
Da divisione contract interna a start-up indipendente di interior contractor.

*Cinque fasi di evoluzione, ognuna con la sua marginalità, il suo rischio e il suo punto di rottura.
La mappa che ho costruito in oltre 10 anni di esperienza diretta nel contract.*

Quando avvii una divisione contract dentro un'azienda consolidata, hai un vantaggio e un vincolo che pesano lo stesso. Il vantaggio: erediti credibilità, base clienti, network di fornitori. Il vincolo: devi muoverti dentro la logica di un produttore, i suoi processi, la sua cultura. Funziona finché il contract resta marginale. Smette di funzionare nel momento in cui il contract chiede di diventare strutturale, perché la velocità decisionale e l'architettura industriale di una divisione non sono quelle di un contractor di progetto.

In questi anni ho vissuto entrambe le condizioni. La transizione da divisione interna a start-up indipendente non è un salto, è una progressione. Si compone di cinque fasi concrete. Ognuna porta una marginalità diversa, un rischio diverso e una posizione diversa rispetto al cliente. Chi le riconosce, scala consapevolmente. Chi non le riconosce, le subisce, e prima o poi si schianta su una commessa che pensava di sapere gestire.

**La crescita di un contract non è solo fatturato.
È governo della complessità.
Tutto il resto ne è conseguenza.**

FASE 1

La vendita dei mobili. Il core business.

Si parte da quello che si sa fare. In questa fase significa vendere mobili standard o personalizzati di qualità. Non è un vero progetto, è transazione: il cliente sa cosa vuole, gli si dà il prodotto, paga.

La marginalità teorica è buona, se tutto va bene, ma nel contract difficilmente tutto va bene.

Il rischio è uno e va guardato in faccia: in questa fase non stai facendo contract, ma stai gestendo un "big retail" e non è possibile lavorare in modo strutturato. Questo ti espone a potenziali rischi legati a penali e perdita di opportunità. Se sbagli qualcosa non puoi recuperare e ci rimetti soldi, spesso tutto il margine. Questa è la più pericolosa situazione per chi vuole costruire un'impresa che gli sopravviva nel tempo.

FASE 2

I prodotti speciali e/o commercializzati. Il full contract.

Qui il gioco cambia. Non vendi più solo i tuoi mobili standard. Vendi mobili speciali, complementi, sistemi di altri brand, elementi di fitting, accessoristica. Tutto quello che serve a chiudere un progetto. Si chiama full contract: il cliente ti consegna una stanza vuota, tu gliela restituisci completa.

L'importo dei progetti inizia a salire in modo importante, la marginalità varia perché il mix di commercializzati ha ovviamente marginalità diverse. Soprattutto, cambia il metro di paragone. Il cliente smette di confrontare il tuo mobile con quello di un concorrente. Inizia a valutarti sulla soluzione complessiva. È il primo passo concreto verso la posizione di Contractor, ed è lì che si guadagna posizione di mercato.

Il rischio è gestionale. Devi orchestrare fornitori multipli, qualità eterogenee, lead time disallineati, schede tecniche di provenienze diverse. Se il quality control non regge, perdi il tuo appeal e nel contract un'unica scivolata costa più di dieci consegne perfette. Perché è l'affidabilità che il cliente cerca.

FASE 3

I servizi di progettazione. Rendering e shop drawing.

Rendering fotorealistici, shop drawing tecnici, progetto di interior design. Sono tutti servizi che oltre ad essere fatturato extra, permettono di ottimizzare la gestione del progetto. Questi servizi sono molto importanti perché ben orchestrati permettono di semplificare il lavoro a valle. È una vera e propria fase di value engineering, che poi proseguirà nei processi di industrializzazione e produzione. Anche l'installazione beneficia di questi accorgimenti: in loro assenza, gli stessi punti generano problemi e, talvolta, penali. Questa integrazione deriva proprio da studi di FMEA di processo che hanno evidenziato come l'origine dei problemi spesso sia nelle fasi iniziali di progettazione e nella definizione delle specifiche. Infine, ma non meno importante, è fatturato in anticipo sul progetto fisico quindi agevola il flusso di cassa e il working capital.

La progettazione contract non si improvvisa. Il rischio è doppio. Da una parte, la progettazione tende a diventare ricorsiva: ogni feedback del cliente è una nuova versione, ogni versione è un costo che spesso non viene riconosciuto. Dall'altra, se non hai disciplina, finisci a regalare ore di studio in attesa di una commessa che potrebbe non chiudere, o comprimere tutti i processi a valle generando costi occulti.

La risposta industriale è una sola: ogni richiesta che esce dal perimetro iniziale è un change order, e ha un prezzo. Anche le più piccole. Soprattutto le più piccole. La marginalità sui servizi di progettazione può arrivare al 40-50%, ma a una condizione non negoziabile: in azienda, o nel network più stretto, deve esserci competenza progettuale vera e il processo deve essere affidabile. Quando il prodotto è custom, ogni millimetro che sbaglia sul disegno torna a costarti tre volte in fabbrica e ancor di più durante l'installazione. Installazione che è gestita dal cliente in questa fase e che si tramuta quasi sempre in penali e costi aggiuntivi di spedizioni via aerea, etc.

