



DAL COSTO INDUSTRIALE AL MARGINE REALE

Misurare la vera redditività di prodotti e clienti

E3 Manufacturing · CPM per l'industria

23 Settembre 2026

Relatech at a glance

ABOUT US

Relatech, tech company nata nel 2001, supporta le imprese verso l'**innovazione digitale**: dall'advisory all'execution tecnologica trasforma la complessità in valore.

Disegna e realizza ecosistemi integrati in cui tecnologia, industria e sicurezza convergono, grazie a modelli agentic e sistemi intelligenti collaborativi che ridefiniscono il modo in cui le organizzazioni operano e prendono decisioni.



BU Bregal
Unternehmerkapital

Key Numbers

CAPITALE UMANO



700+

SEDI IN ITALIA



9

HQ Milano, Brescia,
Torino, Genova, Parma,
Bologna, Roma, Napoli,
Cosenza

FATTURATO



100 M€

SEDI INTERNAZIONALI



5

Vienna, Lussemburgo,
Monaco di Baviera,
New York, Hong Kong



Il Manufacturing oggi: crescere con margini sotto controllo

01 Lo scenario

- Aumento della pressione sui margini
- Costi di produzione sempre più variabili
- Complessità crescente delle supply chain
- Necessità di decisioni rapide e basate sui dati

02 Criticità tipiche

- Difficoltà nel conoscere il costo reale di prodotto
- Limitata visibilità su redditività di clienti e commesse
- Processi di controllo di gestione frammentati
- Tempi lunghi per dati affidabili a supporto delle decisioni

03 Le domande chiave

- Quanto guadagno realmente su ogni prodotto?
- Quali clienti generano valore?
- Il mio pricing è coerente con i costi reali?

IN SINTESI: MOLTE AZIENDE HANNO TANTI DATI, MA POCHE INFORMAZIONI UTILI A GUIDARE CRESCITA E PROFITABILITÀ.

E3 Manufacturing: dai dati industriali alle decisioni

Connette

FONTI INDUSTRIALI ED ECONOMICHE

- Contabilità generale e analitica
- Movimenti merci
- Ordini e commesse
- Cicli e consumi di produzione
- Sistemi dipartimentali
- Input degli utenti



Integra e governa

UN'APPLICAZIONE CONFIGURABILE

- Regole e parametri
- Riclassificazioni
- Ripartizioni di costo
- Reporting di controllo
- Mail di alert per integrità dati



Valorizza

INFORMAZIONI CHIAVE PER IL BUSINESS

Costo pieno industriale di prodotto

- Marginalità
- Pricing
- Valorizzazione del magazzino
- Reporting e decisioni

E3 MANUFACTURING TRASFORMA CIÒ CHE ACCADE IN PRODUZIONE IN UNA MISURA ECONOMICA AFFIDABILE E UTILIZZABILE.

Il full costing: includere tutti i costi che il prodotto assorbe

Da che cosa è composto il costo pieno industriale?

DRIVER E REGOLE
DI ALLOCAZIONE

01

Materiali e semilavorati

Materie prime · materiali sussidiari · packaging · semilavorati



CHE COSA

02

Risorse di trasformazione

Manodopera diretta · ore macchina · tempi e cicli



DOVE

03

Costi indiretti industriali

Utenze · manutenzioni · ammortamenti · costi di stabilimento



COME

RISULTATO

COSTO PIENO INDUSTRIALE DI PRODOTTO

- ✓ Supporta il pricing
- ✓ Alimenta la redditività
- ✓ Valorizza il magazzino

IL COSTO DA ATTRIBUIRE PUÒ ESSERE LO STESSO: È IL CRITERIO A DETERMINARE COME VIENE ASSORBITO DAI PRODOTTI.

Dal modello alle esperienze reali

Due aziende, due processi industriali, una stessa esigenza: conoscere il costo pieno di prodotto.



AGRUMARIA REGGINA

Domenico Chirico

Chief Financial Officer

LA PROSPETTIVA DEL CONTROLLO INDUSTRIALE

“Come rendere chiaro e tracciabile il costo lungo l’intera filiera.”

