

MATERIALI

INCOTERMS®: DALL'INCIDENZA DEI DAZI ALLA SCELTA DEL LUOGO DI CONSEGNA: GESTIONE DEI RISCHI E OPPORTUNITÀ PER GLI OPERATORI

This article examines the strategic role of INCOTERMS® in managing customs risks associated with U.S. tariffs in an increasingly uncertain regulatory environment. It analyzes key sources (CISG) and the practical implications of contractual clauses. The discussion highlights the importance of selecting appropriate delivery terms for allocating costs and responsibilities, and proposes risk mitigation tools such as price adjustment and hardship clauses. The conclusion emphasizes consistency as a guiding principle to ensure legal certainty and competitiveness in global negotiations.

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Gestione contrattuale strategica: un approccio strutturato. – 3. INCOTERMS® come leva di mitigazione e opportunità. – 4. CISG. – 5. Scegliamo un INCOTERMS® ma non il DDP. Basta? – 6. Casi pratici per una corretta indicazione del luogo. – 7. Esempi operativi per una corretta scelta del termine. – 8. Conclusione.

1. *Premessa* – Questo intervento sviluppa un contributo apparso nelle «Attualità» del secondo fascicolo 2025 di *Dir. trasp.* In un contesto globale segnato da instabilità e da un uso sempre più strategico e politico delle barriere commerciali rispetto ai decenni precedenti, le imprese si trovano a fronteggiare sfide complesse. I dazi imposti dagli Stati Uniti, in particolare quelli recenti che colpiscono settori chiave come moda, meccanica e beni durevoli, hanno innalzato il costo medio dei nostri prodotti. Volendo semplificare, per un operatore nazionale che esporta, sorgono tre problemi: a) evitare di dover pagare come esportatori queste misure tariffarie soprattutto se variano in maniera imprevedibile nel tempo rischiando di avere perdite rispetto ai calcoli fatti in sede di offerta (analisi *ex ante*); b) valutare per contratti in essere che subiscono la variazione cosa fare (analisi *ex post*); ma anche c) rimanere competitivi. Infatti, anche se si riversano i rischi collegati sul cliente

americano che importa (nel caso dei dazi), soffrendo lui il rischio di eventuali variazioni – comunque il prodotto esportato rischia di perdere quote di mercato: bisogna quindi migliorare il prezzo valutando meglio il rischio in generale.

Nel titolo usato nel contributo citato associavo la *Consistency* contrattuale al concetto che può rappresentare la nuova moneta del commercio globale. Il termine inglese ha due accezioni. Da un lato quello di «Coeerenza/Stabilità»: mantenere una linea, un comportamento, uno stile, una qualità nel tempo; ma anche quello di «Consistenza/Adeguatezza»: essere sufficientemente solido, presente, ma non eccessivo – relativo a quello che serve. In questo ultimo senso i greci dicevano al posto di *consistency*, «μηδὲν ἄγαν» (*mēdén ágan*), che si traduce come «nulla di troppo» o «niente in eccesso», ma tutto quello che necessario. Lo associavano a «Γνῶθι σεαυτόν» (*Gnôthi seautón*) ossia «conosci te stesso». Sul tempio di Apollo a Delfi avevano inciso nella pietra le due frasi. Qui, potremmo dire: conosci il tuo *business* o quello del tuo cliente e fai il necessario.

Come legale interno di una multinazionale con HQ italiano, il mio ruolo è anche quello di anticipare e mitigare gli impatti che situazioni come i dazi creano, attraverso una gestione contrattuale strategica senza ostacolare le attività dell'impresa: questo consiste in un approccio sistematico all'identificazione, valutazione e mitigazione dei rischi associati agli accordi contrattuali, volto a garantire la conformità e a proteggere le organizzazioni da potenziali problematiche di natura finanziaria, legale e operativa, evitando di esagerare con quello che qualcuno definisce «*overmitigation*» (sovramitigazione) o direi io «*overdefensive contracting*» (contrattualistica eccessivamente difensiva).

In questo quadro, gli INCOTERMS® ed. 2020 si rivelano strumenti fondamentali per affrontare il rischio dazi e garantire stabilità nei rapporti commerciali.

