COME AFFRONTARE CON UN APPROCCIO DI COACHING I RISCHI DI ORIGINE CRIMINOSA NEL COMMERCIO AL DETTAGLIO, ASSOCIANDO AI TRADIZIONALI STRUMENTI DI DIFESA IMPIANTISTICA UNA FORMAZIONE VIRTUOSA DEL PERSONALE IN TEMA DI PREVENZIONE

Comunicare la sicurezza non è impresa facile. Trasmetterne, parteciparne e condividerne i contenuti essenziali lo è ancora meno. Al giorno d’oggi, è relativamente semplice e conveniente rendere i luoghi di lavoro sicuri sotto il profilo impiantistico ma rimane ancora complesso affermare una cultura della sicurezza d’impresa che renda tutti consapevoli dell’importanza del contributo di ognuno nei processi di costruzione di un efficace sistema di prevenzione anticrimine

Gli strumenti tradizionali della formazione e della consulenza a supporto del management non sono più sufficienti, da soli, a fornire risposte appropriate e convincenti ai processi di gestione delle criticità di origine criminosa. Occorre adottare un approccio differente, capace di offrire nuove opportunità per il business, creare valore e sviluppare le security ability delle persone, facendole sentire protagoniste coscienti e responsabili delle strategie difensive aziendali.

IL SECURITY COACHING ATTRIBUISCE SCOPO E SIGNIFICATO ALLE ATTIVITÀ COOPERATIVE DI PREVENZIONE ANTICRIMINE

In tale ottica, diventa essenziale il contributo che può fornire l’approccio pragmatico del coaching applicato alle attività di security: esso consente di dare un senso e uno scopo alle attività di prevenzione e di attribuire significato alle condotte individuali per mantenere elevati livelli di sicurezza dei luoghi di lavoro. Le risorse umane costituiscono, al tempo stesso, la miglior difesa e il peggior pericolo del patrimonio aziendale nel suo insieme: l’interferenza più deleteria che può essere esercitata su una security policy è, infatti, rappresentata proprio dalla condotta negligente, dannosa o limitante delle persone. Applicare alla security un approccio di coaching significa far leva sul senso di appartenenza e sullo spirito di collaborazione responsabile di tutti i membri di un’organizzazione, condividere obiettivi di sicurezza e strumenti di intervento, sviluppare atteggiamenti e condotte che soppiantino la cultura dell’obbligo (“fare perché si deve”) a favore di una cultura della consapevolezza (“fare perché si può”) e della compartecipazione (“fare perché si vuole”).

PREVENIRE È MEGLIO CHE CURARE IL SECURITY COACHING SODDISFA LE RICHIESTE DEI RETAILER PER UNA SECURITY EFFICIENTE CHE NON INTRALCI IL BUSINESS

Molto spesso, coloro che si occupano di vendita al dettaglio di prodotti al consumatore finale - i cc.dd. retailer - chiedono ai security manager di risolvere i problemi di sicurezza dei punti vendita adottando soluzioni tecnico-progettuali, procedurali e organizzative capaci di integrare in modo efficiente i vari sistemi e servizi di sicurezza disponibili, quali l’antitaccheggio, la videosorveglianza, l’antintrusione, il controllo accessi e la vigilanza antirapina, illudendosi che l’ottimizzazione di tali risorse sia sufficiente, da sola, a fronteggiare e superare le perdite operative e gli eventi dolosi e/o colposi che incidono negativamente sugli asset aziendali. È innegabile che negli ultimi anni i retailer abbiano destinato budget significativi alla prevenzione e alla sicurezza in genere: soltanto nel 2014, stando agli studi di settore, in Italia sono stati spesi oltre due miliardi e mezzo di euro (e questa sarebbe la ragione principale del calo delle differenze inventariali nel nostro Paese ri spetto al resto del mondo; un quadro in netta controtendenza rispetto all’andamento in costante crescita dei reati predatori). La sicurezza impiantistica è senz’altro fondamentale: gli investimenti continui in hardware e software per la prevenzione dei furti, in tecnologie innovative e sempre più performanti di contrasto degli illeciti, in articoli e accessori destinati alla protezione dei prodotti e al conseguente contenimento delle perdite sono fondamentali per combattere le principali cause degli ammanchi e delle differenze inventariali nel commercio al dettaglio (furti commessi dai clienti e sottrazioni fraudolente da parte di dipendenti infedeli e fornitori lungo la supply chain). Detti investimenti, fra l’altro, spesso si ripagano in breve tempo a causa dell’effetto congiunto della diminuzione delle perdite, dell’aumento delle vendite e dell’ottimizzazione delle scorte di magazzino. Ma le tecnologie funzionano solamente se vengono utilizzate nel modo corretto dalle persone: nonostante la rapidità con cui evolvono i sistemi di loss prevention, i criminali sono sempre in grado di individuare l’anello debole della catena. L’intervento del “fattore umano” nell’attuazione di efficaci politiche di prevenzione anticrimine aziendale rimane, dunque, l’elemento centrale di ogni sistema integrato di security. È certamente sensato affidarsi alla tecnologia (specie se viene adeguatamente pubblicizzata all’interno dei punti vendita, per aumentarne l’effetto deterrente) ma bisogna imparare a farne anche un uso “creativo”, servendosene in modo intelligente e proattivo.

