



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management

**BUSINESS PLAN DEL GENERAL CONTRACTOR: IL
CASO INTAC SMART BUILDING**

**BUSINESS PLAN OF GENERAL CONTRACTOR: THE
CASE INTAC SMART BUILDING**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:
Lucrezia Piccinetti

Anno Accademico 2021 – 2022

RINGRAZIAMENTI

Se cinque anni fa mi avessero chiesto come mi sarei immaginata questo momento, non avrei saputo rispondere.

Non immaginavo neanche che questo giorno sarebbe arrivato.

Sono stati cinque anni travolgenti, non sempre belli, pieni di sorrisi, voglia di fare e di scoprire, ma anche pieni di sconfitte e voglia di mollare.

Non sempre mi sono sentita all'altezza di questo percorso, ma mi hanno sempre insegnato a non mollare mai e a credere in me.

Vorrei prima di tutto ringraziare me stessa per essere sempre stata testarda e determinata. Ho perso tante volte l'equilibrio, ma mi sono sempre rialzata anche di fronte ad un esame mancato e ad un 18 che pesava come la sconfitta più grande.

Voglio ringraziare i miei genitori, colonna portante della mia vita e i miei fan più accaniti.

Mi hanno visto combattere e piangere, ma mai mollare.

A mio padre e alle mille cose gli ho fatto leggere perché non riuscivo a capire e alle giornate passate a studiare insieme, tra una sonnellino e l'altro.

Sei la persona con più cultura e conoscenza, sei anche meglio di tutto il corpo docenti.

Ti chiamavo prima di ogni esame pensando di non farcela mai, ma sei sempre stato bravo a convincermi del contrario. Ti dedico ogni esame passato, soprattutto i 30!

A mia madre, che ha preso ogni mia emozione, ogni mio stato d'animo e l'ha fatto suo.

La tua empatia mi scalda il cuore.

È stato difficile per te questo percorso, ma mi hai sempre stretto la mano. Non smettere mai di credere in me, è solo l'inizio del mio viaggio, andremo lontano!

A mio fratello, la mia metà, la mia parte razionale. Sei un porto sicuro, mi ascolti e mi tranquillizzi e in ogni tuo gesto capisco quanto sono fortunata ad avere al mio fianco una persona come te.

Ai miei nonni, grandi ammiratori, siete stati al mio fianco in questi cinque anni e non avete mai smesso di credere in me e lo avete fatto anche quando io smettevo di farlo.

A Simona, la scoperta più bella di questa università. Non potevo chiedere una amica migliore di te, una certezza. Ci siamo fatte forza insieme, abbiamo affrontato ogni esame mano nella mano e arriviamo alla fine insieme, tagliando il traguardo.

Ovunque andremo, non saremo mai così distanti, sarò sempre al tuo fianco.

A Matteo, alla persona che condivide con me il mio quotidiano e che ha camminato con me in questi ultimi due anni.

Sei stato luce e lo sei tutt'ora. Sei tutto ciò che non sono io e mi completi ogni giorno.

Non so che cosa ci riserverà il futuro, ma so che questo è solo l'inizio di tante altre cose belle.

A mia cugina Lavinia, che è stata per me il mio punto di riferimento, l'esempio a cui aspirare.

Mi hai guidata, aiutata e sostenuta come una sorella, un'amica, una figura insostituibile.

Ed un grazie molto grande va a mia zia che insieme a Lalli hanno incoraggiato a me ma soprattutto sostenuto e convinto mamma che questo non fosse solo un sogno ma una bellissima realtà che andava vissuta a pieno.

Infine vorrei ringraziare l'azienda INTAC SMART BUILDING, in particolar modo Alessandro, Chiara e Matteo per avermi dato l'opportunità di conoscere questa nuova realtà e per avermi aiutata nella stesura della tesi.

Se cinque anni fa non avessi saputo rispondere, ora posso dire che nei nostri sogni bisogna sempre credere e per farlo bisogna circondarsi di persone che sanno prenderti per mano e riempirti il cuore di gioia.