- Dati economici e di processo
- Costificazione dalla spremitura al blending
- Integrazione con ERP e magazzino



GRUPPO FRANCOLI

Riccardo Coppa

Direttore Generale

LA PROSPETTIVA DEL BUSINESS

“Come trasformare il costo in una leva per le decisioni manageriali.”

- Costo di prodotto più solido e frequente
- Lettura prodotto-cliente e marginalità
- Maggiore attenzione al mix e alle decisioni

DAL CALCOLO DEL COSTO AL SUO UTILIZZO CONCRETO NEI PROCESSI AZIENDALI

TESTIMONIANZA · AGRUMARIA REGGINA

Dalla spremitura **al margine.**

Il costo di prodotto come fondamento del margine reale.

Come Agrumaria Reggina ha reso tracciabile il costo di un processo complesso – dai prodotti congiunti della spremitura, all’allocazione dei costi indiretti, fino alla valorizzazione delle rimanenze – con la Suite E3.



AGRUMARIA REGGINA

Domenico Chirico

Chief Financial Officer

Prodotti congiunti

Allocazione a driver

Full costing

Chi è Agrumaria Reggina

Agrumaria Reggina S.r.l. è un'azienda italiana specializzata in soluzioni per i mercati Food & Beverage e Flavour & Fragrance.

Grazie alla passione per la frutta e ai continui investimenti in ricerca e sviluppo, l'azienda ha valorizzato il proprio know-how, diventando un punto di riferimento nell'offerta di prodotti di eccellenza.

1985: Fondazione,
azienda familiare

Terza Generazione
familiare alla guida

280 prodotti in quattro
Business Unit

Due Paesi di produzione:
Italia ed Egitto



Il processo produttivo: Dalla spremitura al prodotto finito

Trasformazione e raffinazione

Make to stock · Dicembre–Maggio

- Ricevimento
- Lavaggio
- Estrazione
- Raffinazione
- Concentrazione

OUTPUT

Succo · Oli essenziali · Pasta di agrumi

Blending

Make to order · Tutto l'anno

- Ordine Cliente
- Miscelazione
- Pastorizzazione
- Confezionamento

OUTPUT

Prodotto finito, su specifica del cliente

DUE PROCESSI, UN SOLO OBIETTIVO: TRASFORMARE LA MATERIA PRIMA IN MARGINE REALE, TRACCIATO FINO ALL'ULTIMO CENTESIMO.

Il costo di prodotto: le sfide e le soluzioni con E3

LA SFIDA

Prodotti congiunti: dalla stessa spremitura nascono insieme succo, buccia e olio.

Produzione multi-livello: il costo del semilavorato deve trasferirsi nel prodotto finito dopo il blending, senza generare ricorsioni.

Costi indiretti condivisi tra più linee e reparti – energia, ammortamenti, manodopera.

LA SOLUZIONE CON E3



Metodo dei sottoprodotti: la buccia è valorizzata a prezzo di mercato e il costo residuo viene ripartito sui succhi.



Trasferimento automatico del costo del semilavorato alle produzioni che lo utilizzano: nessun loop ricorsivo, calcolo preciso a ogni miscelazione.



Driver specifici, parametrizzabili dall'utente, per allocare i costi contabili al prodotto finito: non più ripartizioni forfettarie.

Benefici del costo calcolato con E3

LA SFIDA

La valorizzazione delle rimanenze di magazzino richiede attenzione: materie prime e prodotti industriali si valorizzano con logiche diverse, e il costo del venduto gestionale si allontanava da quello contabile a fine anno.



LA SOLUZIONE CON E3

Un costo medio mensile ponderato, calcolato insieme alle rimanenze di magazzino, per valorizzazioni sempre coerenti e in perfetta quadratura con il dato contabile.

BENEFICI DEL COSTO CALCOLATO CON E3



Marginalità per cliente e prodotto

Lo stesso costo alimenta l'analisi di redditività: prodotto per prodotto, cliente per cliente.