CONCILIARE SICUREZZA ED ESPERIENZA D’ACQUISTO LA CAPACITÀ DEL COACHING DI SVILUPPARE IL “FATTORE UMANO” NELLE STRATEGIE DI LOSS PREVENTION È DI GRANDE UTILITÀ AL BUSINES

I retailer, da parte loro, hanno certamente fornito un importante contributo sul fronte degli investimenti in risorse umane: più formazione al personale addetto alla vendita (sensibilizzandolo anche sulle tematiche della sicurezza), maggiore attenzione alle fasi di selezione pre-assuntiva, maggior numero di dipendenti all’interno dei punti vendita, skill sempre più qualificati. Ma occorre fare di più, cambiare prospettiva sperimentare nuovi approcci alle strategie di loss prevention, fare leva sugli incentivi motivazionali, sulla proattività e sul coinvolgimento concreto e responsabile delle persone, nella definizione e attuazione delle security policy aziendali: più dipendenti si riescono a rendere partecipi, maggiore sarà la sicurezza che ne deriverà. Per i rivenditori, le parole d’ordine devono essere prevenzione e consapevolezza dei ruoli Il contributo fornito dalla metodologia del security coaching appare fondamentale per soddisfare la principale esigenza dei retailer: garantire la migliore esperienza di acquisto possibile al cliente, facendolo sentire al centro dell’attenzione. Un’eccessiva protezione della merce esposta alla vendita è obiettivamente sgradevole e incompatibile con le esigenze del marketing: il prodotto deve apparire desiderabile agli occhi del consumatore e poter esprimere anche visivamente tutto il suo fascino, deve poter essere “toccato con mano” e, quindi, vanno escluse quelle difese che intralciano l’ordinaria operatività del punto vendita o ne penalizzano la redditività, sia pure indirettamente. Questa osservazione vale per gli tutti gli oggetti in vendita, dalle realtà self-service alle boutique che trattano oggetti di elevato valore o ad alto rischio furto, come nel segmento luxury: immaginiamo quale gradimento potrebbe mai riscuotere un capo di abbigliamento, un gioiello o un accessorio di gran pregio se fosse visibile esclusivamente attraverso una vetrina blindata. La vera sfida consiste nell’agevolare al massimo e rendere attraente il processo di acquisto o di scelta del bene, garantendo nello stesso tempo un adeguato livello di controllo e di difesa e scoraggiando in modo discreto e mirato le attività illecite in genere. Un percorso di security coaching innesca negli addetti alla vendita un processo di crescita (personale e professionale) e rinnovamento di ruolo: non più soltanto personal shopper e consulenti di immagine del cliente ma anche protagonisti attivi nel mantenimento della sicurezza aziendale, maturando la consapevolezza che sia realmente possibile raggiungere elevati livelli di tranquillità personale e protezione dei beni integrando nelle condotte lavorative quotidiane alcune regole elementari di buon senso riguardanti la sicurezza, potendo già contare sul supporto di dispositivi elettronici e tecnologici che riducono al minimo l’incidenza degli eventi illeciti. È la sottile differenza fra disincentivare e impedire l’accadimento di un evento dannoso, tra agire preventivamente e reagire a posteriori: la sensazione di amichevole accoglienza e professionalità che proverebbe un potenziale acquirente per la pronta attenzione riservatagli dal personale di vendita al suo ingresso in negozio è ben diversa da quella che riceverebbe il furfante che entra con la sola speranza di approfittarsi della distrazione o della noncuranza dei commessi per accaparrarsi il must del momento, al quale deve essere data la massima visibilità senza poterlo custodire dentro una teca. Un cordiale saluto di benvenuto, uno sguardo diretto, l’immediata interazione con la persona che entra in negozio e la disponibilità a fornire assistenza affievoliscono sensibilmente il senso di anonimato e rappresentano un deterrente molto efficace nei confronti di eventuali malintenzionati, contribuendo a limitare le occasioni di furto con destrezza. I ladri sono molto abili nel valutare il grado di sicurezza di un esercizio commerciale e ad individuare eventuali possibili falle, per poter opportunamente indirizzare la loro attenzione verso gli obiettivi in cui la protezione è minima se non addirittura assente. È possibile applicare misure di sicurezza (sia “fisiche” che comportamentali) discrete ed efficaci che non intralcino la customer experience, né compromettano l’estetica del negozio e, in alcuni casi, favoriscano addirittura le vendite, trasmettendo la sensazione di un ambiente sicuro e confortevole per i clienti e per il personale.