INDICE

| | |
|---|--------|
| EXECUTIVE SUMMARY | - 1 - |
| DEFINIZIONE FIGURA DEL GENERAL CONTRACTOR..... | - 3 - |
| 2.1 Evoluzione normativa e inquadramento normativo | - 3 - |
| 2.2 L’impatto delle costruzioni sull’ambiente | - 8 - |
| 2.3 Il metodo AHP per la selezione del general contractor | - 14 - |
| 2.4 Il general contractor e il Superbonus 110%..... | - 18 - |
| ANALISI DEL MERCATO | - 24 - |
| 3.1 Facts & figures..... | - 24 - |
| 3.2 Incentivi fiscali | - 33 - |
| ANALISI DELLA CONCORRENZA | - 39 - |
| 4.1 I principali competitor | - 39 - |
| 4.2 Politica di comunicazione | - 46 - |
| 4.3 Confronto con i “best in class” | - 54 - |
| DESCRIZIONE DELL’IMPRESA | - 56 - |
| 5.1 Analisi INTAC SMART BUILDING..... | - 56 - |
| 5.2 I cantieri seguiti dal 2020 ad oggi..... | - 62 - |
| 5.3 L’azienda in numeri | - 63 - |
| ANALISI DI MARKETING | - 67 - |
| 6.1 Il Business Model Canvas..... | - 67 - |
| 6.2 Strategia di comunicazione | - 80 - |

| | |
|---|--------|
| PROPOSTA ECONOMICA..... | - 83 - |
| 7.1 Esempio di proposta economica | - 83 - |
| CONCLUSIONI | - 86 - |
| BIBLIOGRAFIA | - 88 - |
| SITOGRAFIA..... | - 90 - |

EXECUTIVE SUMMARY

Il 2020 è l'anno in cui è stato introdotto il Superbonus 110%, ma è anche considerato l'anno più caldo mai registrato insieme al 2016.

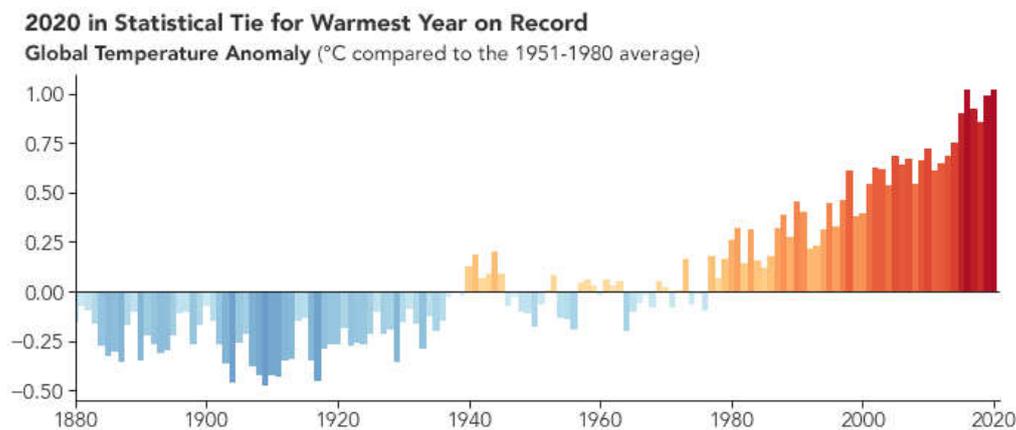


Immagine 1: Surriscaldamento globale negli anni (NASA)

L'attività umana, in particolar modo le emissioni di gas serra, stanno impattando negativamente sul pianeta generando conseguenze come lo scioglimento dei ghiacciai, l'innalzamento del livello del mare, la desertificazione e l'aumento di fenomeni come uragani, incendi, esondazioni.

L'obiettivo sancito nella Cop26 a Glasgow è quello di raggiungere entro il 2050 la Carbon neutrality e per farlo è necessaria la transizione energetica.

Per transizione energetica si intende la sostituzione dei combustibili fossili con le energie rinnovabili.

Partendo, quindi, dalle recenti opportunità legate alla riqualificazione energetica e sismica è stato definito un business plan relativo al General Contractor, con l'obiettivo di

definirne il posizionamento nel mercato rispetto ai competitor e ottenere un vantaggio competitivo.

Inizialmente è stata descritta la figura del General Contractor in ambito edile, passando poi per il general contractor in ambito energetico, figura centrale di questo elaborato. Nel terzo capitolo è stato analizzato il mercato del Superbonus dal 2020 ad oggi, prendendo in considerazione quello che potrebbe essere il futuro di questa incentivazione.

Successivamente è stata fatta l'analisi della concorrenza, prendendo in esame alcune aziende diverse tra loro in termini di dimensione aziendale, mercati serviti e iniziative sostenibili.

Il quinto capitolo riguarda, invece, la descrizione dell'azienda INTAC SMART BUILDING in termini di struttura aziendale, cantieri seguiti e collaborazioni strategiche. Nel capitolo successivo si è parlato della sua politica di comunicazione verso il mercato prendendo come strumento di riferimento il Business Model Canvas.