Valorizzazione delle rimanenze fiscali

Lo stesso costo garantisce una valorizzazione di magazzino coerente con i principi contabili.

Dal costo industriale al margine reale

PRIMA

Il costo industriale andava completato con manodopera diretta, ammortamenti, affitti e assicurazioni. La marginalità per prodotto e cliente si fermava al margine industriale: il passo successivo era arrivare a una fotografia completa del margine reale.



DOPO E3

Un sistema integrato con l'ERP: costificazione accurata e una misurazione affidabile del margine, a supporto di decisioni più consapevoli – dal costo industriale fino al margine reale, per prodotto e per cliente.

Perché E3, e cosa abbiamo ottenuto

PERCHÉ E3

- ✓ Competenza dei consulenti Relatech nella riconciliazione tra margine gestionale e contabile.
- ✓ Capacità di gestire i complessi processi produttivi di “costificazione”.
- ✓ Suite E3 adattabile alle esigenze specifiche dell'azienda.

I RISULTATI

- ✓ Margine di primo livello misurato con precisione, costo industriale calcolato analiticamente.
- ✓ Costi di produzione tracciati dalla spremitura al blending, in modo solido e tracciabile.
- ✓ Costo del venduto a “full costing”: marginalità realmente completa su ogni prodotto.

“**Una piattaforma particolarmente duttile, con estrema chiarezza nel calcolo dei costi, che si integra in lettura e scrittura con l'ERP rendendo fluida l'adozione.**

Domenico Chirico

Chief Financial Officer, Agrumaria Reggina

Grazie.

Il percorso dal costo industriale al margine reale, vissuto da Agrumaria Reggina.

Margine reale

Costi tracciabili

Controllo industriale

TESTIMONIANZA · GRUPPO FRANCOLI

Dal fatturato **al margine.**

La profittabilità come leva delle decisioni commerciali.

Come il Gruppo Francoli ha reso il margine di contribuzione il centro delle scelte di vendita – dalla misura del margine, all’incentivazione, fino al cruscotto settimanale degli agenti – con la Suite E3.

**Riccardo Coppa**

Direttore Generale · Gruppo Francoli

Margine di contribuzione

MBO Profitability

Prodotti focus

Una distilleria storica che oggi ragiona per margine

La famiglia Francoli distilla dal 1875 e nel 1951 fonda la distilleria di Ghemme, in Piemonte. **Prima distilleria di grappa a Impatto Zero**, il Gruppo cresce per acquisizioni e nuove aziende attorno al suo core: le grappe.

Il cuore commerciale è il Nord-Ovest e il canale **HO.RE.CA.**, servito direttamente dalla rete di agenti mono e plurimandatari.



≈ 36% del fatturato oggi è
prodotto commercializzato

Vini e spirits di importazione
completano l'offerta di **grappe,**
aperitivi, spirits e prosciutto
crudo valdostano,
aumentando le occasioni di
contatto con i clienti Ho.Re.Ca. e
ampliando la base di fatturato.



≈ 8.000

Clienti HO.RE.CA.
serviti dalla rete agenti



≈ 750

Codici prodotto
in 18 famiglie statistiche



≈ 30 M€

Fatturato di gruppo
(core Francoli ≈ 22 M€)



1951

Fondazione a Ghemme
(distillazione dal 1875)



Vendere di più non significa guadagnare di più

Prima del progetto, il margine reale era un'informazione occasionale – e diverse voci lo erodevano in silenzio.



Margine “incidentale”

Il conto economico per prodotto e cliente si costruiva in Excel, una o due volte l'anno.



Sconti in autonomia

Sconti e sconti-merce seguono un piano promo esterno all'ERP: difficile controllarne l'impatto sul margine.



50% di vendite su prodotti commercializzati

Con il 50% di prodotti commercializzati, il costo di prodotto incide sul risultato più che mai.