IL “FATTORE UMANO” NELLE STRATEGIE DI LOSS PREVENTION: LA TECNOLOGIA È INUTILE SE NON È ACCOMPAGNATA DA ATTEGGIAMENTI E CONDOTTE CONSAPEVOLI E RESPONSABILI DI NATURA PREVENTIVA

Si tratta di operare un radicale cambiamento dei processi gestionali delle risorse umane e di rinnovare profondamente la cultura della sicurezza d’impresa. Il coinvolgimento dei dipendenti nelle scelte aziendali in materia di security e la condivisione degli obiettivi favorisce la comprensione e l’interiorizzazione delle logiche di protezione adottate: un presidio antitaccheggio discreto e riservato al posto di una guardia armata che potrebbe creare disagio e suggerire un senso di insicurezza; un sistema di videosorveglianza per individuare e seguire comportamenti sospetti anziché uno strumento invasivo della privacy; un impianto RFID di tracciatura dei beni a magazzino per tutelare i dipendenti da possibili errori o frodi esterne e non perché se ne sospetta l’infedeltà; impianti antintrusione collegati a una centrale di monitoraggio allarmi per tutelare la sicurezza dei dipendenti e non per controllarne gli orari di lavoro; istruire gli addetti alla vendita sui comportamenti abituali dei ladri occasionali per disincentivare e sventare in modo consapevole e responsabile i piccoli reati, non per investirli dell’ennesima mansione. Con un approccio di security coaching, l’attenzione dei dipendenti viene diretta, più che sulla tecnologia difensiva in sé, alla finalità per la quale si applica o vi si ricorre: l’attività di sensibilizzazione deve spiegare come utilizzare gli strumenti di protezione per sfruttarne appieno le potenzialità dissuasive.