2. *Gestione contrattuale strategica: un approccio strutturato* – In estrema sintesi la gestione contrattuale strategica si può articolare in diverse fasi. Le principali per il caso dei dazi sono: a) Valutazione: analisi del contesto geopolitico e delle barriere commerciali come quelle tariffarie; b) Identificazione: mappatura dei rischi contrattuali, inclusi quelli legati alla tassazione delle navi cinesi e alle direttive ambientali; e c) Strategia di risposta: definizione di strategie contrattuali, tra cui la scelta oculata degli INCOTERMS® ed eventualmente di clausole a supporto. Gli INCO-

TERMS[®] indiscutibilmente offrono chiarezza nelle responsabilità, flessibilità, standardizzazione e una lingua comune tra le parti.

3. *INCOTERMS[®] come leva di mitigazione e opportunità* – Gli INCOTERMS[®] (International Commercial Terms) sono regole codificate dalla Camera di Commercio Internazionale (ICC) fin dal 1936, nate per armonizzare le pratiche commerciali internazionali e ridurre le ambiguità nei contratti di compravendita. Sappiamo che si applicano solo se richiamati nel contratto, salvo quanto si dirà sotto. ICC si definisce operatore di pace: secondo un vecchio adagio, dove passano le merci non passano gli eserciti.

Nel corso degli anni, sono stati aggiornati per riflettere l'evoluzione del commercio globale, delle tecnologie logistiche e delle normative doganali, sempre per favorire il commercio internazionale. Le principali tappe evolutive includono: 1936: prima edizione con 6 termini. 1953–1990: successive revisioni per includere nuovi mezzi di trasporto e pratiche commerciali. 2000: semplificazione e riduzione dei termini con una riorganizzazione dai gruppi “E, F, C e D” a una sistemazione su regole per tutti i trasporti rispetto a regole solo per trasporti via mare e acque interne. 2010: introduzione dei termini DAT e DAP, maggiore attenzione alla sicurezza; 2020: ultima revisione, con importanti novità soprattutto sulla modalità di scelta, spiegazioni più chiare sulla demarcazione e connessioni tra contratto di vendita e accessori; aggiornamento delle note esplicative e riordino per dare maggiore chiarezza.

Nel contesto attuale, segnato da instabilità geopolitica e barriere commerciali che variano nel tempo (come i dazi USA o la tassazione sulle navi cinesi), gli INCOTERMS[®] offrono diversi vantaggi.

In primis, una definizione precisa di chi fa cosa, quando e dove, concentrandosi sui punti comuni a tutti gli operatori commerciali, evitando di trattare certe materie come il passaggio della proprietà. Le limitazioni della responsabilità e le conseguenze delle violazioni contrattuali.

Inoltre, danno la possibilità di adattare i termini alle esigenze specifiche del contratto, delle parti e al contesto.

Sono poi regole uniformi riconosciute a livello globale anche nei tribunali e dalle pubbliche amministrazioni.

La loro interpretazione è uniforme a livello globale perché ICC pubblica note esplicative ufficiali.

Non ultimo aiutano notevolmente la semplificazione della comunicazione tra le parti di diverse giurisdizioni, culture e lingue.

Questi elementi sono essenziali per facilitare la negoziazione e ridurre il rischio contrattuale, soprattutto in contesti complessi come quello attuale.

Trovarli nel contratto già firmato permette di analizzare la situazione con più chiarezza leggendoli in base alla legge applicabile al contratto ed eventuali convenzioni internazionali come la CISG.

4. *Diritto applicabile e CISG* – La CISG (*United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods* - Convenzione di Vienna sulla vendita internazionale di merci), nota come Convenzione di Vienna del 1980, è un trattato internazionale che disciplina i contratti di vendita di beni mobili tra parti con sede in Stati diversi. L'obiettivo è fornire regole uniformi per il commercio internazionale, riducendo le incertezze legate alle differenze tra ordinamenti nazionali. Si applica quando *ex art. 1(1)(a)* entrambe le parti contrattuali hanno sede in Stati che hanno ratificato la Convenzione; oppure, *ex art. 1(1)(b)*, quando le norme di diritto internazionale privato portano all'applicazione della legge di uno Stato contraente (art. 1 CISG). Le parti del contratto possono escludere o modificare l'applicazione della CISG (art. 6) e porre delle riserve (art. 95). Sono escluse certe tipologie di vendite (es. per uso personale, navi, aeromobili, energia elettrica) e contratti in cui prevale la prestazione di servizi (artt. 2-3). La CISG non disciplina tutti gli aspetti di un rapporto di vendita internazionale (es. passaggio di proprietà e titolo). Il principio cardine è l'autonomia contrattuale (art. 6). Quindi, in assenza di previsione contrattuale su quegli aspetti, non essendo regolati dalla CISG, si guarda alla legge applicabile. Infine, non tutti i Paesi l'hanno adottata. Il Regno Unito non ha mai adottato la CISG. Nonostante sia uno dei principali Paesi che si avvantaggiano del commercio internazionale, ha scelto di non ratificarla per ragioni legate a differenze interpretative e alla preferenza per il proprio sistema di *common law*.

