

Editoriale

È d'uso che il primo editoriale di una nuova pubblicazione ne spieghi i motivi della nascita. In questo caso sono due le ragioni principali che hanno suggerito di dar vita a questa iniziativa. La prima è il bisogno di raccontare la quotidianità della vita di un Master. Il Master, così come lo abbiamo voluto intendere ed interpretare, non è solo un luogo di apprendimento, ma anche un foro di discussione dei vari argomenti e tecniche, che vengono via via proposte. Il frutto delle discussioni si tramuta a sua volta in una forma di apprendimento. Quando cioè qualcuno dei partecipanti, alla fine di una presentazione o dello svolgimento di un caso, trova il modo di trasferire e sistematizzare tutto ciò che il docente, lui ed i colleghi hanno proposto, rende in realtà un servizio utilissimo a tutti. Di conseguenza Logimaster News si propone come palestra per tutti coloro che al Master collaborano, indipendentemente dalla veste con cui ciò avvenga, per lanciare idee, messaggi, interpretazioni, approfondimenti. Accanto a questa funzione, ve ne è tuttavia un'altra di pari importanza. Il nostro Master ha tra le sue peculiarità quella di prevedere una internship di quattro mesi, durante la quale i partecipanti sviluppano un progetto deciso dall'azienda e scelto tra progetti che l'azienda sta o intende implementare. Non si tratta quindi di un generico elaborato, più o meno teorico come le tesi di laurea, bensì di un progetto "vero" che ha l'ambizione di tradursi poi nella pratica quotidiana delle imprese. E' come lo studio di un caso aziendale, vissuto tuttavia al suo interno e da protagonista. E' facile intuire le valenze che vi sono non solo sul piano dell'apprendimento, ma anche su quello del trasferimento di esperienza, socializzando così la soluzione di un problema aziendale specifico. E' in altri termini la diffusione dell'innovazione, che non è sempre e soltanto tecnologica, ma che può spesso assumere il connotato di innovazione manageriale nell'approccio ad un problema concreto. Per questo motivo la cadenza semestrale: se il primo numero avrà anche lo scopo di presentare il Master ed alcune delle discussioni sviluppate durante il periodo di formazione metodologica in aula, il secondo mirerà invece a diffondere una o più delle esperienze realizzate in azienda. Logimaster News ha dunque una finalità scientifica, per il rigore metodologico con il quale affronta le questioni di attualità logistica, senza mai perdere di vista tuttavia lo scopo ultimo del Master, che è quello di formare logistics manager o supply chain managers, capaci di essere immediatamente operativi in azienda ed in grado di affrontare problemi concreti.

Antonio Borghesi
Direttore Scientifico del Master
antonio.borghesi@univr.it

Gli articoli degli allievi del Master

Logistica e Customer Relationship Management

1. Quadro di riferimento

La Logistica rappresenta tra le funzioni aziendali, quella che meglio può realizzare il coordinamento operativo tra le diverse organizzazioni, poiché coinvolge tutti gli aspetti gestionali, dalle previsioni ai trasporti, abbracciando anche gli acquisti, gli approvvigionamenti e la programmazione della produzione, culminando negli aspetti strategici dell'azienda.

Tale funzione ha avuto, nel corso degli ultimi decenni e grazie all'avvento delle nuove tecnologie informatiche, un cambiamento radicale che ha consentito di strutturare nuovi processi operativi secondo un'ottica di interrelazione e condivisione delle informazioni, delle risorse, degli spazi, dei risultati.

Tale approccio deve molto al programma JIT II - il piano ideato ed applicato nel 1986 dal presidente della Bose Corporation (Massachusetts-USA) presso i propri stabilimenti - che rende sinergici i concetti di Jit, concurrent engineering e partnering.

Egli, rifiutandosi di finanziare nuove risorse per espandere il settore acquisti, ha indotto lo stesso a definire nuovi rapporti con i fornitori, poiché ritenuti parte integrante del sistema di approvvigionamento.

Conferendo loro, infatti, piena autonomia per la gestione delle forniture e consentendo l'accesso alle informazioni di cui avevano bisogno per garantire un servizio concorrenziale, è stato possibile realizzare non solo il contenimento dei costi indiretti, ma una strategia di gestione innovativa.

Tale metodologia, è stata successivamente adottata da molte aziende come nuovo strumento di coordinamento dell'intera catena di fornitura.

2. CRM ed implicazioni strategiche

La completa integrazione con i fornitori è un aspetto gestionale attuale che non tutte le aziende riescono ad affrontare efficientemente.

L'analisi dei fabbisogni complessivi, per la realizzazione di economie di scala e di velocità, assume un'importanza strategica il cui obiettivo è rappresentato dal cliente e dal livello di soddisfacimento dei suoi bisogni.

Se, infatti, il punto di partenza per la pianificazione operativa è dato dalle previsioni commerciali e dalle esigenze tecniche per il rilascio degli ordini, il punto di arrivo, invece, è caratterizzato dal raggiungimento del servizio al cliente, oltre che, naturalmente, da altri obiettivi prestazionali tipici della funzione logistica

quali la riduzione delle scorte ed il livello dei costi.

