STRATEGIA COMMERCIALE

Costruire il prezzo, difendere il margine

Calcolare i costi, formulare preventivi e valutare sconti e varianti.

RISPONDE A

Quanto devo chiedere perché il lavoro copra anche il mio tempo e le spese generali?

Il cliente chiede il 5% di sconto: quanto mi resta?

Perché a fine anno guadagno meno di quanto dicevano i preventivi?

Dieci sezioni, sette schede da compilare con l'esempio svolto accanto e un caso seguito dall'offerta alla chiusura.

VERSIONE DEL
17 ottobre 2026

SEZIONI
10 e 7 schede

PERIMETRO
Micro e piccole imprese

SERIE
Guide operative · 06

APERTURA

Un'offerta può coprire materiali e ore di esecuzione e lasciare scoperti il tempo del titolare, la preparazione e i costi comuni. Prima di inviarla occorre sapere che cosa comprende il costo, quale risultato resta al prezzo proposto e quali condizioni possono modificarlo. Il cliente, però, può non riconoscere quel prezzo: il calcolo economico e la verifica commerciale devono incontrarsi prima dell'impegno.

Il percorso collega il prezzo del singolo lavoro, i risultati delle commesse e la copertura dei costi comuni. Un margine positivo nel preventivo non dimostra la redditività dell'anno. Le sezioni 5, 7 e 8 distinguono capacità libera e satura; la Guida 10 prevista nella collana svilupperà la lettura dei risultati complessivi. La Guida 07 affronterà organizzazione, carichi e delega.

La guida si rivolge al titolare e a chi prepara i preventivi in una micro o piccola impresa. Serve per lavori su commessa e servizi, anche quando manca una contabilità analitica. Il primo esito è un'offerta ricostruibile, accompagnata dalle ipotesi ancora da verificare. Le sette schede della sezione 9 servono a compilare costi e prezzo, valutare sconti e maggiori costi, documentare la scelta commerciale, registrare le varianti, confrontare previsto ed effettivo e raccogliere i lavori dell'anno. Si compilano nel documento o su copie stampate, seguendo gli esempi e le formule riportati. Non occorre un file di calcolo allegato.

TRE CONTI DA TENERE PRESENTI

16,7%

il margine sul prezzo che si ottiene moltiplicando il costo per 1,20; per un margine del 20% il costo si divide per 0,80 (sezione 4)

Un quarto

del risultato previsto consumato da uno sconto del 5% sul prezzo, nell'esempio ipotetico con margine del 20% (sezione 7)

10.000 €

di costi comuni rimasti scoperti nell'esempio ipotetico della sezione 3.3, anche se ogni offerta mostra un risultato positivo

FIN DOVE ARRIVA IL METODO

Il metodo proposto usa un solo fondo di costi comuni e una sola base di riparto. Per un'impresa con più reparti, più basi di riparto, oppure oneri commerciali con minimi e scaglioni, il calcolo va adattato e la guida vale come metodo, non come strumento pronto. Il limite dipende dall'organizzazione più che dalla dimensione: dieci persone divise fra due reparti con macchine molto diverse lo incontrano prima di trenta che fanno un mestiere solo.

Che cosa contiene la guida completa

Dieci sezioni, sette schede da compilare con l'esempio svolto accanto, diciassette tabelle e un caso seguito dall'offerta alla chiusura. I numeri indicano la pagina della guida completa.

Apertura e percorso breve 2

1 Cominciare da un'offerta riconoscibile 4

2 Ricostruire il costo senza contarlo due volte 5

3 Dare un costo alle ore e ai costi comuni 6

3.1 Le ore disponibili per i lavori 6
3.2 Il tempo del titolare 7
3.3 Attribuire gli indiretti 7
3.4 Verificare i parametri prima di usarli 8

4 Dal costo al prezzo e dal prezzo al mercato 9

4.1 Scegliere il margine obiettivo 9
Dai margini dei lavori al risultato dell'impresa 10
4.2 Includere provvigioni e commissioni 10
4.3 Verificare il prezzo con il cliente 11

5 Formulare un preventivo su commessa 12

Un calcolo completo 12
Verificare quanto il preventivo può assorbire 13
Acconti e stati di avanzamento 14
Un modello di offerta 14

6 Adattare il metodo ai servizi 15

7 Valutare lo sconto prima di concederlo 16

Quando si conta su più vendite 17
Un'offerta eccezionale con capacità libera 17

8 Registrare varianti e confrontare il consuntivo 18

Separare quantità e prezzo di acquisto 19

9 Le schede da compilare 19

Scheda 1 · I parametri dell'anno 21
Scheda 2 · Costo e prezzo del lavoro 22
Scheda 3 · Sconto, soglie e tenuta del preventivo 24
Scheda 4 · La scelta commerciale 25
Scheda 5 · Registro delle varianti 26
Scheda 6 · Preventivo e consuntivo 27
Scheda 7 · Il portafoglio dell'anno 28

10 Il caso svolto, dall'offerta alla chiusura 30

Fonti 31

Da dove comincio se non ho mai calcolato un costo pieno?

