

EXPORT IN PILLOLE – Giugno 2026

Logistica e spedizioni: gestire tempi, costi e responsabilità nell'export

Dietro ogni vendita all'estero non c'è solo una trattativa commerciale riuscita, ma una spedizione che deve arrivare puntuale, integra e soprattutto accompagnata da una documentazione corretta e completa. La logistica internazionale, infatti, è spesso considerata un'attività "di supporto", quasi invisibile rispetto alla vendita, ma in realtà rappresenta uno degli elementi più critici dell'intero processo di internazionalizzazione.

Un ritardo, un danno durante il trasporto o un errore nei documenti doganali può compromettere mesi di lavoro commerciale, generare costi imprevisti, blocchi in dogana e, nei casi peggiori, veri e propri contenziosi con il cliente. Al contrario, una gestione logistica strutturata e professionale diventa un elemento di fiducia e affidabilità percepita dal mercato estero.

In molti casi, la differenza tra un fornitore occasionale e un partner strategico riconosciuto all'estero non è solo nel prodotto o nel prezzo, ma nella capacità di garantire continuità, precisione e trasparenza lungo tutta la catena logistica: dalla produzione, al trasporto, fino alla consegna finale e alla gestione dei documenti (packing list, invoice, certificati, documenti doganali).

Per questo motivo, la logistica non dovrebbe mai essere trattata come una fase finale operativa, ma come una componente integrata della strategia export, da progettare insieme al posizionamento commerciale e alla scelta dei mercati.

"Failing to prepare is preparing to fail"

Pianificazione prima di spedire

Una gestione efficiente della logistica internazionale non può essere improvvisata all'ultimo momento: richiede pianificazione, coordinamento e una chiara definizione delle responsabilità già prima che la merce lasci lo stabilimento. Spesso, infatti, gli errori più costosi nascono proprio in questa fase iniziale, quando si sottovalutano aspetti operativi che poi si riflettono su tempi di consegna, costi e relazione con il cliente.

Una spedizione ben gestita parte da tre domande fondamentali, che dovrebbero essere affrontate in modo strutturato ogni volta che si apre un nuovo ordine export:

Chi organizza il trasporto?

La prima decisione strategica riguarda la gestione del trasporto: sarà il venditore a organizzarlo oppure il cliente a farsene carico? La scelta tra un vettore di fiducia del fornitore o un

EXPORT IN PILLOLE a cura di Rocco Papapietro
Responsabile Politiche di Internazionalizzazione AIME

trasportatore indicato dall'acquirente incide direttamente su controllo, tempi di consegna e livello di responsabilità in caso di imprevisti. Affidarsi a una rete logistica consolidata permette maggiore controllo sulla qualità del servizio, mentre delegare al cliente può ridurre l'onere operativo ma aumentare la dipendenza da terze parti non controllate.

Come si calcolano i costi reali?

Il costo della spedizione non si limita al semplice nolo internazionale. Una valutazione corretta deve includere tutte le voci accessorie che spesso vengono trascurate: imballaggio tecnico adeguato all'export, assicurazione sul trasporto, eventuali costi doganali, spese di stoccaggio temporaneo e possibili costi indiretti legati a ritardi o giacenze in dogana. Una mancata pianificazione di questi elementi può erodere significativamente il margine commerciale, trasformando una vendita profittevole in un'operazione in perdita.

Quali documenti servono?

La parte documentale è uno degli aspetti più delicati dell'intero processo. Fattura commerciale, packing list, certificati di origine, dichiarazioni di conformità e documentazione doganale devono essere preparati con precisione assoluta e coerenza reciproca. Anche una piccola incongruenza tra i dati può generare blocchi in dogana, ritardi nella consegna o sanzioni amministrative. Per questo motivo, la gestione documentale non dovrebbe essere considerata un'attività burocratica, ma un vero e proprio presidio di rischio operativo.

Una pianificazione accurata di questi tre elementi consente non solo di ridurre i rischi, ma anche di aumentare l'affidabilità percepita dal cliente estero, trasformando la logistica in un elemento competitivo e non in un semplice costo da gestire a posteriori.

Gli Incoterms: regole chiare, meno rischi

Gli Incoterms (International Commercial Terms), come EXW, FOB, CIF, DDP e altri, rappresentano un linguaggio universale del commercio internazionale che definisce in modo preciso chi fa cosa all'interno di una spedizione internazionale. In particolare, stabiliscono la ripartizione delle responsabilità tra venditore e compratore in termini di costi, rischi e obblighi logistici lungo tutta la catena di trasporto.

