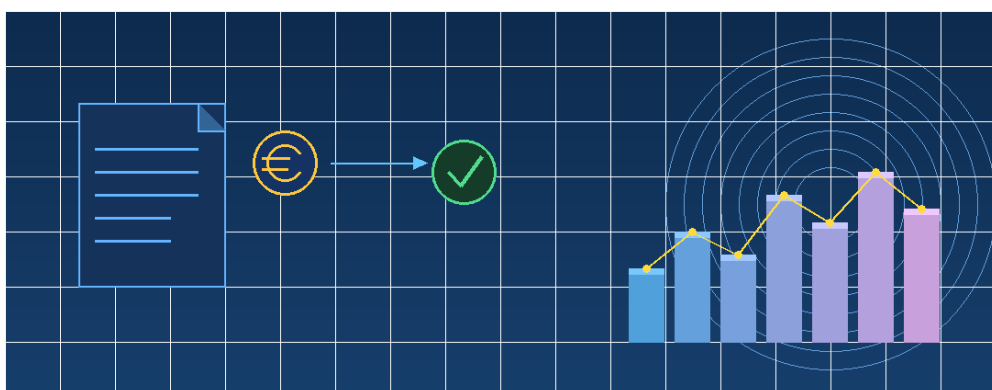


15 aprile 2026

Lettera all'Imprenditore n. 420



Come realizzare un modello di preventivazione?



"Il prezzo è ciò che paghi. Il valore è ciò che ottieni."

Warren Buffett

Definire con precisione il prezzo di un'offerta è tra le attività più strategiche che un'azienda possa svolgere. Un modello di preventivazione strutturato, non è semplicemente uno strumento operativo, è la base su cui si costruisce la sostenibilità economica di ogni commessa, progetto o vendita. Eppure, molte organizzazioni affrontano ancora questa fase affidandosi a stime approssimative o a prassi consolidate per abitudine piuttosto che affidarsi a modelli di preventivazione validati. Costruire un modello di preventivazione significa invece dotarsi di un processo replicabile, coerente e aggiornabile, capace di trasformare la complessità di un preventivazione in una proposta economica fondata su dati reali e coerenti.

Mappare i costi: punto di partenza imprescindibile

Prima di costruire qualsiasi modello, è necessario comprendere con precisione la struttura dei reali costi aziendali. Questo significa distinguere tra costi variabili e fissi, diretti e indiretti. Spesso è proprio la corretta

allocazione dei costi a fare la differenza nella definizione di un buon modello di preventivazione.

Una volta allocati i reali costi dell'azienda in queste categorie e individuate le quantità (ore uomo, ore macchina, etc) è possibile determinare i costi standard unitari. Questi saranno poi utili per costruire il costo specifico di ciascun prodotto, sulla base dei singoli consumi stimati.

Questi dati, inoltre, se raccolti in un database, consentiranno di accelerare la fase di preventivazione, ridurre gli errori e garantire coerenza tra offerte diverse. La revisione periodica del database, su base semestrale, o in occasione di variazioni significative dei prezzi di acquisto, è fondamentale per mantenerne l'affidabilità nel tempo.

Strutturare il modello: logica, algoritmi e margini obiettivo

Premesso che l'obiettivo dell'azienda non è il fatturato, ma il valore aggiunto che riesce a generare vendendo i propri prodotti, che le consentirà di ripagare la propria struttura e ottenere la giusta retribuzione del capitale.

Un modello di preventivazione efficace per la costruzione del giusto prezzo di vendita non si deve limitare a sommare i costi, ma deve incorporare una logica chiara basata sul reale sfruttamento e utilizzo delle risorse aziendali (materie prime, lavoro, macchine e capitali). Pertanto il punto di partenza è sempre la costruzione della "ricetta" ovvero quali e quante sono le risorse aziendali assorbite per la realizzazione di ciascun prodotto. Solo dopo aver strutturato la "ricetta" può essere stimato il costo di produzione ai vari livelli. Sulla base di tali costi viene poi applicato un margine o un mark-up, che servirà per coprire i costi non direttamente imputabili, i rischi e la retribuzione attesa del capitale impiegato, che può essere differente a seconda del prodotto.

Questo margine non deve essere percepito come un elemento arbitrario: va calibrato in funzione delle complessità produttive, del grado di incertezza, della volatilità dei prezzi dei fattori produttivi e del profilo del cliente.

Il modello deve inoltre prevedere meccanismi per modificare le ipotesi su volumi, costi delle materie prime o ore di lavoro e assorbimenti della struttura. Modificando tali ipotesi l'azienda potrà valutare rapidamente come cambia il prezzo di vendita, e i relativi margini, e individuare le leve su cui agire in fase di negoziazione.

Implementare, validare e far evolvere il modello nel tempo

Un modello di preventivazione, per quanto ben costruito, non genera valore se non viene adottato in modo sistematico dall'organizzazione commerciale. La fase di implementazione richiede quindi un impegno su due fronti: da un lato, la definizione di un processo di preventivazione standardizzato, ossia chi compila il preventivo, con quali strumenti, in quali tempi e con quali livelli di potere discrezionale; dall'altro, la formazione del team commerciale, affinché il modello sia compreso ed accettato nella sua logica e non vissuto come un adempimento burocratico imposto.

Pertanto la sua validazione è un passaggio cruciale e spesso sottovalutato: prima di adottare il modello all'interno dell'organizzazione, è opportuno testarlo su un campione storico ben selezionato, verificando la coerenza tra i costi preventivati e consuntivati.

E' bene ricordare che un buon modello di preventivazione è un organismo vivo, che deve essere aggiornato con cadenze regolari e rivisto ogni volta che emergono segnali di disallineamento tra costi preventivati ed effettivamente sostenuti e tra margini di mercato e quelli richiesti. Investire in questo processo significa costruire un modello di preventivazione che consentirà di ottenere un vantaggio competitivo duraturo, fondato non sull'istinto ma sulla conoscenza precisa della propria struttura economica.

Benedetti&Co, da oltre vent'anni, società di consulenza direzionale specializzata da oltre vent'anni in progetti di sviluppo e crescita aziendale, affianca e supporta gli imprenditori, in ambito strategico, economico, finanziario e legale. Grazie alla sua esperienza, è in grado di progettare ed implementare modelli di preventivazione, aderenti alla reale struttura dei costi aziendali, per la formulazione dei prezzi, considerando le marginalità obiettivo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia

Via Guglielmo Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

Milano

Via G. Zanella 41
20144 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA - 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel -
Marg. Malabar Hill
tel. +91 - 9820088817