Gli Stati Uniti hanno ratificato la CISG e la Convenzione è in vigore per gli USA, ma hanno fatto una dichiarazione ai sensi dell'art. 95 cit. (come altri Paesi), per cui non applicano l'art. 1(1)(b): la CISG non si applica se il collegamento deriva solo dalle norme di diritto internazionale privato; serve che entrambe le parti siano in Stati contraenti. Ciò significa che, per contratti di vendita internazionale di beni tra un'impresa statunitense e una di un altro Stato contraente, la CISG si applica automaticamente, salvo esclusione espressa nel contratto. Se richiama-

ti dalle parti del contratto o qualora considerati come usi applicabili tra le parti, e sempre salva prova contraria, gli INCOTERMS[®] prevalgono sulle disposizioni generali della CISG. Se mancano o sono usati impropriamente, se si applica la CISG, si guarderà a quella. Questa fornisce regole generali: *ex art. 31*: il venditore deve consegnare i beni al primo vettore (se trasporto) o metterli a disposizione nel luogo di produzione. *Ex art. 67*, il rischio passa al compratore quando i beni sono consegnati al primo vettore, salvo diversa pattuizione. Devono essere identificati. Si potrebbe quindi avere un'ambiguità su chi sopporta costi e rischi: la CISG disciplina il rischio in modo generale (art. 66-70) e per i costi di trasporto, che restano a carico del compratore, ma non entra nei dettagli del trasporto, dell'assicurazione, o non tratta le responsabilità doganali. Gli INCOTERMS[®] sono considerati "usi" ai sensi dell'art. 9(2) CISG, perché sono universalmente riconosciuti nel commercio internazionale. Se le parti non li richiamano espressamente, ma operano in un settore dove sono prassi, potrebbero essere applicati come integrazione del contratto. Questo però comunque è frutto di interpretazione. Potrebbe essere utile consultare a tal riguardo Digest UNCITRAL, banca dati UNILEX e dottrina. Si ha quindi un rischio di contenzioso: senza INCOTERMS[®] o con un termine improprio, il contratto è meno chiaro su costi e obblighi logistici. Se poi le parti non hanno scelto la CISG o addirittura non hanno scelto la legge applicabile e magari nemmeno l'arbitro o il foro competente, l'incertezza aumenta.

5. *Scegliamo un INCOTERMS[®] ma non il DDP. Basta?* – Il termine DDP (*Delivered Duty Paid* - Reso Sdoganato) è l'unico che pone in capo al venditore l'obbligo del pagamento dei dazi e di fare lo sdoganamento. Anche l'introduzione alle regole INCOTERMS[®] 2020 ("Introduzione") evidenzia come sia un termine a cui prestare particolare attenzione soprattutto se usato in operazioni di commercio internazionale. Tra gli altri aspetti, in alcuni Paesi sono richiesti requisiti per l'importazione che il venditore potrebbe non avere. L'Introduzione sia per questo che per l'EXW (*Ex Works* - Franco Fabbrica) dice di fare attenzione.

Evitare di scegliere il DDP evidentemente può ridurre il rischio di soffrire direttamente per variazioni nelle politiche commerciali adottate dal Paese importatore. Optare per termini diversi consente banalmente di lasciare al cliente (importatore) la gestione dei dazi e delle formalità doganali. L'esportatore così facendo: evita esposizione a flut-

tuazioni valutarie; non è tendenzialmente soggetto a normative fiscali estere almeno per le operazioni di vendita; semplifica la contabilità e la compliance. Inoltre, potrebbe non essere nemmeno possibile da operatore straniero fare l'importatore nello Stato della controparte.

