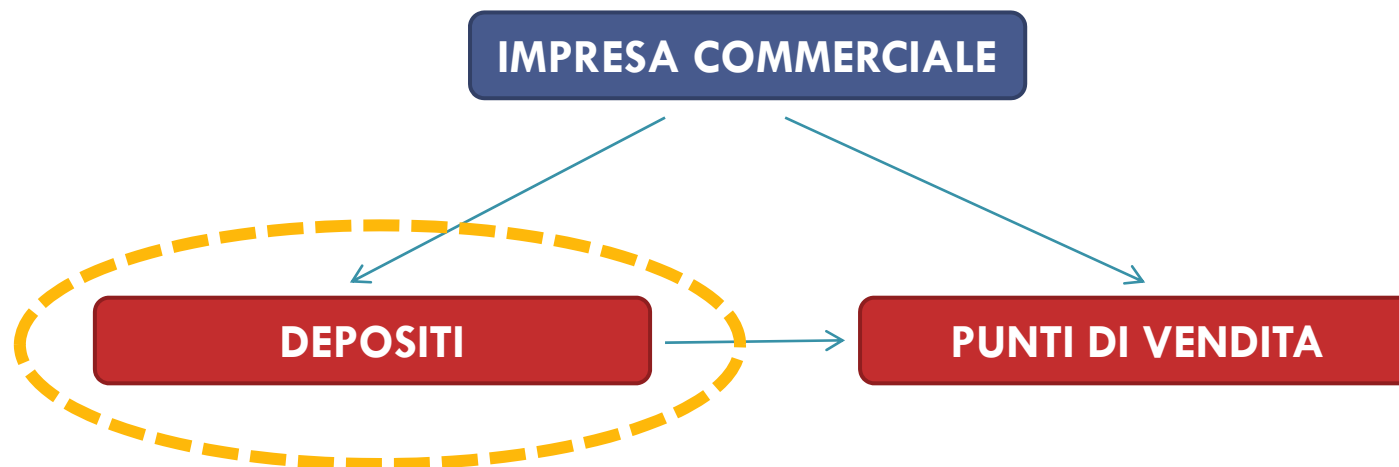
PERIODO DI INDAGINE

Triennio 2006, 2007, 2008

La definizione delle Differenze Inventariali



Le aree di origine delle Differenze Inventariali



IL PESO DELLE CONSEGNE CENTRALIZZATE

| Reparti | % consegne A DEPOSITO su totale (compreso Cross Docking) |
|--|--|
| Scatolame confezionato | 85,8 |
| Freschi confezionati a libero servizio | 67,9 |
| Freschi sfusi | 68,1 |
| Gelati/surgelati | 83,4 |
| Non food | 64,4 |
| Media Reparti | 75,0 |

SUPER: 78,9 %

IPER: 54,6 %

La misurazione delle Differenze Inventariali

**Metodo A VALORE
(Retail Inventory Method)**

**INCASSI - VENDUTO ATTESO
oppure
MARGINE TEORICO - MARGINE EFFETTIVO**



**VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE
INVENTARIALI "AL COSTO" =**

DIFFERENZE INVENTARIALI A VALORE DI
VENDITA
- MARGINE COMMERCIALE
- IVA

**Metodo A VOLUME
(a quantità)**

**QUANTITÀ INVENTARIATA
- QUANTITÀ TEORICA/CONTABILE**



**VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE
INVENTARIALI "AL COSTO" =**

DIFFERENZE INVENTARIALI (a volume)
x COSTO MEDIO (media ponderata dei costi di acquisto
senza IVA)

Le dimensioni organizzative delle Differenze Inventariali

**Nel 75% delle Aziende è
presente un Comitato**

**Numero incontri annui Comitato
8,0 (min 3 – max 12)**

I profili aziendali maggiormente coinvolti sono:

Responsabili controllo di gestione

Store manager – capi reparto

Responsabili sicurezza

Responsabili vendite – Capo Area

Responsabili logistica

Direzione generale

Gli incentivi aziendali di controllo delle Differenze Inventariali

| Profili aziendali | % Insegne che incentivano sul livello delle D.I. | Misura dell'incentivo <i>(quota % della parte variabile dello stipendio influenzata)</i> |
|---|---|--|
| 🌐 Responsabile Controllo di Gestione | 29,4 | 35,0 |
| 🌐 Responsabile Sicurezza | 76,5 | 34,2 |
| 🌐 Responsabile Vendite | 35,3 | 9,2 |
| 🌐 Capo Area | 58,8 | 14,5 |
| 🌐 Direttore punto vendita | 82,4 | 14,6 |
| 🌐 Responsabile di reparto | 76,5 | 20,4 |
| 🌐 Responsabile Acquisti | 11,8 | 5,0 |
| 🌐 Responsabile Logistica | 17,6 | 15,0 |

