

Full Contract, Turnkey, Soft Contract: quale modello genera vera marginalità.

E perché la maggior parte delle aziende sceglie quello sbagliato.

La marginalità teorica — chiamiamola previsionale, di budget, comunque la si chiami — è una metrica ingannevole nel Contract. Un EBITDA teorico al 22% si può trasformare in un 9% reale nel giro di una sola commessa. Le variabili sono molte. Si controllano solo se si gestiscono tutte le fasi del processo.

Quando un produttore italiano di mobili decide come posizionarsi nel Contract residenziale di pregio — arredo completo di ville private e Branded Residences — la prima domanda non dovrebbe essere quale modello operativo scegliere. Dovrebbe essere quale EBITDA effettivo si vuole portare a casa, a parità di capitale impiegato e rischio assorbito.

Quasi mai succede. Il dibattito interno si concentra sul margine previsionale. Si paragonano commesse Soft Contract — fornitura mobili su capitolato — a commesse Full Contract — chiavi in mano integrato — confrontando il margine teorico e ignorando tutto il resto. È il principale errore di lettura del progetto. E spiega perché il distretto italiano resta sub-scala da vent'anni.

I tre modelli, definiti operativamente.

Soft Contract. L'azienda fornisce mobili custom su capitolato dell'interior designer o dell'architetto. Niente installazione, niente coordinamento fornitori, nessuna responsabilità di consegna integrata. Il cliente finale non vede mai il produttore. Fatturato medio per commessa: 200K-1M€. Margine industriale teorico: 18-25%. Margine reale a fine commessa, quando va bene, 4-8%. Spesso, in perdita.

Turnkey. L'azienda fornisce mobili custom + installazione integrata dei propri prodotti. Si interfaccia con altri fornitori e con la direzione lavori, ma non li coordina. Margine teorico: 25-35%. Marginalità reale a chiusura: 23-32%. Fatturato medio per commessa: 1-5M€.

Full Contract (residenziale di pregio). L'azienda è l'unico interlocutore del cliente finale — proprietario privato, family office, sviluppatore di Branded Residences — per l'intero progetto di arredo: design coordinato, FF&E completo, custom millwork, boiserie, tessuti, illuminazione decorativa, complementi, installazione integrata, project management, after-sales. Niente opere edili, niente impianti, niente MEP. Solo l'arredo, ma tutto l'arredo, chiavi in mano. Applicazione tipica: ville di pregio e Branded Residences. Margine industriale teorico: 20-25%. Marginalità reale a chiusura: 18-22%. Fatturato medio per commessa: 3-10M€.

I numeri veri (esempi a parità di capacità installata).

Un'azienda con capacità produttiva da 30M€ all'anno può scegliere tre allocazioni diverse. Vediamole.

Soft Contract. Ricavo annuo 3-6M€. Margine medio reale 6%. EBITDA lordo: 180-360k€. Margine irrisorio, che può essere compromesso molto facilmente. Concentrazione clienti: bassa. Ripetitività: bassa.

Turnkey. Ricavo annuo 35M€ (+15% perché si vende anche l'installazione). Margine medio reale 26%. EBITDA lordo: 9,1M€. Numero commesse: 10-15 all'anno. Struttura commerciale: media (8-9 persone). Concentrazione clienti: media. Ripetitività: media.

Full Contract residenziale. Ricavo annuo 50M€ (+65% perché si vende l'intero pacchetto arredo: FF&E completo, millwork, tessuti, illuminazione decorativa, installazione, project management). Margine medio reale 21%. EBITDA lordo: 10,5M€. Numero commesse: 7-10 all'anno. Struttura commerciale: piccola ma senior (4-6 persone, profili alti). Concentrazione clienti: alta. Ripetitività: elevata — sviluppatori di Branded Residences e family office tornano sui progetti successivi.

Oltre all'incremento del fatturato, il controllo dei processi permette un mantenimento più stabile dell'EBITDA previsto. È questa la vera differenza tra i tre modelli.

Tutti i numeri portano a EBITDA assoluti diversi.

*Quello che cambia non è solo la marginalità.
È la capacità di proteggerla.*

Il controllo di gestione del progetto Contract.

Nel Contract il controllo di gestione non è un esercizio accademico. È la differenza tra profitto e perdita su commesse che durano mesi e coinvolgono migliaia di dettagli. Eppure, nella maggior parte dei casi, manca o è formale: ciò che viene pianificato all'inizio cambia in corsa, perché un progetto Contract è per natura ad alta variabilità. E ciò che cambia, se non viene rendicontato con disciplina, non rientra mai nei conti.