Tuttavia, non può limitarsi a questo suggerimento banale questo intervento: scegliere anche gli altri termini correttamente riduce il rischio di incomprensioni e controversie, mantenendo competitività.

La versione INCOTERMS® 2020, come si diceva, ha introdotto elementi per facilitare la scelta e quindi anche, tra l'altro, sulla corretta indicazione del luogo nel contratto, sia per la consegna (*delivery*) che per la destinazione (*place of destination*), al fine di evitare ambiguità che possono generare extra-costi, ritardi o controversie. Sempre nell'Introduzione si legge come la scelta di un porto e di un luogo convenuto, subito di seguito alle tre lettere del termine prescelto, può risultare fondamentale per la buona riuscita del contratto, sia in termini di rischio che di spese così come l'indicazione di INCOTERMS® e dell'anno di pubblicazione (es. 2020). Le varie versioni pubblicate negli anni hanno differenze, come abbiamo visto, e possono essere comunque richiamate (es. 2010) anche se non sono l'ultima. Serve precisione per evitare sorprese. È sconsigliato scrivere al posto dell'anno "ultima edizione".

6. *Casi pratici per una corretta indicazione del luogo* – Vediamo dei casi pratici, che mostrano cosa comporta non indicare correttamente il luogo o lasciarlo generico.

6.1. *Caso CIF* – Come risaputo, per i termini di resa del «vecchio» gruppo «C» (quelli che tuttora iniziano per «C» che sta per *cost/costo*) va indicato non il porto di «*delivery*» (consegna), ma il luogo di destino (porto di ricezione della merce), ossia il luogo in cui finisce il trasporto organizzato dal venditore e l'assicurazione se prevista (es. spesso il luogo d'imbarco nel contratto non è indicato, ma se il compratore vuole accertarsi della ragionevolezza nel prezzo del nolo e dell'assicurazione, vorrà forse specificarlo. L'obbligo di consegna si compie mettendo i beni a bordo della nave nel porto di partenza. Il compratore sopporta tutti i rischi di perdita dalla consegna. Può essere concordato che il compratore indichi un punto nel porto di arrivo della merce. In questo caso il compratore ne deve dare comunicazione al venditore in modo adeguato. Scrivere CIF New York Port, USA – INCOTERMS® 2020 vuol

dire che il venditore si impegna a stipulare il contratto di trasporto fino al porto di New York o, se si aggiunge ad es. terminal 1, in quel punto di detto porto, e la relativa assicurazione «cargo clause C» LLOYD'S o simili – la minima – coprirà fino a lì. Raffrontiamo questa indicazione con una più generica. Ad esempio si pensi a «CIF USA / CIF East Coast» comporta ambiguità: sorgono domande come: dove o quale East Coast?

La logistica diventa incerta, con difficoltà nel coordinare trasporto, assicurazione e scarico. Se il vettore scarica in un porto qualsiasi (es. Norfolk o Savannah), il compratore potrebbe contestare il mancato rispetto delle pratiche commerciali tra le parti (se in essere) o che il porto non è adeguato o ragionevole.

Vi sono poi le possibili contestazioni contrattuali: chi sceglie il porto? Si applica la legge applicabile al contratto? È applicabile la CISG? La CISG non disciplina direttamente la scelta del porto di destinazione, ma impone che le parti agiscano secondo buona fede e prassi commerciale; la legge di New York privilegerebbe la certezza testuale; mentre il codice civile italiano privilegerebbe la buona fede e la ricostruzione dell'intento comune. Questo potrebbe portare a incertezze e ritardi nello sdoganamento (senza un porto preciso, la documentazione di sdoganamento risulta incompleta o errata, causando blocchi e ritardi). E se ci fossero perdite o danni? Nell'esempio sopra sarebbe addirittura meglio per certi versi essere più precisi: il porto di New York ha terminal diversi con costi e tempi di sbarco potenzialmente differenti. *CIF New York Port, terminal 1, USA – INCOTERMS® 2020* invece garantisce trasparenza, ottimizzazione dei costi e riduzione dei rischi operativi e legali.

In sintesi, specificare il porto con rese CIF contribuisce in modo determinante a evitare problemi e migliorare l'efficienza.