La struttura delle cause delle Differenze Inventariali



(stime aziende • % su totale valore Differenze Inventariali)

| Possibili cause | IERI (2000) | OGGI (2009) |
|--|----------------|----------------|
| Furti di dipendenti | 23,2 | 26,4 |
| Furti di clienti | 29,7 | 35,2 |
| Furti di fornitori (di prodotti e di servizi) | 17,3 | 16,0 |
| Errori di imputazione dei codici | 4,4 | 4,4 |
| Errori di carico scarico merci | 5,3 | 3,5 |
| Errori di conta inventariale | 4,2 | 4,4 |
| Mancata registrazione di ammanchi noti | 5,1 | 4,3 |
| Mancata gestione/aggiornamento delle variazioni dei prezzi di vendita | 8,8 | 4,2 |
| Errori di approssimazione nel calcolo (valorizzazione basata su medie) | 2,1 | 1,6 |
| Totale cause | 100,0 | 100,0 |

La consistenza dei furti dei clienti nei punti di vendita

| Indicatori | PICCOLI SUPERMERCATI (<1.500 mq) | | | GRANDI SUPERMERCATI (> 1.500 mq) | | | IPERMERCATI | | |
|--|-------------------------------------|------|------|-------------------------------------|------|------|-------------|------|------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2006 | 2007 | 2008 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Numero di fermati annui per 1.000 mq di superficie | 210 | 244 | 258 | 167 | 196 | 213 | 76 | 73 | 68 |
| Numero di fermati annui per mil. Euro di giro d'affari | 28 | 34 | 35 | 19 | 22 | 23 | 11 | 11 | 11 |
| % clienti denunciati su totale clienti fermati | 2,4 | 2,4 | 2,0 | 2,2 | 2,9 | 2,9 | 3,4 | 2,6 | 3,3 |

La consistenza dei furti dei dipendenti e/o fornitori nei punti di vendita

| Indicatori | PICCOLI SUPERMERCATI (<1.500 mq) | | | GRANDI SUPERMERCATI (> 1.500 mq) | | | IPERMERCATI | | |
|--|--|------|------|--|------|------|-------------|------|------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2006 | 2007 | 2008 | 2006 | 2007 | 2008 |
|  Incidenza % annua dipendenti taccheggiatori su totale dipendenti | 0,88 | 0,69 | 0,79 | 0,56 | 0,43 | 0,57 | 1,02 | 1,05 | 1,13 |
|  Numero furti annui da fornitori di merci /servizi per punto vendita | 0,13 | 0,17 | 0,26 | 0,40 | 0,32 | 0,42 | 3,4 | 3,5 | 2,9 |

Il profilo dei “taccheggiatori” aziendali

(indicazioni aziende • % addetti sorpresi a rubare su totale)

| Profilo professionale | Media Insegne (% addetti) |
|---|------------------------------|
| • Cassieri | 39,0 |
| • Addetti alle pulizie | 10,4 |
| • Addetti di reparto | 31,4 |
| • Addetti di magazzino | 3,4 |
| • Addetti amministrativi | 1,5 |
| • Responsabili di punto vendita (reparto o negozio) | 5,4 |
| • Addetti alla sicurezza | 0,9 |
| • Altro | 7,9 |
| Totale addetti sorpresi a rubare | 100,0 |

L'impatto del Self-Scanning sulle Differenze Inventariali

(indicazione aziende che hanno inserito la tecnologia self scanning in alcuni punti di vendita)

| Indicatori | Media Insegne <i>(solo punti vendita con tecnologia self scanning)</i> |
|---|--|
| 🌐 % incassi realizzati con tecnologia del Self Scanning su totale | 13,6 |
| 🌐 % transazione controllate (a campione) su totale realizzate con Self Scanning | 13,5 |
| 🌐 % transazioni irregolari rilevate su totale transazioni con Self Scanning controllate | 12,5 |
| 🌐 % spesa "irregolare" su valore transazioni con Self Scanning controllate | 4,3 |



Potenziale "teorico" Differenze Inventariali incrementali

0,06% (sul fatturato nella situazione attuale)