Costi “sotto la linea”

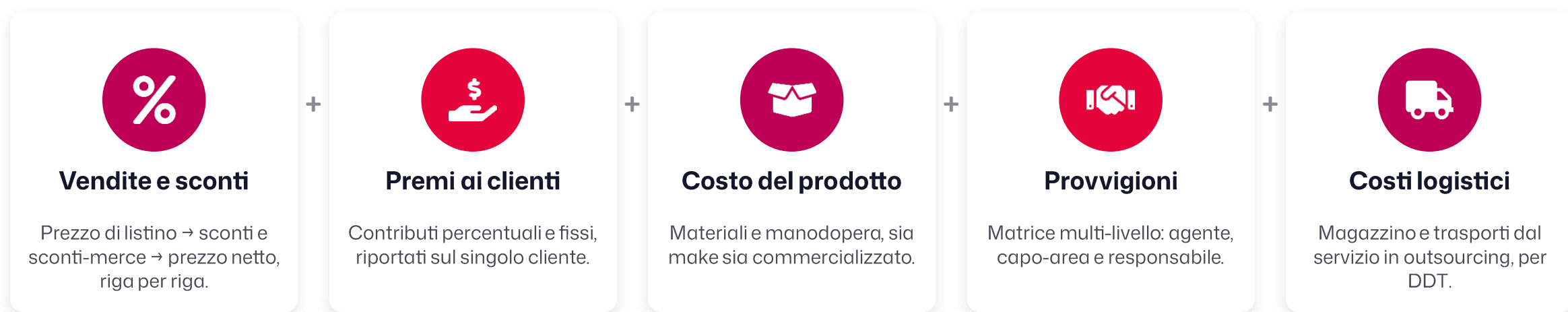
Provvigioni multi-livello e logistica in outsourcing pesano sul margine, ma restano poco visibili.



LA DOMANDA CHIAVE **“Quanto marginiamo davvero – cliente per cliente e prodotto per prodotto?”**

Una configurazione costruita sul margine di contribuzione

Abbiamo focalizzato E3 sull'analisi del margine, componendo tutte le voci che lo determinano: dalla vendita al costo, fino ai costi commerciali e logistici.



LE ARTICOLAZIONI DI ANALISI

Lo stesso margine, letto lungo le dimensioni che contano per la rete di vendita.

Prodotto

Cliente

Agente / Zona

Canale

Area

Segmento

Un progetto che ha fatto evolvere il controllo di gestione



Evoluzione organizzativa

Da rendicontazione occasionale a un presidio continuativo di controllo di gestione, integrato nei processi aziendali.



Patrimonio informativo valorizzato

Dati sparsi tra ERP e gestioni dipartimentali resi coerenti e completi, con il supporto diretto dello staff IT.

UN RILASCIO A FASI

1

FASE 1

Margine di Contribuzione Commerciale

Vendite, sconti, costo primo, provvigioni, premi e trasporti: il primo margine, veloce.

2

FASE 2

Conto Economico Mensile

Rendicontazione per competenza, con destinazione analitica dei costi.

3

FASE 3

Costo Pieno Industriale

Allocazione dei costi indiretti dal centro di costo al prodotto.

4

FASE 4

CE Prodotto/Cliente & riconciliazione

Full costing completo e quadratura con il bilancio gestionale.

→ Consolidata la base dati, il modello è diventato la leva per cambiare l'incentivazione della forza vendita.

Il margine entra nel piano di incentivazione

Il vero salto: usare il dato di margine per cambiare gli obiettivi della forza vendita.

PRIMA

Solo percentuale di fatturato

Più vendo, più guadagno – a prescindere da quanto quella vendita lasci a margine.

Sconti e mix di prodotto non entrano negli obiettivi dell'agente.



Dopo E3

MBO Profitability + prodotti focus



Obiettivi di margine (MBO). L'incentivo premia il margine generato, non solo il venduto.



Prodotti focus. I prodotti del gruppo che connotano l'identità – grappe a marchio Francoli e vini Torraccia – entrano negli obiettivi.

Nel cruscotto settimanale **% vendite MAKE** e **% vendite Torraccia** misurano proprio l'avanzamento sui prodotti focus.