6.2 *Caso FOB* – Diversamente nel *FOB (Free On Board - Franco a Bordo)*, una previsione generica può essere percepita apparentemente come vantaggiosa per il venditore soprattutto se ha più sedi o si approvvigiona da subfornitori diversi, ma può generare costi e frustrazione per il compratore. L'interpretazione agli *INCOTERMS® 2020* dice che il luogo o il porto di consegna sarà il più vicino possibile al venditore (suoi locali) con rese "E" e "FCA" e il più vicino possibile al compratore con rese "D" ("*Delivered*"). Nel punto specifico l'Introduzione non cita le rese "C". Nelle rese "F" ("*Free*") è il compratore che stipula il contratto di trasporto, salvo che sia concordato diversamente.

Se si sceglie un'indicazione generica, come "FOB qualsiasi porto italiano" o "FOB Italia", il venditore percepisce di godere di maggiore flessibilità nella scelta del porto di partenza e può ottimizzare i costi di carico. Inoltre, non essendo vincolato a un punto specifico, riduce il rischio di contestazioni. Tuttavia, questa genericità comporta effetti negativi: l'ambiguità sul punto di imbarco può generare incomprensioni, costi imprevisti per il compratore legati a movimentazioni interne e difficoltà nel coordinamento con il vettore scelto. Questa può portare a conflittualità e disaffezione nei confronti del venditore. Secondo gli INCOTERMS[®], infatti, in assenza di indicazione precisa, nel FOB è il compratore che deve indicare il punto di consegna e la mancanza di chiarezza può complicare la gestione operativa.

Al contrario, un'indicazione precisa, come "FOB Terminal PSA Genova Prà, Porto di Genova – INCOTERMS[®] 2020", garantisce chiarezza operativa e contrattuale, riduce il rischio di contestazioni e offre maggiore trasparenza nella pianificazione logistica. Tuttavia, questa precisione limita la flessibilità del venditore, che è obbligato a rispettare un punto specifico anche se meno efficiente o più costoso. In progetti ingegnerizzati ad hoc potrebbe essere difficile avere questi dati alla firma.

Questa struttura evidenzia bene il bilanciamento tra flessibilità e certezza: una previsione generica può essere utile per il venditore, ma deve essere gestita con attenzione per evitare impatti negativi sul cliente e sulla relazione commerciale.

Si pensi se addirittura, usando la resa FOB, si prevedesse un punto lontano dal porto, come un magazzino o una città non dotata di porto nemmeno fluviale (FOB Udine).

6.3. *Caso DAP* – Vediamo invece il caso di una resa DAP (*Delivered At Place* - Reso al Luogo di Destinazione). In questo caso il venditore deve completare il trasporto e rischi passano al luogo di destinazione indicato. Scrivere DAP 1234 Industrial Park, Houston, TX, USA – INCOTERMS[®] 2020 comporta che il venditore si dovrà fare carico del trasporto fino a quel luogo e solo lì passerà il rischio. Ipotizziamo invece che il contratto dica solo Houston come *place*.

Conseguenze della genericità saranno *in primis* l'ambiguità sul punto di consegna: "Houston" può riferirsi a un'area metropolitana vasta, con centri logistici distanti anche decine di chilometri.

Si pone il tema poi degli extra-costi: il venditore potrebbe dover sostenere costi imprevisti per la consegna finale (es. trasporto urbano,

permessi, accesso a zone industriali); oppure il vettore può rifiutarsi di consegnare, se il luogo non è chiaramente definito.

7. *Esempi operativi per una corretta scelta del termine* – Al di là della scelta del porto, luogo o punto di consegna corretto, che restano un compito fondamentale delle parti, la stessa identificazione dell'INCOTERM® appropriato può cambiare molto. L'Introduzione alla versione 2020 dice che uno dei problemi più frequenti è sbagliare la scelta del termine rispetto alla situazione concreta. Nei gruppi di lavoro per la versione 2020 degli INCOTERMS® (“Gruppi di lavoro”) si è discusso ampiamente. L'Introduzione espressamente ne dà atto spiegando che la ragione, probabilmente più frequente, sia dovuta a ritenere gli INCOTERMS® solo come indicatori di prezzo.

Parlando di costi nella versione 2020 per aiutare nell'individuazione delle spese, esse sono state spostate nell'A9/B9 dando un elenco completo in un unico articolo con la tradizionale forma a specchio del Seller a sinistra nell'A e del Buyer a destra nel B. L'Introduzione alla versione 2020 chiarisce che le parti di un contratto possono modificare attribuendo a uno piuttosto che all'altro, ma avverte anche che, se lo fanno, dovrebbero valutare di dire chiaramente nel contratto se il punto di consegna e il passaggio del rischio mutano per evitare effetti spiacevoli e imprevisti.