> Da un lavoro già concluso, con due tariffe orarie e una quota di costi comuni. Il resto della guida serve come approfondimento.

Chi non ha mai calcolato un costo pieno può fermarsi a questa pagina e usare il resto come approfondimento. Servono un lavoro già concluso, un prospetto dei costi annuali e le ore che le persone dedicano davvero ai lavori. Il prospetto può partire dall'ultimo bilancio o dal registro dei pagamenti, con le rettifiche descritte sotto.

1. Scegliere un lavoro concluso di cui esistano il preventivo, i documenti di acquisto e una stima delle ore impiegate.
2. Calcolare la tariffa oraria del lavoro: costo annuo della persona, compresi gli oneri a carico dell'impresa, diviso per le ore che nell'anno finiscono sui lavori. Per il titolare, al posto della busta paga usare la remunerazione annua che spetterebbe a chi svolgesse lo stesso lavoro.
3. Ricavare i costi comuni residui anche senza contabilità analitica: prendere i costi annuali dal prospetto verificato e togliere tutti quelli già attribuiti direttamente ai lavori o recuperati nelle tariffe. Comprendono materiali, lavorazioni esterne, trasferte, noleggi, oneri specifici e componenti delle tariffe del personale e delle macchine. Ciò che resta è il fondo da ripartire.
4. Dividere quel fondo per le ore annue che le stesse persone attribuiscono ai lavori. Si ottiene la quota indiretta per ora.
5. Compilare la Scheda 2 con materiali, ore, altri costi specifici e le due tariffe. Leggere costo pieno, prezzo calcolato e risultato.

Il numero che esce va confrontato con il prezzo che quel lavoro ha effettivamente avuto. Se i due valori distano poco, il metodo conferma quello che l'impresa già fa. Se distano molto, prima di muovere i prezzi conviene rivedere le ore e l'elenco dei costi comuni: un errore nella stima delle ore è più frequente di un errore di prezzo.

Le due tariffe restano valide per tutti i lavori dell'anno e si ricalcolano quando cambiano organico, costi comuni o ore disponibili. Il primo calcolo è il più lungo; dal secondo lavoro in poi si compila soltanto la Scheda 2.

Il registro dei pagamenti è un punto di partenza, non un prospetto già completo dei costi annuali. Includere i costi del periodo ancora da pagare ed escludere i pagamenti riferiti ad altri periodi; considerare i materiali utilizzati e le scorte; distinguere l'acquisto di un bene durevole dal suo costo annuo di utilizzo. Aggiungere la remunerazione di riferimento del titolare se assente dai costi. Verificare queste rettifiche con chi segue la contabilità prima di calcolare le tariffe.

Da quale lavoro conviene cominciare?

> Da un lavoro in preparazione o già concluso, di cui esistano preventivo, acquisti e ore. Una famiglia di prodotti come primo caso nasconde le differenze dietro una media.

Scegliere un lavoro in preparazione oppure un lavoro concluso di cui siano disponibili preventivo, acquisti e ore. Evitare come primo caso un'intera famiglia di prodotti: una media può nascondere differenze di quantità, complessità e assistenza. Assegnare un codice al lavoro e conservare le versioni dell'offerta.

- Raccogliere richiesta del cliente, specifiche, quantità, tempi e condizioni di esecuzione. Per un servizio indicare anche frequenza, durata e numero di interventi compresi.
- Recuperare offerte dei fornitori, documenti di acquisto, registrazioni delle ore e prospetto dei costi aziendali. Segnare data e fonte di ogni importo.
- Identificare chi verifica quantità e tempi, chi controlla i costi e chi decide il prezzo. Nella stessa impresa una persona può coprire più funzioni.

DIPENDE DA VOI

La scelta del primo lavoro e la raccolta dei documenti. I dati mancanti restano visibili: le schede li lasciano in bianco, con accanto che cosa manca.

Se manca un dato, lasciarlo visibile come mancante. Una stima va indicata come tale, con il criterio usato e la persona che la deve verificare. Lo zero significa che il costo è stato controllato ed è assente. Nelle schede un risultato che poggia su un dato mancante va lasciato in bianco, con accanto l'indicazione di che cosa manca.

Lo zero significa che il costo è stato controllato ed è assente.

Tutti gli esempi numerici della guida sono ipotetici ed elaborati per mostrare i calcoli. Non sono tariffe consigliate, medie di settore o risultati osservati. Gli importi sono espressi in euro; i calcoli mantengono la precisione completa e i risultati esposti sono arrotondati a due decimali, le percentuali a un decimale salvo diversa indicazione.