La loro funzione è fondamentale perché eliminano ambiguità e interpretazioni soggettive nei contratti di vendita internazionale. In assenza di una chiara definizione degli Incoterms, infatti, possono nascere incomprensioni su chi debba sostenere determinate spese o su chi sia responsabile in caso di danni, ritardi o problemi doganali.

Ad esempio, con una condizione EXW (Ex Works), il venditore mette la merce a disposizione presso il proprio stabilimento, e da quel momento in poi tutti i costi e i rischi sono a carico dell'acquirente. Questo significa che il compratore gestisce l'intero trasporto, inclusi esportazione, spedizione internazionale e importazione. È una formula semplice per il

venditore, ma spesso complessa per il cliente estero se non ha una struttura logistica solida nel paese di origine.

All'estremo opposto troviamo condizioni come DDP (Delivered Duty Paid), in cui il venditore si assume la massima responsabilità: organizza il trasporto completo, gestisce le pratiche doganali sia in esportazione che in importazione e consegna la merce direttamente al cliente, già sdoganata. È una soluzione molto "customer friendly", ma comporta un livello di rischio e complessità molto più elevato per il venditore, che deve conoscere bene normative, dazi e procedure del paese di destinazione.

Tra questi due estremi si collocano formule intermedie come FOB (Free On Board) e CIF (Cost, Insurance and Freight), molto utilizzate nel commercio marittimo. Nel FOB, il venditore è responsabile fino all'imbarco della merce sulla nave, mentre nel CIF aggiunge anche il costo del trasporto e dell'assicurazione fino al porto di destinazione, pur trasferendo il rischio al compratore una volta che la merce è caricata.

La scelta dell'Incoterm non è quindi un dettaglio tecnico, ma una vera e propria decisione strategica che incide su margini, rischi operativi e controllo della relazione con il cliente. Un Incoterm scelto in modo non coerente con la propria struttura logistica può generare costi imprevisti, esposizioni finanziarie e problemi gestionali difficili da recuperare a posteriori.

Per questo motivo, ogni operazione export dovrebbe essere valutata non solo dal punto di vista commerciale, ma anche logistico e contrattuale, assicurandosi che l'Incoterm scelto sia coerente con la capacità reale dell'azienda di gestire trasporto, documentazione e rischi lungo tutta la filiera internazionale.

Il valore del partner logistico

Un buon spedizioniere non è un semplice fornitore operativo, ma un vero alleato strategico per l'export. La sua esperienza incide direttamente su tempi, costi e affidabilità delle spedizioni internazionali.

Oltre a organizzare il trasporto, offre un supporto fondamentale nella scelta delle rotte più efficienti, nella gestione delle assicurazioni e nella corretta applicazione delle normative doganali. Questo aiuta l'azienda a ridurre il rischio di errori, ritardi e costi imprevisti.

In molti casi, la differenza tra una spedizione problematica e una consegna fluida dipende proprio dalla qualità del partner logistico scelto. Un buon spedizioniere anticipa i problemi, propone soluzioni alternative e contribuisce a rendere il processo export più sicuro e prevedibile.

Per questo motivo, la logistica non va vista come un'attività accessoria, ma come un'estensione del sistema aziendale nei mercati internazionali.

Conclusione

Una logistica internazionale ben pianificata non è un'attività secondaria o puramente operativa, ma una componente essenziale della strategia di export. Ogni fase – dalla gestione del trasporto alla documentazione, dalla scelta degli Incoterms fino alla selezione dei partner logistici – contribuisce direttamente alla qualità complessiva dell'esperienza del cliente estero.

Quando la logistica è strutturata in modo efficace, l'azienda non solo riduce in modo significativo i rischi di ritardi, danni o blocchi doganali, ma riesce anche a ottimizzare i costi lungo tutta la filiera. Questo impatto economico è spesso sottovalutato, ma può fare la differenza sulla marginalità reale delle vendite internazionali.

Allo stesso tempo, una gestione logistica affidabile rafforza in modo concreto la reputazione dell'impresa sui mercati esteri. Puntualità, precisione documentale e capacità di gestire eventuali imprevisti diventano elementi chiave nella percezione del cliente, che tende a considerare l'azienda non solo come un fornitore, ma come un partner solido e strutturato.

In questo senso, la logistica non è soltanto un mezzo per consegnare un prodotto, ma uno strumento strategico di posizionamento competitivo internazionale, capace di incidere sulla crescita, sulla continuità commerciale e sulla credibilità dell'impresa nei mercati globali.

👉 *Nel prossimo numero (luglio 2026): marketing internazionale – come comunicare il valore del Made in Italy nel mondo.*