Avvalersi, ad esempio, di soluzioni tecnologiche di analisi e di business intelligence che permettano di tracciare le operazioni di cassa, la movimentazione delle merci e la gestione dell’inventario per l’intero ciclo di approvvigionamento è importante ma tutto ciò va accompagnato da una corretta mentalità difensiva personale. Una soluzione di sicurezza realmente integrata per il retail deve non soltanto ridurre i reati ma anche favorire una migliore gestione del personale e della vendita stessa. Il security coaching permette di cogliere l’efficacia che possono ottenere adeguati interventi di natura preventiva: esso costituisce un indubbio “valore aggiunto”, in grado di favorire lo sviluppo delle capacità concorrenziali, di competitività e di crescita, il miglioramento del clima aziendale e il conseguimento di significativi ritorni economici e livelli di qualità in genere, a tutto beneficio dell’immagine dell’azienda e del grado di soddisfazione dei dipendenti e della clientela. La strada da seguire è l’implementazione di una cultura della prevenzione anticrimine nel “pacchetto” dei servizi offerti in ambito retail: cortesia, competenza, attenzione al cliente e qualità dei prodotti diventano così alleati spontanei della security

GLI AMMANCHI NEL RETAIL: IL BAROMETRO MONDIALE DEI FURTI: OLTRE IL 75% DELLE PERDITE NEL SETTORE RETAIL SONO DA ATTRIBUIRE A REATI PREDATORI

Vediamo adesso quali possono essere le diverse tipologie di rischi relativi al settore retail (grande distribuzione, boutique, centri commerciali, outlet, discount, …) e come possono essere mitigati con un approccio di security coaching.

Il “Global Retail Theft Barometer” offre annualmente un’interessante indagine sulle tendenze della sicurezza nel settore del commercio al dettaglio. Dai dati del 2014, emerge che valore, dimensione, novità e localizzazione nel negozio aumentano l’appetibilità e i rischi di sottrazione di un prodotto: gli articoli più rubati sono quelli più facili da occultare e rivendere. I settori maggiormente colpiti sono il food, il fashion, l’health & beauty e l’elettronica. Nel nostro Paese, le cause più frequenti di differenze inventariali sono il classico taccheggio da parte dei clienti (53%) e i furti dei dipendenti sleali o disonesti che si arricchiscono a spese del datore di lavoro (22%, sia in operazioni di cassa (annullamenti o depositi), sia in magazzino), seguiti dalle frodi operate dai fornitori (8%) e dagli errori di natura tecnico-contabile-amministrativa non derivanti da attività criminali (16%): esse incidono per un valore di oltre tre miliardi di euro per gli esercenti (pari all’1% delle vendite del comparto retail) e una penalizzazione di spesa a carico del consumatore pari a un centinaio di euro pro capite. I retailer hanno a loro disposizione innumerevoli strumenti tecnologici e soluzioni organizzative che permettono di controllare questi rischi, in particolare quelli di carattere predatorio: le tecniche di coaching forniscono un irrinunciabile contributo di management gestionale, facendo emergere la “componente umana” della security, fidelizzando i collaboratori, sviluppando la consapevolezza che ognuno è in grado di massimizzare le proprie security ability personali e fornire un contributo responsabile e determinante nell’affermazione di una efficace e sostenibile cultura della sicurezza d’impresa. Significa far comprendere l’importanza di mettere in atto condotte quotidiane di prevenzione dei rischi e mostrare i benefici collettivi che possono derivarne: per contra stare alcuni reati, molte volte, può bastare prestare attenzione ai punti più vulnerabili e ai prodotti più appetibili del punto vendita, specie nei momenti di maggiore calca e affluenza dei clienti, al fine di adottare misure di sicurezza supplementari, non soltanto di natura impiantistica.