OGNI SETTIMANA, A OGNI AGENTE

Un cruscotto settimanale con i KPI che contano

Fino all'ultima settimana chiusa, ogni agente riceve la fotografia del proprio andamento: consuntivo a confronto con anno precedente e budget.

83%

Avanzamento su obiettivo

% GG a settimana

38%

Vendite prodotti focus

% marchio Francoli (MAKE)

16%

Vendite vini del gruppo

% Torraccia

≈ 560 €

Ordine medio

confronto vs anno prec.

VENDITE PER AGENTE / ZONA – fino ultima settimana chiusa

Zona	Vend. vs BdG	% MAKE	% Torraccia	Rating margine
Zona A	+2%	33%	10%	4
Zona B	-7%	29%	16%	3
Zona C	-15%	21%	10%	2
Zona D	-1%	41%	5%	5

RATING MARGINE

- 5 margine > 25%
- 4 20 - 25%
- 3 15 - 20%
- 2 10 - 15%
- 1 < 10% · clienti critici

Stessa formula del margine, per cliente e prodotto: guida le priorità dell'agente.

Valori illustrativi e zone anonimizzate · fonte: Cruscotto Direzionale Agenti

Come cambiano le decisioni quando il margine è visibile



Sconti sotto controllo

L'agente vede l'effetto dello sconto sul proprio margine, non solo sul fatturato.



Mix guidato ai prodotti focus

L'MBO orienta verso i prodotti che fanno identità e marginano meglio.



Clienti critici presidiati

Il Rating Margine segnala dove il margine si assottiglia, cliente per cliente.



Direzione e rete allineate

Dallo stesso dato settimanale, per area, canale e prodotto: decisioni più rapide.

IL CAMBIO DI MENTALITÀ

Da “quanto ho venduto?” → “quanto ho marginato?”

“Una piattaforma adatta alla media azienda, che si integra bene con le funzioni aziendali e che, guidata dalla visione di business, porta risultati agli stakeholder.

RC

Riccardo Coppa

Direttore Generale · Gruppo Francoli

Dal fatturato al margine: la profittabilità come guida delle scelte di vendita.

Grazie.

Margine di contribuzione

MBO Profitability

Prodotti focus

Demo di prodotto: dalla costificazione al margine

Dal costo pieno di prodotto al margine per cliente, dentro l'applicazione.

Le tre cose che rendono affidabile un costo

01 Composizione visibile

- Il costo pieno di prodotto si legge voce per voce
- Il peso di ciascuna componente di costo
- Ogni voce risale alla sua fonte contabile

02 Regola modificabile

- Il driver si cambia dall'interfaccia, in un clic
- Il modello rielabora e mostra subito l'effetto
- Nessuna rettifica manuale, nessuna riga di codice

03 Costo riconciliato

- Quanto destinato in contabilità è quanto assorbito dal prodotto
- Quadratura verificabile voce per voce
- Nessun costo perso, nessuno duplicato

IL COSTO NON ESCE DA UNA SCATOLA NERA: SE NE VEDE LA COMPOSIZIONE E SE NE VERIFICANO LE REGOLE.

Cosa potete fare da domani



✓ Siete voi, se...

- Il costo standard si aggiorna una volta l'anno
- Avete bisogno di uno strumento che spieghi fino in fondo come sono assegnati i costi indiretti al prodotto.
- Rifare il costo cambiando un'ipotesi costa settimane

→ Cosa vi proponiamo

Assessment per calare piattaforma nella vostra realtà:

- analisi vostro processo operativo
- mappatura principali fonti dati
- descrizione delle regole di business

PER 1 SESSIONE GRATUITA DI PRE – ASSESSMENT SCRIVETE A: BPM@RELATECH.COM



Costruiamo insieme il futuro digitale e il valore
per il tuo business.



**PRENOTA UN ASSESSMENT
DELLA TUA DIGITAL MATURITY**



in



f



Sede Principale

Viale Sarca, 235 Milano 20126



Telefono

+39 02 2404909



Email

bpm@relatech.com



Website

www.relatech.com