Tra il margine che si pensa di guadagnare e il margine che resta a fine progetto, la distanza è quasi sempre molto ampia. La causa quasi mai è il prezzo iniziale. È la mancanza di un controllo puntuale lungo le centinaia di micro-decisioni che ogni cantiere comporta.

Il budget iniziale non è un documento d'archivio. È un driver vivo. Serve per decidere, ogni settimana, se approvare un costo o se trovare una soluzione più economica; per scegliere se rinegoziare con un fornitore o cambiare specifica; per misurare la deriva prima che diventi danno.

Capita, ad esempio, di dover ricorrere a una spedizione aerea per coprire un ritardo: è un costo non previsto, ma inevitabile. La domanda non è come evitarlo — spesso non si può. La domanda è come recuperarlo. Quello che faccio con il mio team è puntare a un change order che compensi quel costo aggiuntivo. È un gioco di rendiconto attivo che permette di proteggere il margine.

Non sempre, però, il gioco è applicabile. Cambia da modello a modello.

Nel Soft Contract il recupero di costi extra è molto difficile: se l'errore è in progettazione o produzione, recuperare margine è quasi impossibile. Nel Turnkey, le attività di trasporto, movimentazione e installazione aprono la possibilità di rifatturare costi aggiuntivi via change order. Nel Full Contract, la leva dei change order è ancora più ampia: l'integrazione del progetto consente di rinegoziare in corsa specifiche, finiture, modifiche, compensazioni. Più si controlla il processo, più si protegge il margine.

I quattro pilastri operativi del controllo di gestione.

Uno. Budget di progetto vero. Non una stima generica, ma un budget dettagliato per ogni fase, con una contingency reale del 10-15% — coerente con la natura del Contract di lusso — e con revisioni puntuali al mese uno, tre e sei. I primi dati di consuntivo correggono le ipotesi iniziali, e quasi sempre lo fanno in modo significativo.

Due. Tracking settimanale. Percentuale di completamento contro budget e timeline; costi incorsi contro forecast su materie prime, manodopera e subappaltatori; margine lordo in tempo reale, non a progetto chiuso. La cadenza settimanale è il minimo. Cadenze più diluite arrivano sempre tardi.

Tre. Disciplina sui change order. Ogni variante deve passare da negoziazione e firma del cliente prima dell'esecuzione, con quantificazione dell'impatto in costo e in tempo, e con log centralizzato. Il change order non è un'eccezione amministrativa: è il principale strumento di recupero margine quando il progetto devia, ed è la prima cosa che si perde quando manca governance.

Quattro. KPI di redditività e di cliente. Margine lordo per progetto, tempo effettivo contro tempo stimato, customer satisfaction misurata su puntualità, qualità e comunicazione. Sono le tre dimensioni che, prese insieme, dicono se il progetto è andato davvero bene — non solo se ha chiuso in attivo.

Sul piano degli strumenti, ciò che funziona è semplice: un foglio di calcolo vivo aggiornato settimanalmente per la visibilità immediata; un project management integrato (Asana, Monday) che tenga task, ore e costi in un'unica vista; un report esecutivo mensile con grafici, trend e bandiere rosse. Strumenti complessi che nessuno aggiorna sono peggio di strumenti semplici usati con disciplina.

Il vero rischio del controllo di gestione, però, non sono gli strumenti. È l'inerzia decisionale. Molti project manager sanno tracciare un budget. Pochi agiscono quando vedono che il margine è a rischio. La differenza è tutta lì: quando i numeri segnalano un problema, il cliente va contattato subito — non a fine progetto. Nel residenziale di pregio, dove ogni cliente è un account strategico, questa tempestività non è negoziabile.

Visibilità totale e decisioni tempestive. È così che si difende un margine teorico del 22% e lo si porta davvero a chiusura. È così, soprattutto, che si fa Contract.

L'errore di lettura più frequente.

Un progetto Contract si compone di molte fasi: l'approvvigionamento — di materiali e prodotti finiti di diverse merceologie — la produzione, i trasporti, la movimentazione, l'installazione, il controllo qualità. Non controllare tutti questi processi rende l'azienda vulnerabile all'effetto, rigido e rigoroso, dei contratti Contract: penali su molti aspetti, puntualità innanzitutto, qualità e capacità di reagire agli imprevisti.

Governare l'installazione, ad esempio, permette di sopperire agli errori di movimentazione, di fare aggiustamenti in cantiere, di controllare la

distribuzione dei materiali negli appartamenti. La corretta gestione degli imprevisti — è bene ricordarlo — permette anche di guadagnare in modo significativo sui change order, che ben gestiti valgono il 15-20% del fatturato di un progetto.