Gli INCOTERMS® possono certamente essere utili come indicatori di prezzo ma non si limitano a questo: la realtà è che definiscono obbligazioni e rischi in virtù di situazioni note e ricorrenti in cui è importante scegliere consapevolmente. Facciamo alcuni esempi sull'individuazione corretta.

7.1. *CIF* – Con i CIF (*Cost, Insurance and Freight* - Costo, Assicurazione e Nolo) il vantaggio è che il venditore controlla il trasporto e l'assicurazione fino al porto di destinazione. L'effetto è competitivo: evita che l'acquirente imponga propri vettori o assicuratori con costi più elevati se riesce a gestire questi aspetti. Riduce quindi il costo complessivo dell'operazione per il compratore potenzialmente. Inoltre, consente di negoziare tariffe di trasporto alla rinfusa, riducendo il prezzo unitario. Per contro c'è un rischio: ossia che vi siano variazioni nei costi di trasporto. In assenza di clausole di aggiustamento gli extra-costi dovrebbero essere assorbiti dal venditore. Inoltre, va fatta attenzione perché non

è una resa adatta per container (nei traffici con contenitori la consegna è già avvenuta prima del carico a bordo) e per vie diverse dal mare e dalle acque interne. L'utilizzo improprio potrebbe portare a rischi legali.

Su questi ultimi punti si potrebbe allora valutare un termine di resa diverso: il CIP (*Carriage and Insurance Paid To* - Trasporto e Assicurazione Pagati fino a). È applicabile a qualsiasi modalità di trasporto, con copertura assicurativa obbligatoria, che nella versione 2020 obbliga alla *Cargo Clause A* e quindi con una copertura superiore a quella minima prevista oggi per il CIF, che prevede la *Cargo Clause C* (minima). Nei Gruppi di lavoro è stata oggetto di dibattito. Le Institute Cargo Clauses sono polizze standard; la loro applicabilità dipende dal mercato assicurativo e dalla scelta delle parti. Innalzare sia il CIP che CIF alla *Cargo Clause A* con un impatto sui costi? Tradizionalmente nel trasporto marittimo il compratore ha altre coperture? Un trasporto multimodale è più rischioso di quello marittimo? Alla fine, si è deciso che il CIF (utilizzabile per il trasporto marittimo e vie d'acqua interne) mantenesse *Cargo Clause C* potendo le parti concordare di innalzare la copertura e, viceversa, abbassare la copertura nel CIP (usato per il trasporto multimodale). Nel caso di progetti in cui la merce spedita abbia qualche forma di test, avviamento e collaudo da fare per ottenere parte del pagamento, potrebbe avere maggior beneficio una copertura maggiore. Se si rovinasse o si perdesse parte della merce ci sarebbe la possibilità di un recupero: il progetto assicurato adeguatamente aumenta la possibilità di essere finito, permettendo test e incassi collegati. Evidentemente qui l'effetto competitivo sarebbe la riduzione dei rischi di contestazioni per danni durante il trasporto, evitando extra-costi legali o sostituzioni; inoltre aiuterebbe la standardizzazione dell'assicurazione semplifica la gestione sinistri.

7.2. *CFR* – Tuttavia, potrebbe essere che il compratore ha altre assicurazioni. A quel punto forse preferirebbe un *CFR* (*Cost and Freight* – Costo e Nolo). L'effetto competitivo consente di evitare costi assicurativi duplicati se l'acquirente ha già una copertura globale. Inoltre, riduce la necessità di clausole di revisione dei prezzi legate a variazioni nei costi di trasporto.

Per contro, però, non sapere se la merce è assicurata adeguatamente può essere un rischio. Per quanto non sia del venditore, il rischio di perdita, similmente al caso sopra potrebbe avere un effetto negativo anche per questo.

Inoltre, il CFR come il CIF non va bene per tutte le vie di trasporto. Forse andrebbe preferito il CPT (*Carriage Paid To* - Trasporto Pagato fino a) in alcuni casi di trasporto con contenitori e vie diverse da quella via acqua. Il venditore poi sceglie il vettore fino al punto concordato.