L'interrelazione che accomuna il concetto di logistica ed il CRM (Customer Relationship Management) consiste proprio nella centralità del servizio offerto; da un lato la logistica, secondo l'interpretazione attuale, è una funzione aziendale complessa che da vita al processo di Supply Chain Management, dall'altro la tempistica ed il livello di completezza del processo di fornitura devono essere conformi alle esigenze dell'utilizzatore finale, ed in tale ottica risulta essere sempre più determinante la necessità di integrazione e condivisione delle risorse e delle procedure. Le principali implicazioni strategiche che possono derivare dall'applicazione di tali concetti alle diverse realtà economiche sono riassumibili in:

a. possibilità di fornire informazioni relative ai gusti, alle preferenze ed ai bisogni del cliente in anticipo e con dati non discordanti tra loro (possibilità di realizzare il processo operativo del postponement);

b. possibilità di elevare, a parità del livello di qualità, la velocità di consegna di un prodotto/servizio al cliente, o di fornirlo nel momento richiesto (è il caso degli acquisti programmati o del servizio di manutenzione eseguito alla scadenza di alcune condizioni d'uso);

c. possibilità di fornire più clienti, realizzando una rete di collaborazione con altri attori della catena di fornitura;

d. possibilità di ridurre le scorte e, di conseguenza, gli oneri finanziari per l'immobilizzo di tali risorse o per le spese di affitto/gestione di strutture che fungano da magazzino;

e. riduzione dei costi di trasporto, dei costi logistici (costi dovuti all'obsolescenza dei prodotti, costi dovuti al set-up/riattrezzaggio dei macchinari, costi dovuti alla movimentazione interna dei prodotti), riduzione dei costi assicurativi;

f. possibilità di "personalizzare" il prodotto od il servizio (esempio estremo del consumer direct con vendita effettuata mediante portali/internet);

g. possibilità di modificare rapidamente il prodotto fornito, prima di accumulare troppi beni invenduti od a causa del veloce cambiamento nei gusti del consumatore.

3. Strumenti operativi di supporto

Esistono, poi, diversi strumenti operativi di supporto mediante i quali si può instaurare una valida e durevole relazione con il cliente finale per conoscerne ed anti-



ciparne le esigenze, tra le quali si evidenziano:

a. l'ausilio di questionari forniti al di fuori dei punti vendita od interviste effettuate agli acquirenti per misurare il loro livello di soddisfazione o per cogliere le nuove tendenze;

b. utilizzo di terminali POS per analizzare i dati storici e per valutare l'impatto delle promozioni e della diffusione di nuovi prodotti;

c. utilizzo di "call center" per elevare il livello di assistenza offerto post vendita o per eventuali segnalazioni;

d. utilizzo di portali, web sites per rendere visibile i prodotti e cogliere le aspettative dei clienti;

e. utilizzo di fidelity card o di regali tramite raccolta "punti" per stimolare un senso di fiducia al prodotto od alla marca.

Risulta quindi facilmente comprensibile come, a livello gestionale, convenga e sia possibile realizzare il "rinvio" o postponement della produzione di un bene, per completare il processo produttivo nel momento più prossimo a quello di acquisto da parte del cliente.

Questa procedura, differenziabile in form postponement, time postponement e place postponement, a seconda della metodologia applicativa, è strettamente legata al concetto di outsourcing, poiché l'azienda non opera isolatamente ma si avvale della collaborazione di altri attori al fine di integrarsi all'intero sistema nella catena di fornitura.

4. Conclusioni

Il processo di Customer Relationship Management sta evolvendo rapidamente tanto da generare una sorta di paradosso che potrebbe rappresentare una nuova tendenza nelle decisioni strategiche aziendali.

Se è vero, infatti, che il mercato sta volgendo alla globalizzazione in termini assoluti, come si può ottimizzare l'aspetto della "personalizzazione" decentrata, in un

contesto di cicli di vita dei prodotti più brevi e di crescenti esigenze?

La chiave di volta dovrebbe essere proprio lo studio del cliente. Le basi dati a cui attingere diventerebbero sempre più precise ed attendibili, per fornire un prodotto che potenzialmente soddisfi i gusti dei molti. Ottenendo in questo modo una base comune più rispondente ai desideri dei clienti, il processo di personalizzazione può affinarsi maggiormente, a parità di costi. Inoltre, abbinare anche un servizio per l'assistenza post vendita, per la gestione durante l'utilizzo o per il recupero a fine vita, rappresenta un orientamento coerente con le esigenze attuali del mercato, diventando un aspetto determinante per il regime di concorrenza e di sempre maggiore qualità.

In modo particolare l'aspetto del recupero del prodotto deteriorato, resosi inutilizzabile o non più desiderato, è diventato una concreta esigenza, acuita anche da legislazioni sempre più attente e perentorie.

La diffusione dei sistemi di vendita a mezzo formule di leasing di alcuni prodotti ne sono un esempio evidente. Il recupero, poi, degli imballi e di quanto utilizzato per il trasporto o per l'esposizione e la vendita, la gestione dei resi, dei prodotti obsoletti o di quelli in eccesso a causa di un errato ordine, rappresentano un aspetto che, nella gestione della catena di fornitura, diventa importante per il soddisfacimento di tutte le richieste del cliente.

In questo senso, la sinergia tra le esigenze del consumatore finale ed i vincoli imposti dal mercato determinerà il successo aziendale in un'ottica non di miglioramento del singolo, ma di ottimizzazione del canale e riduzione di costi con una visione globale.