0,46% (sul fatturato se tutte le vendite fossero con Self Scanning)

Il livello di investimenti in sicurezza nella distribuzione moderna

| Indicatori | PICCOLI SUPERMERCATI (<1.500 mq) | | | GRANDI SUPERMERCATI (> 1.500 mq) | | | IPERMERCATI | | |
|---|--|------|------|--|------|------|-------------|------|------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2006 | 2007 | 2008 | 2006 | 2007 | 2008 |
| ● Incidenza % investimenti in sicurezza e prevenzione su giro d'affari | 0,26 | 0,28 | 0,30 | 0,26 | 0,27 | 0,29 | 0,54 | 0,62 | 0,59 |
| ● Valore investimenti in sicurezza e prevenzione per punto di vendita (.000 Euro) | 18 | 19 | 21 | 52 | 56 | 63 | 297 | 301 | 272 |
| ● Valore investimenti in sicurezza e prevenzione per metro quadro (EURO) | 20 | 21 | 23 | 23 | 24 | 27 | 40 | 41 | 39 |
| ● Incidenza % valore merce recuperata su totale investimenti in sicurezza | 2,9* | 3,4* | 3,6* | 2,9* | 3,4* | 3,6* | 4,4 | 3,6 | 4,3 |

(*) dato relativo alla media del canale Supermercato

La tipologia di investimenti in sicurezza nella distribuzione moderna

| Indicatori | PICCOLI SUPERMERCATI (<1.500 mq) | | | GRANDI SUPERMERCATI (> 1.500 mq) | | | IPERMERCATI | | |
|---|--|------|------|--|------|------|-------------|-------|-------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2006 | 2007 | 2008 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Numero ore di sorveglianza annua per 1.000 mq di superficie | 587 | 452 | 480 | 659 | 617 | 615 | 2.223 | 2.017 | 1.799 |
| Numero telecamere per 1.000 mq di superficie di vendita | 0,6 | 0,6 | 0,7 | 2,2 | 2,2 | 2,3 | 2,2 | 2,3 | 2,6 |
| Percentuale "varchi" coperti da barriere antitaccheggio | 45 | 62 | 81 | 45 | 44 | 62 | 83 | 84 | 86 |

Il valore delle Differenze Inventariali nei reparti

(indicazioni aziende • % su totale giro d'affari di reparto)

| Reparti | SUPERMERCATI | | | IPERMERCATI | | |
|--------------------------|--------------|------|------|-------------|------|------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2006 | 2007 | 2008 |
| • Scatolame Confezionato | 1,05 | 1,28 | 1,17 | 0,72 | 0,86 | 0,93 |
| • Gelati/surgelati | 0,39 | 0,38 | 0,45 | 1,03 | 0,91 | 0,98 |
| • Non Food | 2,07 | 3,20 | 3,32 | 0,92 | 0,99 | 1,40 |




I campi di variazione delle Differenze Inventariali

(indicazione aziende • % su totale giro d'affari del reparto Scatolame Confezionato • 2008)

| Canali | INTER-AZIENDALE (campo di variazione min-max tra le diverse aziende) | INTRA-AZIENDALE (campo di variazione min-max tra i punti di vendita della stessa azienda) |
|--|---|--|
| • Ipermercati | 1,20 | 0,93 |
| • Supermercati >1.500 mq | 1,06 | 2,94 |
| • Supermercati 400-1.500 mq | 1,11 | 2,72 |
| Ipermercati + Supermercati | 1,26 | 1,96 |

I campi di variazione territoriali delle Differenze Inventariali

(indicazione aziende • % su totale giro d'affari del reparto Scatolame Confezionato • valori medi • 2008)

| Aree territoriali | Supermercati | Ipermercati | Totale Insegne |
|---|---------------------|--------------------|-----------------------|
|  Media Italia | 1,17 | 0,93 | 1,11 |
|  Area territoriale con valore MINIMO | 0,99 | 0,85 | 0,95 |
|  Area territoriale con valore MASSIMO | 1,26 | 0,99 | 1,21 |

I fattori di complessità delle Differenze Inventariali

Congiuntura economica

Modalità organizzative

Situazioni di mercato

Modelli di misurazione

Soluzioni di pagamento

Assortimenti

Localizzazione

Tecniche di vendita

Aggressività commerciale

Trend inflazionistici

Organizzazione Supply Chain

Format di punto vendita

Sicurezza e controllo

Formato distributivo