PILLOLE DI SECURITY COACHING La forza del security coaching consiste nell’aumentare la consapevolezza di tutti gli attori della catena - dalla direzione commerciale agli store manager fino ai commessi e venditori - sul fatto che si possono adottare pratiche operative, procedurali e lavorative in grado di contenere l’incidenza negativa degli eventi criminosi sugli utili di esercizio. Sia chiaro un aspetto: il piano di azione del processo di coaching non prevede che vengano acquisite conoscenze e competenze specialistiche particolari né di svolgere attività che non siano previste dal ruolo: si tratta semplicemente di svolgere, nell’ambito delle proprie potenzialità, azioni semplici ma concrete, ricorrenti e consapevoli, in grado di ottenere il risultato voluto. Facciamo qualche esempio. Si pensi alle manutenzioni dei sistemi di security: si potrà sviluppare, ad esempio, nei dipendenti un maggiore senso di osservazione diretto a verificare quotidianamente il buon funzionamento di un impianto di sicurezza, in maniera tale che, sollecitando interventi manutentivi tempestivi, essi contribuiscano fattivamente a mantenere gli impianti sempre efficienti e più elevati livelli di sicurezza dei luoghi di lavoro. O ancora: il commesso che manifesta al security manager il sospetto che il negozio sia stato oggetto di sopralluogo da parte di malintenzionati, permettendo così di attivare prontamente la revisione dei processi di risk analisys e l’adozione di misure supplementari di tutela e protezione. La sensibilizzazione dei dipendenti sulla gestione del contante e sul corretto utilizzo dei sistemi di custodia del medesimo può contrastare gli eventi rapina ed eliminare i casi di mancanze di denaro. Con una corretta informazione e adottando alcuni semplici accorgimenti di prudenza sarà facile scoraggiare e contrastare alcune delle più frequenti truffe e frodi compiute mediante l’utilizzo illecito e illegale delle carte di pagamento elettronico per le transazioni di vendita, dimostrando come poche regole di condotta responsabile e cosciente autodifesa possano essere sufficienti a evitare di restare vittima di smaliziati e disinibiti truffatori, che utilizzano le tecnologie informatiche per i loro loschi affari. Per sviluppare un’adeguata mentalità difensiva e non farsi trovare impreparati di fronte agli eventi criminosi in cui potremmo imbatterci durante l’attività lavorativa, è fondamentale mantenere la massima riservatezza sulle informazioni che potrebbero, anche involontariamente, agevolare episodi criminosi, evitando comportamenti imprudenti o eccessiva leggerezza. La prevenzione di molti fenomeni delittuosi passa - senza alcun dubbio - attraverso un costruttivo dialogo tra security e logiche commerciali, improntato alla reciproca collaborazione. Grazie all’approccio di security coaching, la proficua combinazione di persone e tecnologie può rendere più piacevole la shopping experience dei consumatori, portare a un’ottimizzazione dei costi e contemporaneamente aumentare la sicurezza e potenziare le strategie di prevenzione.

CONTROLLARE È BENE, FIDARSI È MEGLIO: Premiare e motivare

Un percorso di security coaching insegna a non sottostimare mai la forza del ringraziamento: bisogna sempre sottolineare con un apprezzamento sincero i risultati ottenuti dal retail team quando i comportamenti virtuosi hanno prodotto risultati evidenti nel campo della prevenzione. Ogni successo che viene riconosciuto e celebrato stimola a cercarne altri, generando un virtuoso effetto a cascata.

Questo feedback rafforza nei dipendenti il senso di autostima e fiducia nel loro operato, la consapevolezza che le difese tecnologiche, per quanto importanti, non potranno mai sostituirsi completamente all’attenta vigilanza posta in essere dalle persone. In questo modo, oltretutto, si assicura il mantenimento nel tempo dei livelli di consapevolezza, soddisfazione e motivazione delle persone, spingendole a fare sempre meglio, stimolandone le capacità di crescita futura e consolidando il senso di efficacia del gioco di squadra per il raggiungimento di significativi livelli di sicurezza dei luoghi di lavoro. Per concludere, è importante riconsiderare la sicurezza da una prospettiva complessiva, associando ai tradizionali strumenti di difesa impiantistica una formazione virtuosa del personale in tema di prevenzione. Porsi nell’ottica giusta quando si fa sicurezza è tutto: per tale ragione, é indispensabile adottare un approccio partecipativo che renda consapevoli le persone della centralità della loro adesione attiva alle strategie di sicurezza aziendale, per farle sentire protagoniste di un processo di crescita e miglioramento qualitativo che investe tanto l’organizzazione quanto i suoi membri. La chiave del successo di qualunque attività di gruppo sta nel creare il giusto spirito di squadra, nell’affiatamento che il team sa raggiungere nel perseguire un obiettivo e nel contributo consapevole, sinergico e responsabile fornito da tutti i membri, attraverso modelli di interazione e comunicaqzione basati sul rispetto e sulla fiducia.