Maurizio Taffuri
mauriziotaffuri@email.com

Vendor Analysis L'arte di saper costruire una partnership

Nelle aziende – commerciali o industriali – assume importanza crescente l'attività di valutazione dei fornitori intesi in senso allargato (fornitori di beni o servizi). Fino ad oggi è apparso chiarissimo l'intento di chi si adoperava, in azienda, nel voler raggiungere risultati di efficienza produttiva/distributiva sempre ed unicamente a scapito della debolezza delle controparti. Posto che oggi la competitività aziendale si decide sin dalle "retrovie", nel back-end aziendale, e non più nel front-office mediante pure azioni di marketing operativo, è necessario evidenziare l'importanza della collaborazione per conseguire i propri obiettivi nel lungo periodo e per ritornare ad essere competitivi.

Il primo importante passo che le aziende devono compiere è quello di analizzare la propria struttura, la realtà in cui operano e i rapporti che hanno instaurato con l'ambiente esterno.

Di conseguenza, diventa necessario stilare un vero e proprio elenco delle "esigenze" che le aziende si trovano ad affrontare quasi quotidianamente.

Tra di esse, probabilmente, sono presenti: l'esigenza di conoscenza e di monitoraggio continui; la necessità di aumentare lo scambio e la condivisione di informazioni; la riduzione degli sprechi di tempo; la conoscenza profonda di se stessi;

la comparazione continua con i propri competitor (benchmarking analysis); l'individuazione delle problematiche aziendali; la scelta di uno o più partner di processo (e non di meri fornitori di prodotti/servizi); la necessità di condivisione degli obiettivi e di programmazione operativa congiunta con i propri partner.

Una volta acquisita la consapevolezza dell'esistenza di tutti questi bisogni, le aziende possono innescare un processo virtuoso che sfoci nella definizione precisa delle proprie esigenze in termini di organizzazione aziendale non fine a se stessa, ma proiettata al di fuori dei confini delle aziende stesse. Questo processo è reso possibile dal Vendor Evaluation e dal Vendor Rating.

Chi può fare Vendor Evaluation (VE): tutte le realtà aziendali che abbiano rinvenuto l'esigenza e la volontà di una gestione efficiente ed efficace della propria realtà e dei rapporti intrattenuti con l'ambiente esterno.

Quali figure aziendali sono adatte ad attivare il processo di VE: qualsiasi persona coinvolta nel processo aziendale che disponga delle informazioni necessarie alla valutazione da compiere. Il soggetto che intende intraprendere una Vendor Evaluation deve avere ben chiare le proprie esigenze in azienda. Chi

valuta le informazioni e/o i dati deve essere un soggetto diverso da chi li raccoglie, al fine di evitare che il processo di valutazioni venga inficiato da elementi di soggettività.

Perché è necessario standardizzare la valutazione dei fornitori/partner per la VE: per eseguire una corretta valutazione del servizio erogato o del prodotto offerto da un fornitore (futuro partner) è necessario, come detto poc'anzi, ridurre al minimo gli elementi di soggettività. Qualsiasi informazione non oggettivamente pesata può portare ad una scelta non efficiente/efficace. Pertanto, chi raccoglie i/le dati/informazioni potrebbe paradossalmente non appartenere alla sfera aziendale che si sta valutando, mentre chi attribuisce i pesi deve necessariamente appartenere alla società che applica il VE.

Come organizzare il VE: è necessario raccogliere non il maggior numero di informazioni e dati possibile, bensì solo quelle informazioni o quei dati che siano rappresentativi. Vanno quindi identificate le aree valutative (ad es: esperienza, capacità di critica, flessibilità, propensione alla partnership e così via) da analizzare secondo le caratteristiche di ciascun partner potenziale. A ciascuna area andrà poi assegnato un determinato 'peso' ovvero un valore di importanza necessario ad individuare, al

termine del processo valutativo, il partner ideale di processo.

È possibile raggruppare il lavoro, secondo la nostra esperienza maturata durante l'elaborazione del progetto di internship, in quattro fasi principali: conoscenza della propria realtà (evidenziazione dei punti di forza e di debolezza); formulazione delle attività da gestire/condividere con il partner; standardizzazione della valutazione del partner (indicatori di Vendor Evaluation); scelta del partner e definizione dei livelli di servizio/fornitura richiesti (key performance indicators per il Vendor Rating).

Quali mezzi utilizzare: i questionari interni risultano fondamentali per definire i key indicators della propria azienda; altri questionari (per primo contatto e successiva fase di selezione dei fornitori/partner) verranno utilizzati per conoscere e selezionare i possibili partner. Per evidenziare i risultati della ricerca, un foglio di lavoro excel ci è parso generalmente in grado di gestire al meglio i dati/informazioni raccolti. Ponderando quindi i dati/informazioni (opportunitamente convertiti su base numerica) per i rispettivi pesi attribuiti a ciascuna area di valutazione si ottiene il risultato dell'analisi.

Che cosa si ottiene: dal processo di valutazioni si ottiene una classifica dei fornitori (potenziali futuri

partner). Questa classifica permette di capire i punti di forza/debolezza di ciascun soggetto coinvolto nella valutazione. Naturalmente, più attente e precise sono le/i informazioni/dati raccolte/i e più attendibili risulteranno i valori ottenuti dall'analisi.