Che cosa entra nel costo di un lavoro, senza contarlo due volte?

> I costi attribuibili con un documento o una misura, più una quota dei costi comuni. Ogni voce attribuita al lavoro resta fuori dal fondo da ripartire.

In questa guida il perimetro è l'insieme dei costi che si decide di considerare, per un lavoro o per l'anno. Va dichiarato, perché lo stesso calcolo dà un risultato diverso se cambia ciò che vi entra.

Un costo è diretto quando può essere attribuito al lavoro con un documento o una misura: materiali utilizzati, ore dedicate, lavorazione esterna. È indiretto quando serve più lavori e richiede un criterio di ripartizione: amministrazione, locali comuni, sistemi informativi. La classificazione dipende da come l'impresa lavora e rileva i consumi.

DIPENDE DA VOI

La classificazione dei costi dipende da come l'impresa lavora e rileva i consumi. Il trattamento IVA si conferma con chi segue la contabilità.

Diretto non significa variabile. Lo stipendio di un addetto può essere attribuito a una commessa tramite le ore, ma non diminuire se quella commessa viene rifiutata. La distinzione diretto–indiretto serve ad attribuire i costi; quella fisso–variabile serve a valutare come cambiano al variare dell'attività, entro un periodo e una capacità definiti.

VOCE	CHE COSA INCLUDERE	CONTROLLO CONTRO IL DOPPIO CONTEGGIO
Materiali	Quantità necessarie, sfridi motivati, trasporto specifico, al netto degli sconti di acquisto	Il trasporto incluso nel prezzo del fornitore non va aggiunto di nuovo.
Lavoro dei gruppi e del titolare	Preparazione, esecuzione, controllo, spostamenti e chiusura dedicati al cliente	Le ore già attribuite al lavoro non rientrano anche nel fondo dei costi comuni.
Utilizzo macchine	Quota di utilizzo e consumi coerenti con la tariffa interna	Se energia e ammortamento sono nella tariffa macchina, escluderli dagli indiretti.
Lavorazioni esterne	Fasi affidate a terzi per quel lavoro: trattamenti, lavorazioni conto terzi, collaudi	Se il prezzo del terzista comprende il trasporto, non aggiungerlo fra le trasferte.
Trasferte e consegne	Viaggi, trasporti, vitto e alloggio dedicati al cliente	Le ore di viaggio stanno già nel lavoro: qui entrano soltanto le spese.
Altri costi specifici	Noleggi, permessi, materiali di consumo dedicati e altre spese documentate del lavoro	Gli oneri calcolati in percentuale sul ricavo, come le provvigioni, si trattano a parte (sezione 4).
Costi comuni	Costi rimasti dopo le attribuzioni dirette, per il periodo scelto	Conciliare il fondo con l'elenco dei costi aziendali e con le esclusioni.

Tabella 1. Ricostruzione proposta per il costo del lavoro. Le stesse voci, nello stesso ordine, compongono la Scheda 2; la Scheda 6 le raggruppa in righe più ampie. Schema della guida.

Nel modello gestionale usare importi coerenti rispetto all'imposta sul valore aggiunto (IVA): l'IVA recuperabile resta fuori dal costo; la parte non recuperabile entra nel costo pertinente. Nel prezzo di analisi resta esclusa l'IVA

addebitata al cliente. Il trattamento effettivo dipende dall'impresa e dall'operazione e va confermato con chi ne segue la contabilità. Il modello non calcola l'imposta né prepara una fattura.

REGIME FORFETARIO: IMPORTI COMPRENSIVI DI IVA

Per chi applica il regime forfetario l'IVA sugli acquisti non è detraibile ed entra quindi per intero nel costo, mentre il prezzo al cliente non porta imposta in rivalsa. In questo caso nelle schede vanno inseriti importi comprensivi di IVA per materiali, lavorazioni esterne e altri acquisti, e il prezzo va trattato come importo definitivo. Omettere l'IVA non recuperabile sottostima il costo dell'importo dell'imposta. Esempio ipotetico: imponibile 100 € e IVA 22 € danno un costo di 122 €; omettere l'imposta elimina 22 €, pari al 22% dell'imponibile e al 18,0% del costo complessivo.

Riferimento: Agenzia delle Entrate, circolare n. 32/E del 5 dicembre 2023, paragrafo 1.2: il regime forfetario comporta l'esclusione «dell'applicazione dell'imposta in rivalsa» e «dell'esercizio del diritto alla detrazione dell'imposta assolta, dovuta o addebitata sugli acquisti». La regola è nell'articolo 1, comma 58, della legge 23 dicembre 2014, n. 190. Consultati il 12 ottobre 2026. https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/5718712/Circolare_n_32_Regime+forfetario_05_12_2023.pdf/23d1370d-6bba-0eb7-70b8-d1d24d5a1c0f

Diretto non significa variabile.

