

# Il Contract NON è un'estensione del business di un brand di arredo. È un'industria diversa.

---

## DAVIDE SEMPRINI

General Manager · Contract Business Developer  
Full & TurnKey Contract · Residenzial & Hospitality · Italy & World Wide

Il Contract è il sogno commerciale di quasi ogni brand italiano dell'arredo. Una commessa da 2, 5, 8 milioni. Un cantiere prestigioso. Un nome da mettere nel portfolio. La sensazione, finalmente, di giocare in una categoria diversa.

Quando arrivano i numeri di chiusura, il sogno si trasforma quasi sempre nella stessa storia: “il margine è più basso del previsto”, “la commessa è andata lunga”, “abbiamo avuto problemi in cantiere”. Detto in modo meno diplomatico: la commessa ha bruciato cash, ha congelato risorse per mesi, e ha lasciato un buco nella marginalità complessiva dell'esercizio.

Questo accade in modo sistematico. Non è sfortuna, non è la commessa “particolare”, **è strutturale e ha cinque cause precise**, che osservo da anni con regolarità imbarazzante in aziende molto serie e molto ben gestite nel loro core business.

— — —

### *La prima – confondere “grosso ordine” con “progetto Contract”*

La prima trappola è semantica e quindi mentale. Il brand riceve una richiesta da un developer americano per arredare 480 unità residenziali. Internamente, qualcuno la classifica come “un grosso ordine”. Da quel momento, l'intera macchina aziendale tratta la commessa con i processi del B2B normale: preventivo, conferma d'ordine, produzione, spedizione.

**Una commessa Contract non è un grosso ordine.** È un progetto industriale temporaneo con specifiche che cambiano nel tempo, fasi multiple di approvazione, mock-up, value engineering, gestione di un committente che non è il cliente finale, controllo qualità su standard contrattuali, logistica frazionata, installazione coordinata con altri trade in cantiere, change order continui. Trattarla come “un ordine grande” significa entrare in guerra con un fucile da caccia.

— — —

### *La seconda – prezzare al markup di brand, ignorando il costo reale di delivery*

Il listino del brand è costruito sul canale retail e distribuzione. Markup, sconti, margini noti. Quando la commessa Contract arriva, l'estimation viene fatta partendo da quel listino con uno sconto “aggressivo ma sostenibile”. Il problema è che il prezzo netto risultante non copre tutto ciò che una commessa Contract richiede oltre al prodotto: project management dedicato, ingegneria di prodotto specifica, prototipazione, mock-up, etichettatura, kitting per unità, packaging speciale, gestione documentale doganale, supervisione cantiere, garanzie estese, riserve per contestazioni.

Questi non sono costi accessori: in una commessa Full Contract o Turnkey ben strutturata **pesano tra il 15% e il 30% del costo totale del prodotto.**

***Se non sono dentro il prezzo, sono fuori dal margine.***

— — —

### *La terza — la mancanza di un Conto Economico separato per la Divisione Contract*

Quasi sempre, il Contract viene fatto “dentro” la struttura esistente. Stessa contabilità, stessi centri di costo, stessa allocazione overhead. Risultato: a fine commessa nessuno sa veramente quanto ha guadagnato, perché i costi sono diluiti tra più centri e la marginalità reale è invisibile. La commessa “sembra” andata bene perché ha generato fatturato, ma se si fa l’esercizio di costificare onestamente tempo dei manager, ore tecniche, occupazione di magazzino, costo finanziario del working capital congelato, il margine reale è spesso la metà di quello dichiarato. A volte è negativo.

Senza un Conto Economico separato, **l’azienda non vede dove sta sanguinando**. E quindi non corregge.

— — —

### *La quarta — trattare le attività post-vendita come costo, invece che come secondo margine*

Logistica, installazione, gestione dei change order, post-delivery, garanzia, ritiri di non conformità: nella mentalità del brand sono “scocciature da minimizzare”. Nella realtà del Contract sono il secondo motore di marginalità, spesso più redditizio del primo. Un change order ben gestito ha marginalità doppia rispetto alla commessa base. Un piano logistico costruito bene libera capacità ed elimina le penali. Un’installazione coordinata accelera l’incasso dello Stato Avanzamento Lavori successivo.

Il brand che tratta queste fasi come fastidi non solo lascia margine sul tavolo: **ne brucia attivamente** per la fretta di “chiudere e passare alla prossima”.

— — —

### *La quinta — impegnarsi prima di aver fatto vera fattibilità*

Lo studio di fattibilità è il momento in cui un Contractor decide se guadagnerà o perderà soldi. Non è un esercizio formale: è la disciplina di smontare la commessa pezzo per pezzo prima di firmarla, identificare i rischi, prezzare le incertezze, costruire le riserve. Quasi nessun brand italiano lo fa con il rigore necessario, perché internamente nessuno ha l'autorità di dire “questa commessa va abbandonata” davanti a un Direttore Commerciale che vede solo il fatturato.

***Si firma per entusiasmo. Si paga per anni.***

— — —

### *Cosa significa tutto questo*

Il Contract non è un'estensione del business di un brand di arredo. **È un'industria diversa, con economics diversi, con organizzazione diversa, con cultura diversa.** Trattarla come un'estensione è il modo più rapido per scoprire che il sogno commerciale era, in realtà, una distrazione strategica.

Il punto non è che il Contract non valga la pena. **Vale la pena, e molto.** Ma vale la pena solo per chi è disposto a costruirlo come quello che è: un'azienda dentro l'azienda, quindi una Divisione autonoma, o meglio ancora una Società Interior Contractor separata, con la sua governance, le sue metriche, la sua struttura, la sua testa.

*Tutto il resto, statisticamente,  
perde soldi.*

---

**LA VENICE JOURNAL**

*Scritto da Davide Semprini per imprenditori-proprietari, CEO e Direttori Generali del distretto italiano del mobile che vogliono capire dove si crea — e dove si brucia — valore nel mercato Contract internazionale.*