Come rappresentare i risultati: lo spider chart è il grafico che più si addice per rappresentare la soluzione trovata. Esso è infatti in grado di sintetizzare al meglio i punti di forza nonché i limiti di ciascun soggetto analizzato.

Come controllare/monitorare i soggetti scelti: attraverso l'identificazione di opportuni indicatori di prestazione (key performance indicators) è possibile tenere costantemente sotto controllo la propria efficienza/efficacia operativa nonché quella degli operatori coinvolti nel processo aziendale (produttivo, commerciale, distributivo). Attraverso il Vendor Rating è quindi possibile monitorare le prestazioni di ciascuna area aziendale coinvolta nell'analisi. Per la costruzione degli indicatori è necessario avere sempre ben chiaro il range di servizio atteso da rispettare, all'interno del quale i soggetti partner devono collocarsi.

Simone Davi
simone.davi@zaka.it
e Alessandro D'Amico
ale_damico@libero.it

L'articolo di un docente del Master

I documenti di un credito documentario

Il credito documentario, come ben si sa consiste in un impegno inderogabile assunto da una banca su ordine dell'acquirente (ordinante), ad effettuare una certa prestazione (pagamento o accettazione o negoziazione) a favore del venditore (beneficiario), contro presentazione dei documenti richiesti, conformi ai termini e alle condizioni indicate nel credito e secondo quanto stabilito dalle norme internazionali che regolano tale materia, le cosiddette NUU – (Norme ed usi uniformi relative ai crediti documentari) della Camera di Commercio Internazionale (CCI).

Diffuso soprattutto negli scambi internazionali con quei paesi dove il "rischio" è elevato, rappresenta sicuramente uno dei mezzi di pagamento più sicuri ed efficaci tutelando sia il venditore che il compratore. Il venditore, infatti, che ha concordato un pagamento in tal senso, e che riceve dalla propria banca l'avviso dell'emissione del credito a suo favore, può:

- produrre la merce e predisporre per la spedizione;
- preparare i documenti richiesti per consegnarli alla banca.

Il venditore è sicuro di ricevere quanto dovuto in quanto l'impegno alla prestazione viene assunto in prima persona da una banca in modo diretto ed autonomo, senza essere soggetto ad alcuna eccezione da parte dell'ordinante che, d'altro canto, ha la certezza che la banca pagherà solo dopo aver verificato la correttezza dei documenti riferiti all'ordine di acquisto da lui effettuato.

Il venditore, quindi, per ricevere

quanto dovuto, dovrà presentare i documenti richiesti dal credito secondo le modalità ed i tempi previsti nel testo della Lettera di credito documentaria.

Nella realtà operativa, spesso, non è sufficiente andare in banca e consegnare la documentazione relativa. Può, infatti, accadere che, pur presentando i documenti alla banca, la stessa non sia in grado di eseguire la prestazione promessa in quanto riscontra delle irregolarità nei documenti e/o nella loro presentazione.

E così accade che una forma di pagamento ritenuta sicura e di assoluta garanzia perda questi requisiti e lasci alla discrezionalità dell'acquirente la scelta di quando, come e se pagare.

La fase relativa alla **presentazione dei documenti**, risulta quindi essere molto importante perché dal controllo che le banche effettueranno, per accertarne la conformità formale alle prescrizioni del credito, dipende l'accettazione o il rifiuto degli stessi e quindi, di conseguenza, l'effettuazione della prestazione promessa. Pertanto, per evitare di perdere gli effetti che derivano da questo mezzo di pagamento, bisognerà:

1. presentare tutti i documenti richiesti dal credito;
2. preparare gli stessi con scrupolosità e conformemente a quanto richiesto dal credito;
3. presentarli nel luogo di utilizzo, entro la scadenza prefissata dal credito.

E' importante, inoltre, rimarcare il fatto che tale operazione, soggetta alle NUU, sopra richiamate, si basa

tra le altre cose, sul principio della letterarietà/formalismo dei documenti e che la conformità formale degli stessi sarà accertata secondo quella che viene chiamata "**la prassi bancaria internazionale**". A tale riguardo è opportuno RICORDARE che:

1. gli adempimenti richiesti dal credito sono sempre prioritari rispetto a quanto sancito dalle NUU;

2. non è possibile prevedere le situazioni che si possono incontrare, ma, seguendo i principi fissati nelle NUU, rifacendosi alla prassi bancaria tenendo conto delle procedure interne di ogni banca e delle eventuali norme statali, è possibile, per l'impresa, presentare i documenti in forma corretta e per l'esaminatore bancario trattare gli stessi con successo;

3. una frase riportata nel preambolo delle "Uniform Standard Banking Practice" e ripresa dall'allora vicepresidente di Credimpex Italia, Alfonso Santilli, in occasione di un intervento sul documento elaborato dallo USCIB durante l'assemblea annuale dell'associazione del giugno 1998, risulta, come dice lo stesso, essere molto pertinente: "**L'esame dei documenti è un'arte, non una scienza – Document examination in an art not a science**".