Alcuni esempi pratici. In un cantiere con centinaia di appartamenti, la distribuzione del materiale non è banale: ci si muove tra buio e polvere, e in cantieri grandi il materiale destinato a un appartamento può finire in un altro. Due finiture possono mescolarsi. Il montatore non sa quali finiture stia montando e può installarne di sbagliate; oppure può semplicemente mancare un mobile in un appartamento, perché è stato allocato altrove.

Quel mobile, per contratto, deve essere sostituito in tempi brevi — anche quando il produttore ha la certezza di averlo prodotto e spedito. Significa rimetterlo in produzione, inviarlo quasi sempre per via aerea, installarlo da capo. A spese di chi non ha governato il processo.

L'attrattiva di un progetto Contract da milioni di euro spinge le aziende a entrare in questa avventura con quello che sanno fare: produrre e vendere mobili. Lo ripeto spesso: questo non significa fare Contract. È pericoloso, perché non si governa il progetto. Lo si subisce.

Da qui i tre piani dell'errore di lettura.

Primo piano. Non governare un progetto Contract compromette la marginalità in modo quasi sistematico, e spesso costa milioni in penali. Il progetto va in negativo.

Secondo piano. Il valore della commessa cresce se si aggiungono i servizi Contract — e l'investimento commerciale, in percentuale, si riduce.

Terzo piano. La difendibilità competitiva. Una commessa Soft Contract è facilmente sostituibile da un altro produttore qualificato. Una commessa Full Contract residenziale è strutturalmente legata a chi l'ha già fatta — il cliente privato o lo sviluppatore non cambia interlocutore perché il costo di switch è altissimo: progetto coordinato, fornitori selezionati, capitolato condiviso, relazione fiduciaria costruita su mesi di lavoro. Il vero lock-in nel Contract residenziale sta nell'integrazione del progetto di arredo, non nel singolo mobile.

Quando ciascun modello ha davvero senso.

Il Soft Contract ha senso per aziende con prodotto fortemente differenziato — design firmato, know-how raro, marchio riconosciuto — e una rete distributiva di studi di architettura, interior designer e contractor terzi che vendono per loro. Il margine % alto si giustifica solo se non si deve sostenere la struttura commerciale del Full Contract.

Il Turnkey diventa necessario quando si vogliono controllare i processi, guadagnare sui change order, risparmiare in penali. In altre parole, quando si entra nei mercati premium con prodotti personalizzati e si vuole fare Contract in modo strutturato.

Il Full Contract residenziale ha senso quando si ha — o si può costruire — una struttura di Project Management seria (4-8 persone senior con esperienza di coordinamento arredo di pregio), e quando si accetta una concentrazione clienti più alta. Applicazione tipica: arredo completo di ville di pregio e Branded Residences, mercati high-end Italia ed estero.

Perché la maggior parte delle aziende sceglie il modello sbagliato.

Tre ragioni ricorrenti.

Una. Inerzia industriale. L'azienda è nata per fare prodotto. Aggiungere Project Management, coordinamento fornitori complementari, installazione integrata, after-sales viene percepito come allontanarsi dal core. È vero. Ma è proprio quello l'unico modo di crescere in EBITDA assoluto senza moltiplicare la capacità produttiva. Restare 'puri' è il modo elegante di restare piccoli.

Due. Aversione al rischio di progetto. Il Full Contract residenziale significa assumersi responsabilità di consegna integrata, garanzie estese, gestione di tempi e installazione sul cantiere altrui. È una scelta legittima, ma va dichiarata. Non mascherata da analisi di marginalità.

Tre. Confronto sbagliato con i benchmark. Si guardano le marginalità % del distretto e si conclude che 'i bravi stanno al 20%+'. Non è vero. I bravi del Full Contract stanno al 20% reale di marginalità a chiusura progetto — non al 20% teorico. È un confronto diverso, perché è una metrica diversa.

Una nota personale.

Sviluppo progetti Contract residenziali di pregio da molti anni — arredo completo di ville private e Branded Residences in Italia e all'estero. Ho visto aziende eccellenti restare ferme per anni convinte di stare 'massimizzando il margine', quando in realtà stavano massimizzando una metrica sbagliata. Le ho viste poi scoprire — quasi sempre tardi — che chi le aveva superate non si era limitato a vendere un prodotto. Aveva venduto e gestito un progetto, su un modello integrato.

Il punto non è scegliere il Full Contract a tutti i costi. Il punto è scegliere il modello con i numeri giusti davanti: ricavo effettivo, costo di acquisizione, ricorrenza, lock-in. E poi, scelto il modello, proteggere quei numeri con un controllo di gestione disciplinato.

*Quasi sempre, quando si rifanno i conti in questo modo, la conclusione
cambia.*

Daide Semprini

General Manager · Contract Business Developer

Full & TurnKey Contract · Residenziale & Hospitality · Italy & World Wide