7.3. *FOB* – Venendo al «vecchio» gruppo «F». Abbiamo accennato al *FOB*. Il venditore consegna la merce a bordo nave nel porto di partenza. Si evita costi di stoccaggio o movimentazione nel porto di destinazione; riduce inoltre il rischio di contestazioni su tempi di consegna. Tuttavia, non è adatto al trasporto per container e per vie diverse dal mare e dalle acque interne. Non ultimo, il compratore potrebbe ritardare o non inviare la nave. In caso di pagamento ad es. con lettera di credito a fronte di presentazione di documenti di trasporto, salvo prevedere altri documenti in alternativa da presentare, potrebbe non consentire di ricevere il pagamento.

7.4. *FCA* – Il venditore potrebbe optare per il termine *FCA* (*Free Carrier* - Franco Vettore) che dà flessibilità nella consegna al vettore scelto dall'acquirente ed è utilizzabile con tutti i tipi di trasporto. Uno degli aspetti trattati nei Gruppi di lavoro è stato se andasse esplicitato o meno che il compratore potesse usare un proprio veicolo per il trasporto al posto di quello di un terzo. Questo era dubbio nella versione 2010. La determinazione è stata quella di chiarirne la possibilità (similmente alle rese "D" per il venditore). Consente di evitare costi di trasporto interno e di movimentazione in magazzini non ottimizzati. Inoltre, riduce il rischio di ritardi doganali se il vettore è già noto all'importatore. Come però per il *FOB*, c'è il rischio che il compratore ritardi o non organizzi il trasporto.

7.5. *DDP e DAP* – Abbiamo accennato al *DDP* e al *DAP*: con questo ultimo sappiamo che il venditore gestisce la consegna fino al luogo concordato, ma non lo sdoganamento. Si evita quindi che la controparte acquirente imponga condizioni logistiche onerose o inefficienti. Il controllo sulla consegna consente di ridurre tempi e costi di distribuzione forse. Il contro, però, è che si dovrebbe concordare entro quando il compratore deve fare lo sdoganamento per consentire la fine del trasporto fino al luogo concordato di destinazione, se diverso dal porto/aeroporto di arrivo nel Paese e se nel luogo non c'è la dogana. In assenza ci potrebbero essere contestazioni sui tempi di sdoganamento e

consegna finale, con magari applicazione di penali contrattualizzate per ritardi nelle consegne e difficoltà di provare che la colpa del ritardo è nella controparte.

8. *Conclusiones* – In tempi instabili, la «Consistenza/Adeguatezza contrattuale» vista sopra in premessa, ossia prediligere un contratto sufficientemente solido, che contenga quanto necessario e non eccessivamente protettivo, che abbia coerenza interna del testo contrattuale e idoneità rispetto al contesto e agli obiettivi, non è un lusso, ma una necessità che si trasforma in risparmio di tempi e costi e, in alcuni casi, in un investimento. Gli INCOTERMS[®], se correttamente utilizzati e integrati in una strategia di gestione del rischio contrattuale, che porti anche all'introduzione di clausole mirate nel contratto, studiate per il caso specifico, rappresentano uno strumento significativo per affrontare le sfide poste da variabili come i nuovi dazi USA. In pratica, l'uso corretto degli INCOTERMS[®] aiuta a superare un doppio test. Il contratto è internamente coerente? È esternamente appropriato per lo scopo e il contesto? Essi, dando soluzioni concrete, sono capaci di proteggere l'impresa e garantire continuità operativa. Allo stesso tempo facilitano anche il confronto con le controparti, in quanto strumenti uniformi generalmente riconosciuti.

Nel contributo di Attualità citavo una frase attribuita ad Albert Einstein. Qui possiamo usarne una attribuita a Picasso: «i piani sono inutili, ma la pianificazione è indispensabile». In altri termini il risultato non dipende da schemi rigidi, ma dal processo di pensiero e preparazione che guida l'azione in modo da poter affrontare concretamente lo sviluppo della situazione che si presenta all'operatore del commercio internazionale. In definitiva, la «Consistenza/Adeguatezza contrattuale» è la chiave per trasformare l'incertezza in vantaggio competitivo. In un mercato dove l'incertezza è inevitabile, un contratto solido e calibrato diventa uno strumento di gestione del rischio e un generatore di opportunità, come una nuova moneta del commercio internazionale.