La presentazione dei documenti alla banca rappresenta pertanto senz'altro il momento più critico dell'intera operazione di credito documentario sia per il venditore/beneficiario che per la banca chiamata ad esaminare gli stessi. Questa fase rappresenta quello che

viene chiamato l'"utilizzo" del credito cioè la presentazione, da parte del beneficiario, dei documenti al fine di ottenere dalla banca la prestazione prevista dal credito e, cioè, il pagamento o l'accettazione o la negoziazione:

A. Il beneficiario infatti, spedita la merce, predisporrà tutti i documenti richiesti dal credito per presentarli alla banca indicata entro i termini di validità (expiry), aspettandosi l'accettazione degli stessi e, quindi, la prestazione da parte della banca;

B. La banca, invece, dovrà esaminare con cura i documenti ricevuti per decidere se accettarli, ed eseguire la prestazione, oppure rifiutarli e, quindi, non eseguire la prestazione promessa o eseguirla "salvo buon fine" (SBF) sotto riserva. La prestazione che la banca designata o la banca confermante o la banca emittente eseguirà a favore del venditore/beneficiario sarà:

- **definitiva**, senza cioè la possibilità di rivalsa nei confronti del beneficiario;
- oppure "**salvo buon fine**", cioè con possibilità di rivalsa.

Già in fase di ricevimento dell'avviso di emissione del credito documentario il venditore dovrà aver verificato qual è la banca e/o le banche a cui dovrà consegnare i documenti, entro la data di validità, per ottenere la prestazione. Vale a dire presso quale banca il credito dovrà essere utilizzato.

I documenti potranno infatti essere presentati per l'utilizzo:

- presso la banca designata;
- presso qualsiasi banca nella piazza del venditore;

• presso la banca emittente. Verificare questo è molto importante per il beneficiario in quanto, a seconda della modalità di utilizzo con cui il credito documentario è stato emesso, dipende il livello di sicurezza dell'operazione.

Se questo è molto importante, giova altresì RICORDARE agli operatori economici che l'ACCETTAZIONE dei documenti dipenderà esclusivamente dal rispetto formale delle condizioni indicate nel testo della Lettera di credito secondo quanto stabilito dalle NUU. Le banche di tutto il mondo infatti, nell'esaminare i documenti di adoperano con scrupolosità nell'accertamento di eventuali irregolarità, imperfezioni o discrepanze presenti nei documenti o fra di essi, proprio perché il loro impegno è di effettuare una prestazione nell'ambito di uno specifico mandato ricevuto dall'ordinante ed in virtù di documenti regolarmente CONFORMI a quanto in esso indicato.

Occorre purtroppo evidenziare come gli operatori economici nella pratica si preoccupano di avere i documenti nel numero richiesto più che "documenti" così come richiesti nel testo del credito documentario. Sono quindi frequenti le eccezioni che le banche sollevano causa la non conformità dei documenti alle condizioni e ai termini del credito.

Eccezioni che danno origine alle cosiddette "**riserve**" che sono conosciute con i seguenti termini:

- **Riserve interne**, se trattasi di irregolarità di lieve entità che non andranno segnalate alla banca

emittente, senza così pregiudicare il regolamento dell'importo del credito che sarà effettuato però: "salvo buon fine" (SBF) con l'indicazione delle irregolarità riscontrate.

• **Riserve esterne**, se trattasi di irregolarità gravi che andranno segnalate alla banca emittente e che ne impediscano la prestazione. Questo si verifica quando, ad esempio, mancano dei documenti specifici o quando la spedizione della merce viene effettuata successivamente alla data indicata nel credito, o da un luogo diverso, o quando i documenti vengono presentati oltre i termini prescritti o risultano tra di loro contrastanti.

Il problema delle "riserve" è uno dei punti più scottanti e dibattuti da spedizionieri, banche e soprattutto aziende esportatrici che al momento della spedizione della merce si accorgono che non tutte le clausole contenute nel testo del credito documentario possono essere rispettate. Su migliaia di crediti che vengono emessi da tutti i Paesi del mondo a favore di imprese italiane solo per una minoranza il pagamento è definitivo e quindi subito certo.

A tale riguardo proviamo a fare alcune considerazioni con l'intento di offrire un contributo utile a superare il problema delle riserve e delle eccezioni sollevate dalle banche sui documenti presentati.

Se l'esecuzione di un "**contratto di vendita di beni**" si realizza con la consegna, da parte del venditore, dei beni stessi, nel luogo concordato, conformi a quanto richiesto nell'ordine di acquisto, esenti quindi da vizi e/o difetti e privi di pretese da parte di terzi, con il conseguente ritiro della merce ed il pagamento dell'importo da parte del compratore, l'esecuzione di un "**Credito documentario**" si realizza con la presentazione dei documenti da parte del beneficiario alla banca designata nel luogo indicato e con la successiva prestazione da parte della banca (emittente o confermante e/o designata) in presenza dei documenti richiesti in conformità con quanto indicato nel testo del credito, privi quindi di irregolarità e/o discrepanze che impedirebbero alla banca di onorare l'impegno a pagare, accettare o negoziare a suo tempo assunto nei confronti del beneficiario.

Da quanto esposto è evidente un'analogia ed un parallelismo tra il contratto di compravendita ed il contratto di credito documentario.

Così come nel contratto di compravendita l'impegno a pagare assunto dal compratore è vincolato al ritiro di merce "conforme" consegnata dal venditore nei tempi, modi e luogo definiti nel contratto, anche nel credito documentario l'impegno alla prestazione assunto dalla banca è vincolato al ritiro dei documenti consegnatagli dal beneficiario (venditore) "conformi" a quanto prescritto nel credito documentario in relazione ai tempi, modi e luogo. Pur essendo contratti completamente autonomi/indipendenti l'uno dall'altro presentano pertanto tantissime analogie ed interconnessioni.