Infine, per capire come opera realmente l'azienda, è stata presa come esempio una proposta economica realizzata per un condominio composta da 9 appartamenti che si trova nella regione Marche.

DEFINIZIONE FIGURA DEL GENERAL CONTRACTOR

2.1 Evoluzione normativa e inquadramento normativo

La figura del General Contractor (GC) nasce e si sviluppa nel mondo anglosassone per quanto concerne la realizzazione di grandi opere, poiché venivano richieste competenze differenti rispetto a quelle dell'appaltatore tradizionale, rientrando anche nella sfera commerciale e finanziaria.

Nonostante questo istituto avesse già ottenuto parziali riconoscimenti grazie alla direttiva 88/440/CE e 93/37/CE, in Italia è stato introdotto attraverso la Legge Obiettivo nei primi anni 2000 ed è finito poi nel codice degli appalti pubblici prima nel 2006 e poi in via definitiva nel D.Lgs. n.50 del 2016 (Codice degli Appalti).

In realtà questa figura, aveva già trovato applicazione nel programma Alta Velocità, un programma facente parte del Piano Generale de Trasporti del 1991.

All'interno di questo piano era prevista la realizzazione della società TAV (Treno Alta Velocità s.p.a., concessionaria di Ferrovie dello Stato, che si sarebbe occupata della realizzazione di alcune tratte ferroviarie tramite general contractor).

Questi erano garantiti dai principali gruppi industriali italiani come IRI, ENI, FIAT.

La realizzazione di treni ad alta velocità avrebbe rilanciato il ruolo della ferrovia, riequilibrato il sistema di trasporto e facilitato il processo di integrazione europea¹.

La legge 21 dicembre 2001, n.443, comunemente chiamata "Legge Obiettivo", ha introdotto la figura del general contractor, con l'intento di semplificare e sollecitare la realizzazione di grandi opere strategiche.

¹ http://leg15.camera.it/cartellecomuni/leg14/RapportoAttivitaCommissioni/testi/09/09_cap11.htm

Tale normativa affidava a quest'unico soggetto l'intera realizzazione dell'opera, attraverso qualsiasi mezzo, con l'idea che questo ottimizzasse i costi, i tempi e la qualità di realizzazione.

L'idea alla base di suddetta legge era quella di rilanciare l'economia, aumentando la competitività del paese, attraverso lo sviluppo infrastrutturale.

La legge 443/01 ha, da un lato semplificato le procedure di realizzazione e, dall'altro, ha reso noti alcuni istituti poco valorizzati, dando l'opportunità di anticipare o coprire finanziariamente gli interventi a causa della scarsità dei fondi pubblici.

Ha inoltre affermato che non tutte le imprese possono definirsi contraenti generali, in quanto per esserlo bisogna possedere un'adeguata struttura progettuale e tecnico-organizzativa che permetta la realizzazione dell'opera per intero, nel rispetto dei tempi e dei costi.

La qualificazione costituisce una garanzia di competenza e affidabilità.

Le modalità di qualificazione¹ sono definite negli articoli 186-193 del Codice degli appalti, in cui sono indicati i soggetti che possono ottenere la relativa attestazione:

- Imprese singole in forma di società commerciali o cooperative
- Consorzi di cooperative di produzione e lavoro
- Consorzi stabili

L'art. 187 definisce i requisiti per potersi iscrivere nel sistema di qualificazione:

- Un sistema di qualità aziendale UNI EN ISO 9001/2000
- Requisiti di ordine generale

¹ <https://www.mit.gov.it/come-fare-per/infrastrutture/infrastrutture-strategiche/qualificazione-del-contraente-generale>

- Requisiti di ordine speciale come un'adeguata capacità economica e finanziaria, adeguata idoneità tecnica ed organizzativa e infine un adeguato organico tecnico e dirigenziale.

Il contratto di appalto con “*qualsiasi mezzo*” si affianca, quindi, alle precedenti modalità di appalto che sono quella di sola esecuzione e di progettazione ed esecuzione (appalto integrato).

Il contenuto della c.d Legge Obiettivo ha trovato attuazione nel d.lgs 20 agosto 2002, n.190, per la realizzazione delle infrastrutture e degli insediamenti produttivi strategici di interesse nazionale.

Il decreto parla di affidamento “unitario”, precisazione molto importante in quanto tutti compiti in genere affidati all'appaltatore in base alla legge e al decreto delegato, devono essere appaltate unitariamente e gestite attraverso una logica di unitarietà dal contraente generale.