Il valore che generi qui è la riduzione dei problemi e spesso eliminazione di situazioni critiche, quindi dei costi. Se il cliente vede il progetto prima, non ha sorprese. Eventuali discrepanze si aggiustano mentre è tutto ancora su carta interloquendo direttamente con il cliente costruttore o investitore. È in questa fase che inizi a essere percepito come partner di progetto, non come venditore di mobili. Qui cambia tutto, nella negoziazione del prezzo, e cambia tutto nella probabilità che il cliente ti richiami.

I servizi di installazione. Il turnkey contract.

Qui raggiungi il livello massimo di integrazione. Il cliente non gestisce nulla. Tu arrivi, installi, metti a punto, consegni la chiave. Turnkey, chiavi in mano. È la parola che, quando viene pronunciata in modo credibile a un developer, a un costruttore o a una catena alberghiera, può valere fino al 30% in più di prezzo a parità di prodotto.

I margini variano molto in funzione della complessità del cantiere, in genere si collocano fra il 12% e il 18%. La marginalità lorda scende rispetto alle fasi precedenti, ma il valore percepito è altissimo. Il cliente non pensa più a quanto spende. Pensa a quanto guadagna nel non dover mettere il naso nei problemi. È un cambio di lessico nella trattativa: non si parla più di prodotto, si parla di tempo, di apertura, di occupancy, di costo del ritardo.

È la fase in cui smetti di essere il venditore di mobili e diventi un contractor credibile nel senso pieno della parola. È la posizione che apre al lavoro ripetuto, ai referral spontanei, alla reputazione di settore che vale dieci campagne marketing fatte bene.

Il rischio è strutturale, e non perdona. Stai assumendo rischio di esecuzione. Se il cantiere slitta, perdi tu. Se l'installazione genera difetti, li sani tu. Se un container si ferma in dogana, i tuoi posatori sono fermi a contratto pagato. In questa fase non si improvvisa nulla. Project management, controllo costi commessa per commessa, gestione dei subappaltatori, contrattualistica di cantiere: o sono presidiati, o stai costruendo un debito industriale a interesse composto. In realtà la capacità di trasformare una situazione critica in punto di forza permette di capovolgere il risultato sul campo: una buona gestione del cantiere permette di anticipare i problemi e di gestirli, quando diversamente — se fosse un'attività del cliente — sarebbero solo penali.

La governance dei change order. Il punto in cui si decide tutto.

È la fase finale. Quella che separa chi controlla il business da chi viene controllato dal business. I change order sono le varianti richieste in corso d'opera: cambiano il progetto, cambiano i costi, cambiano i tempi. Sono inevitabili. Sono fisiologici. Sono, nella stragrande maggioranza dei casi, dove il margine di una commessa contract si decide veramente.

All'interno di un cantiere sono tanti gli attori e quando si genera un problema è come una "patata bollente": tutti cercano di scaricarla sugli altri. La gestione rigorosa del cantiere, le comunicazioni puntuali, il dialogo con il cliente permettono di incrementare i change order e diminuire le penali.

Chi non governa i change order, finisce a regalare lavoro. Ogni richiesta del cliente diventa un obbligo e i margini si erodono, il team va in stress, la qualità scende perché si lavora in emergenza. I change order sono un aspetto del contratto, non c'è nulla di scortese nel dire al cliente che una richiesta non è gratuita, ma è un change order. Significa quantificare, mettere su carta, dargli la possibilità di scegliere consapevolmente. Il cliente serio lo riconosce. Non presentare i change order significa perdere il rispetto del cliente, perché lui sa che sono dovuti: qui ci vuole capacità di gestire puntualmente ogni situazione.

La gestione disciplinata dei change order è la differenza fra una divisione contract che cresce profittevolmente e una che cresce bruciando cassa. A questo livello di complessità, il margine lordo è una promessa. Solo il margine operativo è un fatto. E il margine operativo, nel contract, vive o muore sul controllo delle varianti.

Una commessa contract non si vince in trattativa. Si vince nei trenta giorni successivi alla firma, quando arrivano i primi tre change order e tu decidi che imprenditore vuoi essere.

Le cinque fasi non sono sequenziali. Sono concentriche.

Le cinque fasi non si attraversano in modo lineare, una dopo l'altra. Nella mia operatività quotidiana, oggi, sono attive tutte e cinque contemporaneamente. Una commessa è in fase di vendita prodotto, un'altra è in progettazione, un'altra ancora è in installazione, un'altra è in gestione change order. Il mestiere del DG, di un imprenditore di contract, è far convivere tutte e cinque le fasi senza che si ostacolino a vicenda, e senza che la complessità di una mangi la marginalità delle altre.

La transizione da divisione interna a start-up indipendente, in fondo, è esattamente questo. Non è cambiare ragione sociale. Non è scollegare un sistema gestionale. È accettare che il contract pretende un'organizzazione, una velocità decisionale e una sopportazione del rischio che la struttura ospitante, per quanto solida, non è progettata per dare. Smettere di essere una divisione significa scegliere di servire clienti che non vogliono comprare mobili, ma vogliono comprare problemi risolti. Significa governare la complessità invece di subirla.

Chi capisce questa progressione sa dove investire, dove rischiare, dove delegare e dove non delegare mai. Chi non la capisce, continua a confondere la crescita con il fatturato. Sono due cose diverse, e nella nostra industria una porta avanti l'azienda mentre l'altra, quasi sempre in silenzio, la consuma.

Davide Semprini

*General Manager · Contract Business Developer
Full & Turnkey Contract · Residenziale & Hospitality · Italy & World Wide*