Il credito documentario nasce perché un venditore di beni ed un compratore hanno dato vita ad un contratto di compravendita che implica il sorgere di obbligazioni da ambo le parti.

Il contratto di compravendita, che preveda come pagamento l'emissione di un credito documentario in conformità agli accordi presi, non comporta per il venditore la nascita di obbligazioni nei confronti del compratore fin tanto che non gli verrà notificata l'avvenuta emissione del predetto credito documentario.

Se pensiamo che cosa vuol dire per un'impresa ricevere un ordine d'acquisto da parte di un compratore e, accettato l'ordine, impegnarsi a fornire quanto richiesto nei tempi luoghi e modalità concordate (vedi tabella "Iter di una compravendita di merce"), parallelamente dobbiamo considerare che la stessa cosa accade con un credito documentario.

Se la sola produzione della merce comporta una pianificazione "logistica" di tutte le fasi della produzione (dall'acquisizione dell'ordine fino alla spedizione e al successivo pagamento ed incasso dell'importo della fornitura) coinvolgendo tutte le funzioni aziendali lungo un percorso che necessariamente deve essere organizzato "logisticamente" al fine di evitare "intoppi", ridurre il sorgere di "problemi", intervenire tempestivamente e con efficacia nel caso che dovessero comunque presentarsi degli "imprevisti", **la gestione di un cre-**

dito documentario con la predisposizione dei documenti che serviranno all'utilizzo del credito stesso necessiterà anch'esso, in stretto collegamento con le varie fasi della produzione della merce, una "**pianificazione logistica**" da sviluppare lungo un percorso ben organizzato al fine di evitare o, quanto meno, ridurre il rischio delle riserve bancarie che possono pregiudicare l'incasso definitivo dell'importo della fornitura.

Sperando che le considerazioni espresse possano rappresentare un piccolo contributo per tutte le imprese impegnate con forniture assistite da pagamenti a mezzo crediti documentari, diamo alcune **REGOLE** e **SUGGERIMENTI** circa la redazione dei documenti, di cui abbiamo fatto cenno e circa il comportamento da seguire nella gestione dell'operazione al fine di evitare di incorrere nelle "riserve bancarie" che possono vanificare l'efficacia di questo strumento di pagamento, così importante negli scambi con Paesi extra UE, compromettendo l'intera transazione mercantile.

1. Innanzitutto è importante inserire nel contratto/fattura/proforma/conferma d'ordine indicazioni chiare e precise sul credito documentario che si desidera ricevere concordando, insieme alla controparte, i punti essenziali dello stesso (termini, condizioni e documenti);

2. La seconda regola da seguire è quella di esaminare il testo del credito non appena viene notificato dalla propria banca al fine di verificare il rispetto dei termini, condizioni e documenti richiesti e la capacità di essere in grado di rispettare tutto ciò che viene indicato nei tempi e alle condizioni riportate nel testo della lettera di credito;

3. Nel caso in cui non si sia in grado di rispettare anche una sola condizione prescritta nel credito, occorre richiedere all'ordinante/acquirente di apportare le modifiche relative;

4. Predisposta la merce per tempo, con contemporaneo avviso allo spedizioniere per il ritiro della stessa entro i termini previsti per la spedizione, occorre predisporre i documenti nel numero di esemplari richiesti dal credito;

5. I documenti devono essere presentati, oltre che nel numero di

originali e di copie prescritte nel credito, anche nella stessa tipologia richiesta, cioè, se il credito richiede come documento di trasporto aereo "L'Air way Bill" (AWB), occorre presentare alla banca un documento di trasporto aereo che nella forma appaia del tipo "Air way bill";

6. Le correzioni, sbianchettature o altro, devono essere convalidate dal soggetto che ha emesso il documento con frasi del tipo "correction approved";

7. Non devono esserci contrasti fra quanto dichiarato su un documento e quanto appare su altri documenti;

8. Occorre che ci sia concordanza fra i documenti presentati, nel senso che l'insieme dei documenti deve chiaramente riferirsi alla stessa operazione;

9. Sarebbe sempre opportuno che il numero del credito documentario e la banca che lo ha emesso appaiano su tutti i documenti anche se ciò non è espressamente richiesto dal credito;

10. I documenti devono essere presentati al più tardi nei termini previsti dal credito o, in assenza di tale indicazione, non più tardi di 21 giorni dalla data di spedizione, ma sempre, comunque, entro la data di validità del credito;

11. I documenti devono essere presentati entro il tempo stabilito nel credito presso la banca indicata nello stesso;

12. L'importo dei documenti deve corrispondere a quello per cui è stato emesso il credito, salvo la possibilità di prevedere nel credito tolleranze nell'importo o nella quantità o nei prezzi unitari fino al 10% in più o in meno;

13. La sottoscrizione dei documenti di trasporto deve essere apposta nella forma prevista dalle NUU e cioè il firmatario deve dichiarare in che veste appone la sottoscrizione;

14. Occorre responsabilizzare enti, fornitori esterni di servizi (spedizionieri, assicuratori, ecc.) e chiunque sia tenuto a fornire documenti da presentare a fronte di un credito documentario ricordando loro l'impegno e la responsabilità a consegnare i documenti conformi alle prescrizioni contenute nel testo del credito stesso;

15. E' bene farsi rilasciare la ricevuta o farsi apporre un timbro sulla copia della lettera di presenta-

zione dei documenti per l'utilizzo (con data di ricezione apposta dalla banca avvisante/designata o confermante) e firma.