Il general contractor è quindi quella figura che assume le funzioni di progettista, costruttore e finanziatore dell'opera, assumendosi le responsabilità e il rischio economico.

La particolarità è che tutte le attività di cui si fa carico, vengono gestite in maniera unitaria ed efficiente attraverso una metodologia tipizzata del “project management”.

Da questo si desume una cultura multidisciplinare del general contractor, requisito necessario per poter operare nell'ambito di opere complesse.

L'istituto del general contractor viene disciplinato dall'art. 176 Codice degli appalti (abrogato dal nuovo Codice dei contratti pubblici), il quale definisce i relativi compiti e le funzioni invece riservate al soggetto aggiudicatore.

Gli obblighi in capo a questa figura, non riguardano solo la costruzione materiale dell'opera, ma essendo una figura esperta di project management, esso, progetta, costruisce e finanzia.

Infatti, il general contractor si differenzia dall'appaltatore tradizionale per il fatto che quest'ultimo si occupa solo della realizzazione, mentre il primo fornisce il suo contributo in sede di progettazione.

A marcare questa differenza tra queste due figure, vi è il fatto che il legislatore ha affidato al general contractor anche la direzione lavori, mentre per l'altra figura, questo compito viene svolto dall'amministrazione che può optare per l'affidamento a terzi o ad un progettista.

Particolare attenzione va per quanto riguarda la fatturazione delle opere, dato che i due tipi di general contractor hanno modus operandi diversi.

Il GC imprenditore edile, fattura le opere applicando un'IVA al 10%, mentre il GC in ambito superbonus fattura applicando un'IVA al 22%.

Un'ultima differenza tra queste due figure sta nel fatto che quest'ultimo non è mai responsabile della funzionalità dell'opera, mentre lo è il contraente generale.

Quindi, nonostante il contraente generale sia anche lui appaltatore, questo non rientra nella sfera "tipica", rientrando, invece, nella sfera "atipica".

Nei commi 6 e 7 sono evidenziate tre modalità esecutive dell'opera:

1. Direttamente dal general contractor, nei limiti della qualificazione posseduta a norma del regolamento
2. Tramite affidamento a soggetti terzi, anch'essi devono essere in possesso delle prescritte qualifiche

3. A mezzo di una società di progetto, dotata di determinati requisiti che prenderà il posto del contraente generale, nel rapporto di appalto, senza autorizzazione e senza che tutto ciò porti ad una cessione di contratto

L'art. 253 del Codice ("Norme transitorie") afferma che è possibile ricorrere all'istituto solo se l'intervento è così complesso da richiedere un'unica logica organizzativa e gestionale e se si verifica un'elevata complessità tecnico-organizzativa.

In realtà, il general contractor è stato coinvolto anche in situazioni non necessarie, dove non vi era complessità, facendogli svolgere compiti che potevano essere affidati ad un semplice appaltatore.

Questo ha generato un cattivo impatto sull'istituto, non in termini giuridici, ma nel vero e proprio utilizzo dello stesso.

La strategicità dell'opera non sempre richiede l'intervento del contraente generale, dato che in molti casi è sufficiente l'appaltatore tradizionale.

2.2 L'impatto delle costruzioni sull'ambiente

Il general contractor, come già accennato, è una figura rientrante nell'ambito delle costruzioni.

È necessario collegare questo contesto al concetto di transizione energetica, tema di questo elaborato.

Le costruzioni hanno un forte impatto sull'ambiente dato che molti materiali come il cemento, il legno, le vernici e tanti altri richiedono l'impiego di molta energia.

L'attività, inoltre, genera ingenti rifiuti, anche chimici che vanno ad impattare negativamente sull'ambiente.

Secondo l'articolo scientifico "CONSTRUCTION AND THE ENVIRONMENT- GENERAL CONTRACTOR (GC) PERCEPTIONS AND PRACTICES" scritto da JJ Smallwood, Dipartimento di gestione delle costruzioni, Università di Port Elizabeth (UPE), intorno agli anni 2000 ci sono tre motivi che spingono l'industria a collaborare con l'ambiente¹:

- 1. Prevenire conseguenze sfavorevoli a seguito della crescente gamma di statuti, regolamenti e politiche relativi all'ambiente;*
- 2. Per prepararsi alla mutata natura degli oggetti che dovrà progettare, costruire e gestire, ai nuovi materiali che potrebbe dover utilizzare e ai processi che dovrà adottare;*
- 3. Contribuire agli sforzi e alle questioni ambientali in generale (Ofori, 1992).*

¹ Cfr. Pdf "Construction and the environment- General Contractor (gc) perceptions and practices"

L'articolo presenta una ricerca fatta su un campione di 93 general contractor membri della Master Builders and Allied Trades Association (MBA).