Per materiali da riacquistare, un preventivo del fornitore aggiornato è più utile di un vecchio prezzo non più ottenibile. Per una scorta già presente, annotare anche l'eventuale uso alternativo. Nei costi futuri distinguere quanto è impegnato da quanto è ancora da confermare; non sostituire l'incertezza con una percentuale standard.

Scheda 2 — Costo e prezzo del lavoro

Una serie per lavoro. Riportare in alto il codice del lavoro, il periodo e la data dell'offerta.

VOCE	ESEMPIO €	QUANTITÀ O ORE	COSTO UNITARIO €	COSTO €
Materiali	2.400,00			
Ore di lavoro, gruppo 1	40 × 30 = 1.200,00			
Ore di lavoro, gruppo 2	0,00			
Ore del titolare	10 × 30 = 300,00			
Utilizzo macchine	0,00			
Lavorazioni esterne	0,00			
Trasferte e consegne	300,00			
Altri costi specifici	0,00			
Ulteriori costi specifici	0,00			
Totale costi diretti (somma delle righe sopra)	**4.200,00**			
Quota indiretti (ore attribuite × quota della Scheda 1)	50 × 20 = 1.000,00			
Riserva per rischio identificato	200,00			
Base di costo e riserva (diretti + indiretti + riserva)	**5.400,00**			

Tabella 6. Scheda 2, il costo del lavoro. La riserva copre un rischio individuato, non l'incertezza della stima. Esempio ipotetico, elaborazione della guida.

VOCE	COME SI CALCOLA	ESEMPIO	IL TUO LAVORO
Margine obiettivo m	Scelta dell'impresa, inferiore al 100%	20,0%	
Aliquota oneri sul ricavo c	Provvigioni e commissioni dovute sulla stessa base; 0 se assenti	3,0%	
Prezzo calcolato (€)	Base di costo e riserva ÷ (1 – m – c)	5.400 ÷ 0,77 = 7.012,99	
Prezzo con riserva esclusa dal margine (€)	(costi diretti + indiretti) ÷ (1 – m – c) + riserva ÷ (1 – c)	5.200 ÷ 0,77 + 200 ÷ 0,97 = 6.959,43	
Prezzo proposto al cliente P (€)	Decisione dell'impresa	7.000,00	
Oneri sul prezzo (€)	P × c	7.000 × 3% = 210,00	
Risultato del lavoro (€)	P × (1 – c) – base di costo e riserva	6.790 – 5.400 = 1.390,00	
Margine sul prezzo	Risultato ÷ P	1.390 ÷ 7.000 = 19,9%	

Tabella 7. Scheda 2, dal costo al prezzo. La somma di margine e aliquota deve restare sotto il 100%. Esempio ipotetico, elaborazione della guida.

Due controlli prima di inviare. Le ore usate per la quota indiretta devono coincidere con la somma delle ore di lavoro e del titolare, 50 nell'esempio, salvo un perimetro dichiarato diverso. La quota indiretta deve essere quella della Scheda 1 alla data dell'offerta: se è stata aggiornata dopo, il preventivo non si riscrive.

Nel prezzo alternativo, il margine obiettivo si applica alla componente che remunera i costi diretti e indiretti. La componente aggiunta per la riserva copre anche gli oneri percentuali che gravano su di essa e non genera risultato aggiuntivo se il rischio si realizza per l'importo previsto. Il margine sul prezzo complessivo risulta quindi inferiore all'obiettivo. Senza oneri, la componente aggiunta coincide con la riserva.

QUESTO ESTRATTO

L'estratto riporta la copertina, l'apertura, l'indice, il percorso breve, le sezioni 1 e 2 e la Scheda 2 della Guida operativa 06, «Costruire il prezzo, difendere il margine». Il testo è quello della guida completa, senza modifiche.

La guida completa contiene tutte le dieci sezioni, le sette schede da compilare con l'esempio svolto accanto e il caso seguito dall'offerta alla chiusura. Si scarica dalla pagina della guida sul sito www.impreseterritorio.org, compilando un modulo.

Gli importi degli esempi sono ipotetici ed elaborati per mostrare i calcoli: non sono tariffe consigliate né medie di settore.

Confartigianato Imprese Varese
Viale Milano 5, 21100 Varese
T. 0332 256111 · F. 0332 256200 · N. Verde 800 650595
artser@artser.it · www.impreseterritorio.org

GUIDE OPERATIVE · 06 · ESTRATTO
VERSIONE DEL 17 OTTOBRE 2026