Si **CONSIGLIA** quindi al beneficiario di un credito di:

A. Esaminare con MOLTA CURA ogni singolo documento nel contesto delle altre attestazioni documentali al fine di non pregiudicare l'esito di tutta l'operazione mercantile;

B. Essere PUNTUALE nel presentare tutti i documenti entro la validità del credito;

C. Essere RAPIDO nell'ottenere il più presto possibile tutti i documenti che sono previsti;

D. Essere ATTENTO nell'assicurarsi che i documenti siano conformi alle condizioni del credito;

E. Essere PRECISO nell'accertarsi che i dati riportati sui singoli documenti, relativamente alla quantità delle merci, alle marcature, ai pesi e ad ogni altro elemento corrispondano tra di loro e che la descrizione delle merci sulla fattura corrisponda a quanto indicato nel testo della lettera di credito;

F. Essere ESATTO nel porre attenzione alle istruzioni e/o condizioni aggiuntive.

Si consiglia pertanto agli operatori di adoperarsi nel fornire **istruzioni** precise al compratore circa l'emissione del credito documentario affinché sia aperto secondo termini e condizioni **coerenti con** quanto concordato nel **contratto di compravendita**, che consentano un utilizzo corretto evitando di compromettere l'incasso dell'importo a causa di irregolarità che danno vita alle riserve bancarie.

Si adoperi quindi l'esportatore a gestire quanto sopra detto affinché la fornitura avvenga secondo condizioni e termini convenuti e la produzione dei documenti relativi alla gestione di tutte le operazioni connesse alla produzione (spedizione, assicurazione, controlli, ecc.) avvenga in stretto sincronia e coerenza.

Per fare questo può essere utile gestire il Check - list nella gestione del credito documentario che proponiamo ai nostri lettori.

Antonio Di Meo
docente di contrattualistica e pagamenti internazionali e consulente aziendale
dimeoa@tin.it