Il 47.1% intraprende costruzioni commerciali, il 35.3% domestiche, l'11.8% industriali e il 5.9% tutti i tipi di costruzioni.

È stato chiesto loro quanto fosse importante l'ambiente per le rispettive organizzazioni e la risposta media in una scala da "non importante" a "estremamente importante" rientra nella fascia centrale, ovvero "importante".

Table 1: Degree of importance of the environment

| Degree | Response (%) |
|---------------------|--------------|
| Not important | 0.0 |
| Fairly important | 20.0 |
| Important | 33.3 |
| Very important | 20.0 |
| Extremely important | 26.7 |

Nella tabella successiva troviamo invece la frequenza di attuazione delle misure per controllare/ridurre i vari eventi per impattano sull'ambiente.

I valori nell'intervallo $> 2.4 \leq 3.2$, indicano che in relazione ad eventi sono attivate misure tra a volte a spesso/ spesso.

I valori nell'intervallo $>1.6 \leq 2.4$, indicano che in relazione ad eventi sono attivate misure da raramente a a volte/a volte¹.

¹ Cfr. "Construction and the environment- General Contractor (gc) perceptions and practices" pag. 6

Table 2: Frequency of implementation of measures on site to control / reduce various occurrences that impact on the environment

| Occurrences | Response (%) | | | | | | | II | Rank |
|----------------------------------|--------------|------------|-------|--------|------------|-------|--------|------|------|
| | NA | Don't know | Never | Rarely | Some-times | Often | Always | | |
| Litter | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 5.9 | 0.0 | 11.8 | 82.4 | 3.71 | 1 |
| Material waste | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 6.7 | 0.0 | 13.3 | 80.0 | 3.67 | 2 |
| Water usage | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 14.3 | 14.3 | 28.6 | 42.9 | 3.00 | 3 |
| Hazardous waste | 7.7 | 7.7 | 7.7 | 0.0 | 0.0 | 15.4 | 61.5 | 2.92 | 4 |
| Dust | 0.0 | 0.0 | 6.7 | 0.0 | 13.3 | 60.0 | 20.0 | 2.87 | 5 |
| Hazardous chemical substances | 7.7 | 0.0 | 7.7 | 7.7 | 7.7 | 15.4 | 53.8 | 2.85 | 6 |
| Noise | 0.0 | 0.0 | 6.7 | 6.7 | 26.7 | 40.0 | 20.0 | 2.60 | 7 |
| Rework | 0.0 | 15.4 | 7.7 | 0.0 | 7.7 | 38.5 | 30.8 | 2.54 | 8 |
| Effluent e.g. RMC wash off water | 0.0 | 0.0 | 15.4 | 23.1 | 15.4 | 30.8 | 15.4 | 2.08 | 9 |
| Energy waste | 8.3 | 8.3 | 16.7 | 16.7 | 8.3 | 25.0 | 16.7 | 1.75 | 10 |

Dalla ricerca emerge che il 35.3% dei GC ha riciclato i rifiuti, il 58.8% non lo ha fatto e il 5.9% non lo sapeva.

Per quanto riguarda la documentazione ambientale disponibile, i valori si trovano al di sotto del valore medio 1,0 e ciò significa che la documentazione si può considerare assente.

Il 94,1% che non la possiede ha affermato che l'avrebbe ottenuta in un periodo non inferiore ai 2 anni e un 6,7% ha dichiarato che non l'avrebbe mai richiesta.

La ricerca scientifica condotta dimostra che con il passare degli anni l'attenzione all'ambiente cresce, ma la documentazione relativa a quest'ultimo rimane scarsa e spesso si trova in formato verbale.

Ciò che spinge le persone ad avere a cuore l'ambiente sono i vantaggi come maggiore salute e sicurezza, produttività migliorata e maggiore soddisfazione del cliente.

“Con la fine del secolo scorso e, soprattutto, con l'inizio del 21° secolo, il mondo ha acquisito la consapevolezza di essere entrato nell'era dello sviluppo sostenibile”¹, nonostante, comunque, l'ingente uso di elettricità ed emissioni di CO2 da parte del settore edile.

Il cemento, materiale utilizzato per le costruzioni, viene utilizzato per produrre calcestruzzo e secondo la Global Cement and Concrete Association di quest'ultimo ne vengono prodotte 14 miliardi di metri cubi all'anno.

Ne consegue che il cemento è responsabile fino al 7% delle emissioni di CO2.

Questo è formato dal clinker, un materiale non considerato “environmentally friendly”.

Per limitare l'impatto ambientale nella produzione di materiali per l'edilizia, bisogna seguire tre punti fondamentali:



Figura 1: Tre elementi necessari per limitare l'impatto ambientale

¹ Cfr. PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE DELLE COSTRUZIONI. Dalla cultura del "non più di" a quella del "non meno di". Dipartimento di Ingegneria e Scienza Applicate, DISA, Università di Bergamo

A dimostrazione di ciò, è interessante accennare alla certificazione LEED (Leadership in Energy and Environmental Design).

È stata introdotta dall' U.S Green Building Council nel 2000 ed ha lo scopo di *“aumentare il livello di risparmio energetico e idrico degli edifici, diminuendo parallelamente le emissioni di anidride carbonica”* (Webuild).

I protocolli LEED considerano anche il miglioramento della qualità ecologica degli interni, i materiali e le risorse impiegati, il progetto e la scelta del sito¹.

In Italia è stato introdotto nel 2010 da Green Building Council Italia ed è uno standard mondiale, applicato in 40 paesi, per le costruzioni eco-compatibili.

*“La certificazione deriva da un lavoro sinergico di progettisti, appaltatori, proprietari e utenti dell’edificio”*².

La collaborazione permette di raggiungere gli obiettivi del sistema di rating LEED e i relativi crediti.

Viene richiesta dai costruttori e dal proprietario e una volta ottenuta, significa che è stato attribuito un valore aggiunto all’edificio.

Si basa sull’attribuzione di crediti per ogni requisito e la somma dei crediti costituisce quattro livelli, ovvero base, argento, oro e platino.

Le aree prese in considerazione sono otto e l’ente certificatore le prende in esame assegnando dei punti.

Il punteggio massimo è 110 e quello minimo 40.

¹ <https://www.certificazioneleed.com/edifici/>

² Cfr. “The role of the general contractor in sustainable green buildings. Case study of two buildings in the leed certification in Italy”

Il peso varia in base all'edificio, ma comunque l'area che ha il peso maggiore è quella energetica (30%) mentre quella con il peso minore è quella riguardante le priorità regionali (4%).

Il ruolo del general contractor è molto importante per ottenerla in quanto deve sia scegliere ed utilizzare materiali eco-compatibili, sia dar vita ad un cantiere che abbia il minor impatto sull'ambiente.

2.3 Il metodo AHP per la selezione del general contractor

Ksišek, M. Ciechowicz, P. sono gli autori della ricerca condotta, la quale prevede la descrizione della procedura di selezione del general contractor attraverso il metodo Analytic Hierarchy Process.

La corretta esecuzione della procedura di gara permette di minimizzare i rischi riguardanti la selezione del general contractor errato ed evitare problemi riguardanti gli investimenti futuri.

Il metodo AHP è stato elaborato dal matematico Saaty per analizzare decisioni complesse.

Ciò permette di confrontare più alternative con più criteri di tipo qualitativo e quantitativo, ottenendo una valutazione per ciascuna di esse.

Per utilizzarlo è necessario rappresentare una struttura gerarchica, procedendo a confrontare a coppie tutti i fattori presenti (criteri, sotto-criteri ed alternative), al fine di stabilire le relazioni.

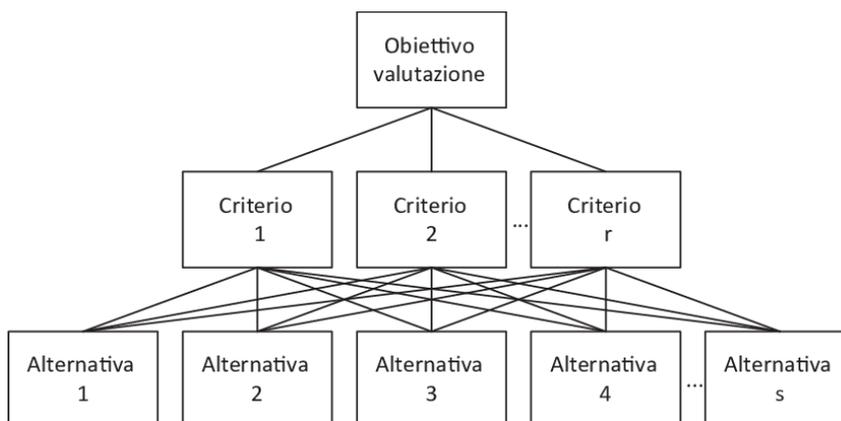


Figura 2: Struttura gerarchica (ResearchGate)