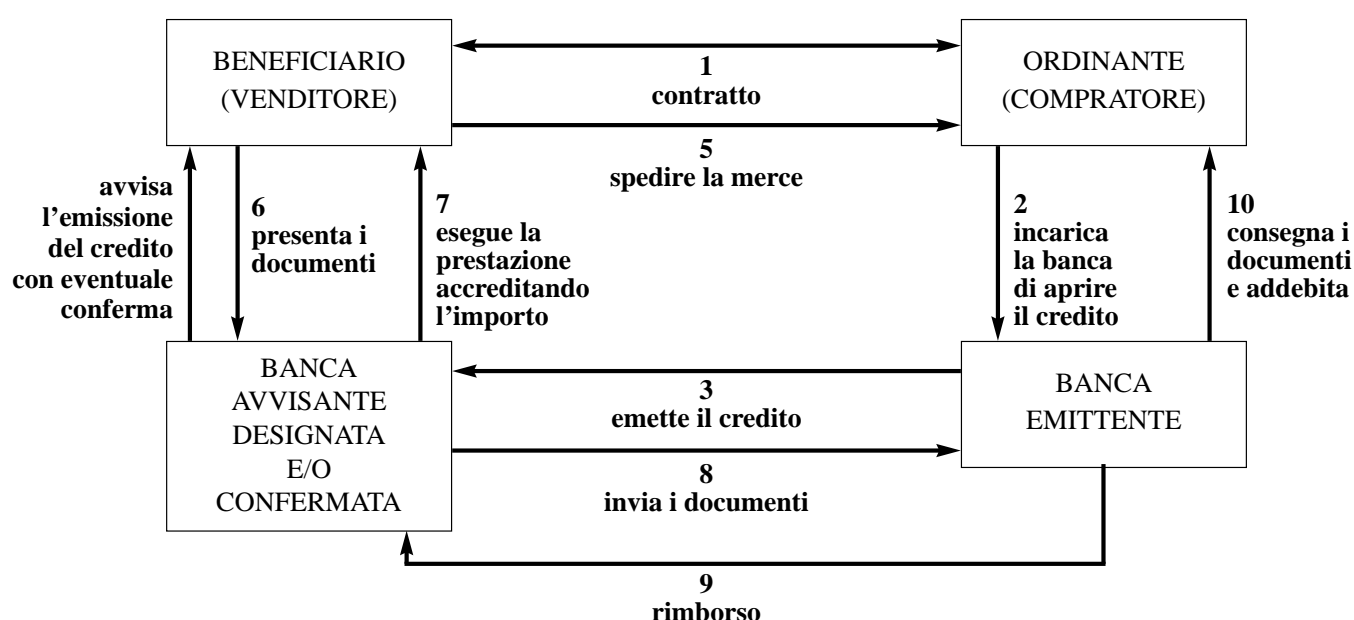
CHECK LIST NELLA GESTIONE DEL CREDITO DOCUMENTARIO

- 1.** Contattare la propria banca per conoscere in via preventiva se è possibile ottenere la conferma del credito e a quali condizioni nel caso la stessa si rendesse necessaria;
- 2.** Verificare con l'operatore di trasporto la modalità di trasporto per conoscere, sempre in via preventiva, come verrà spedita la merce (mezzo, luogo, tragitto, eventuali trasbordi, documento relativo, ecc.);
- 3.** Predisporre un formulario standard da considerare parte integrante del contratto stesso (pro forma invoice, order confirmation, altro) contenente tutte le istruzioni che il compratore/ordinante dovrà alla propria banca per l'emissione del credito documentario;
- 4.** Prendere accordi preliminari su come deve essere emesso il credito, compilandone la richiesta;
- 5.** Esaminare il testo del credito non appena riceve la notifica da parte della banca, utilizzando, magari, una lista di controllo al ricevimento del credito;
- 6.** Richiedere le eventuali modifiche nel caso in cui il venditore non sia in grado di ottemperare anche ad una sola condizione prescritta dal credito;
- 7.** Predisporre la merce per tempo con contemporaneo avviso allo spedizioniere per il ritiro della stessa, entro i termini previsti per la spedizione;
- 8.** Preparare i documenti previsti dal credito secondo quanto indicato nel credito stesso;
- 9.** Controllare che tutti i documenti - quelli predisposti dal venditore e quelli predisposti da altri (documenti di trasporto, di assicurazione e altri certificati) - siano conformi a quanto indicato nel credito e che i dati contenuti in essi non contrastino tra di loro;
- 10.** Presentare i documenti alla banca (emittente o confermante o designata) entro i termini di validità del credito stesso; ritirando la ricevuta di presentazione dei documenti con data di ricezione apposta dalla banca (emittente/confermante/designata) e firma

ITER DI UNA COMPRAVENDITA DI MERCE

- RICHIESTA DI FORNITURA
- INVIO DELL'OFFERTA
- INVIO DELL'ORDINE
- CONFERMA D'ORDINE
- ACCETTAZIONE DELLA CONFERMA ORDINE
- ACQUISTO DELLA MATERIA PRIMA
- AVVIO DELLA PRODUZIONE
- TEST - COLLAUDI
- IMBALLO DELLA MERCE
- EMISSIONE DELLA FATTURA E DEGLI ALTRI DOCUMENTI
- INCARICO DI SPEDIZIONE AD UNO SPEDIZIONIERE
- SPEDIZIONE DELLA MERCE - DOGANA
- TRASMISSIONE/CONSEGNA DEI DOCUMENTI
- ACCETTAZIONE DELLA MERCE
- RITIRO DELLA MERCE
- PAGAMENTO
- INCASSO

SCHEMA DI UTILIZZO DI CREDITO DOCUMENTARIO



Il LogiMaster si propone di formare Logistics Managers e Supply Chain Managers attraverso la trasmissione di conoscenze aggiornate sulle tecniche gestionali della logistica, i sistemi logistici territoriali, i problemi logistici di particolari realtà aziendali e settori merceologici e i principali software applicativi per la logistica, in una visione integrata di Supply Chain Management.

Il percorso di formazione vanta 30 docenti da 12 Università italiane e 6 estere, 50 testimonianze di professionisti ed esperti, 10 visite aziendali, 4 mesi di internship in azienda.

Gli allievi del Master

Hanno conseguito il titolo di Master in Logistica Intergata - Supply Chain Integrated Management, edizione 2001/2002:

Butturini Pierluigi, Canova Federica, Dalla Chiara Antonio, D'Amico Alessandro, Davi Simone, Di Mauro Giovanni, Franchino Alessandro, Gottardi Micaela, Meneghelli Francesco, Merler Davide, Migliorini Massimo, Pellini Stefano, Ramirez Daniele, Taffuri Maurizio, Vesentini Umberto.

Gli allievi dell'edizione 2002/2003 sono:

Borghesan Sergio, Brutti Paolo, Castagnaro Silvia, Cottini Francesco, Formentini Isabella, Froner Enrico, Lemos Veronica, Malaffo Natalina, Marangon Elena, Masagli Fabricio, Pasquali Cinzia, Paschetto Paolo, Picaro Massimo, Ramponi Massimiliano, Santi Emanuele, Scaramucci Francesco, Seitenberg Judith, Ziggotti Roberto, Zorrer Davide.

I partner del Master

All'Università di Verona e al Consorzio Z.A.I., Interporto Quadrante Europa di Verona, promotori dell'iniziativa, si sono associate, per l'edizione 2002/2003, le seguenti aziende:

Alitalia Spa; Autogerma Spa; Bartolini Spa; BMW Servizi Logistici Srl; Calzedonia-Intimissimi Spa; De Longhi Spa, FIAMM Spa; GlaxoSmithKline Spa; Honda Logistic Centre Italy Spa; Isap-OMV Spa; Jungheinrich Italiana Srl; Logica Srl; Müller GmbH & Co. K.G.; Negozi DEM-Arcobaleno Spa; Nova Systems Engineering Spa; Pellini Caffè Spa; PriceWaterHouseCoopers Spa; Revello Srl; Saint Gobain Vetri Spa; Vicenzi Biscotti Spa.

Segreteria Organizzativa del Logimaster
Viale della Repubblica 51/b, 37126 VERONA - Italia
Tel. +39 045 8352692; +39 338 8950740
Fax +39 045 8351851
logi.master@univr.it
www.logimaster.it