L'AHP si basa su una scala di comparazione che prevede 9 livelli di intensità, un giudizio e una spiegazione.

| Rating Scale | Definition | Explanation |
|--------------|--|--|
| 1 | Equal importance | Two elements contribute equally to the objective |
| 2 | Weak | Between equal and moderate |
| 3 | Moderate importance | Experience and judgment slightly favor one element over another |
| 4 | Moderate plus | Between moderate and strong |
| 5 | Strong importance | Experience and judgment strongly favor one element over another |
| 6 | Strong plus | Between strong and very strong |
| 7 | Very strong or demonstrated importance | An element is favored very strongly over another; its dominance demonstrated in practice |
| 8 | Very, very strong | Between very strong and extreme |
| 9 | Extreme importance | The evidence favoring one element over another is one of the highest possible order or affirmation |

Figura 3: Scala di comparazione di Saaty

Le fasi del modello sono cinque¹:

1. *Sviluppo del modello decisionale*
2. *La valutazione delle opzioni decisionali basata sul confronto di tutte le coppie di elementi utilizzando la scala fondamentale a nove gradi di Saaty.*
3. *Stima dei valori dei coefficienti di ponderazione*
4. *Verifica della conformità di ciascuna matrice di confronto mediante lo speciale rapporto di consistenza (CR).*
5. *Selezione dell'opzione migliore*

Una volta definita la struttura gerarchica, le caratteristiche e i criteri, si va a fare una classificazione dei criteri e una classificazione delle alternative.

Ogni criterio e ogni alternativa avrà il proprio peso.

¹ Cfr. "Selection of the general contractor using the AHP method".
<https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.baztech-f2a7f7ab-2fee-4445-8acc-ded9a0de6229/content/partContents/4528fc5b-84e5-32ff-887e-0e315b5e2eb4>

Questi due pesi vengono moltiplicati generando un valore generale.

Chi detiene quello maggiore, risulta essere il candidato migliore.

L'indagine condotta è stata fatta su un gruppo di intervistati esperti nel campo delle costruzioni.

“È stato chiesto di analizzare e confrontare a coppie tutti gli elementi del modello decisionale utilizzando la scala di comparazione” sopra citata.

Le risposte sono state inserite nel sondaggio alla presenza di un moderatore.

I criteri decisionali presi sono:

- Prezzo
- Tempo di esecuzione
- Modalità di pagamento
- Liquidità finanziaria dell'offerente
- Esperienza

Vengono classificati i cinque criteri e i quattro offerenti e si otterranno i pesi di entrambe le classificazioni.

Questi vengono poi moltiplicati generando in automatico una scelta del miglior offerente.

Dall'analisi emergerà chi è l'offerente migliore in base ai criteri indicati ed emergerà anche quali criteri sono più importanti e quali meno.

Dopo i vari calcoli è risultato che il criterio più importante per valutare la selezione è il prezzo (50.27%) e quello meno importante è la liquidità finanziaria (3.85%).

| | Price | Time of execution | Method of payment | Bidder's financial liquidity | Experience | TOTAL: |
|------------------|--------|-------------------|-------------------|------------------------------|------------|--------|
| Criteria weights | 50.27% | 25.97% | 12.63% | 3.85% | 7.29% | |
| Bidder A | 25.91% | 1.87% | 4.18% | 0.42% | 0.42% | 32.81% |
| Bidder C | 2.10% | 1.87% | 1.55% | 1.08% | 4.14% | 10.74% |
| Bidder F | 16.44% | 16.35% | 0.62% | 2.18% | 1.76% | 37.35% |
| Bidder G | 5.82% | 5.87% | 6.28% | 0.16% | 0.97% | 19.10% |

Tabella 1: Peso % dei criteri e peso % dei quattro offerenti.

Dall'analisi con il metodo AHP è emerso che la soluzione migliore è la selezione dell'offerente F dato che presenta un prezzo competitivo, tempi di esecuzione brevi, situazione finanziaria stabile ed esperienza adeguata.

Il lato negativo è che presenta il peggior metodo di pagamento.

In alternativa a questo abbiamo l'offerente A che ha un prezzo competitivo e una buona modalità di pagamento, ma al contempo tutti gli altri criteri sono negativi.

Attraverso questo metodo, non si corre il rischio di selezionare il contraente generale solo sulla base del prezzo più basso, ma si amplia la valutazione dell'offerta con ulteriori criteri come quelli sopra utilizzati.

2.4 Il general contractor e il Superbonus 110%

Di recente, nel nostro ordinamento, è stato introdotto il Superbonus, un'agevolazione fiscale disciplinata dall'articolo 119 del Decreto Legge n.34/2020 (Decreto Rilancio).

Esso consiste in una detrazione del 110% delle spese sostenute per la realizzazione di interventi di miglioramento energetico e riduzione del rischio sismico negli edifici.

Tra questi, rientra anche l'installazione di impianti fotovoltaici e delle colonnine per la ricarica dei mezzi elettrici.

La detrazione può essere ripartita in 5 quote annuali di pari importo (4 per spese sostenute nel 2022) a partire dall'anno successivo a quello di riferimento e verrà detratta su base IRPEF.

Oltre alla detrazione del 110% delle spese, troviamo anche quelle del 50 e dell'85% delle spese per interventi di recupero del patrimonio edilizio e riqualificazione energetica degli edifici.

In alternativa alla fruizione dell'incentivo, è possibile optare per la cessione del credito, ottenendo subito liquidità o per lo sconto in fattura, effettuando i lavori senza esborso monetario.

L'agevolazione fiscale è riconosciuta sia per gli interventi "trainanti", ovvero quelli principali, sia per quelli "trainati".

Gli interventi trainanti sono quelli che danno, in ogni caso, diritto ad accedere all'incentivo e hanno un impatto maggiore sul rendimento energetico delle abitazioni.

Tra questi troviamo:

- Isolamento termico delle superfici degli edifici (cappotto termico) che deve interessare almeno il 25% della superficie disperdente lorda dell'edificio.
- Sostituzione degli impianti di climatizzazione invernale con impianti destinati al riscaldamento, al raffrescamento e alla produzione di acqua calda sanitaria. Il miglioramento del sistema di riscaldamento è essenziale per ridurre il consumo di energia primaria e le emissioni di CO₂.
- Interventi antisismici (c.d. sismabonus). Si tratta di interventi che mettono in sicurezza edifici situati nelle zone sismiche ad alto rischio.

Se ci si trova nelle zone classificate a rischio sismico 1, 2 e 3 è possibile ottenere la detrazione del 110% sui lavori di demolizione e ricostruzione di interi edifici.

Ogni intervento trainante presenta un massimale di spesa.

I lavori trainati, invece, sono quei lavori che vengono eseguiti solo se fatti congiuntamente ad almeno uno degli interventi principali.

Tra questi troviamo:

- Lavori di efficientamento energetico indicati nell'art. 14 del Decreto Legge n.63 del 2013. Questi devono portare ad un miglioramento di almeno due classi energetiche o il conseguimento della classe energetica più alta
- Interventi finalizzati all'eliminazione delle barriere architettoniche a patto che nell'edificio vi risieda un portatore di handicap o un over 65
- Installazione di impianti fotovoltaici e sistemi di accumulo
- Installazione di colonnine per la ricarica di veicoli elettrici

Dopo aver dato uno sguardo general al Superbonus, bisogna capire come opera il general contractor in questo ambito.

Esso svolge una funzione “manageriale”, ovvero, si impegna a realizzare l’intervento richiesto, consegnando l’opera pubblica completa e idonea all’uso, ma senza operare di persona in quanto non possiede competenze tecniche.

Fornisce, quindi, solidità finanziaria, competenze manageriali e gestionali, ed essendo privo di adeguata esperienza nella realizzazione dell’opera, affida l’esecuzione ad appaltatori.

Abbiamo quindi un rapporto trilaterale, dove troviamo il committente che richiede l’intervento, il general contractor che gestisce l’intero iter e garantisce copertura finanziaria e l’appaltatore che realizza effettivamente la richiesta iniziale.

Riusciamo subito a notare la differenza tra questo general contractor e quello edile. Quest’ultimo possiede i mezzi, le conoscenze tecniche e il know how per poter fare, infatti, può esso stesso realizzare ciò che viene richiesto dal committente, oppure sub-appaltare l’opera qualora la richiesta non rientrasse nella sfera di sua competenza.

L’iter che deve gestire il general contractor è complesso, si parla di circa 30/40 procedure amministrative o tecniche di cui circa i 2/3 prima di avviare i lavori¹.

Il processo è composto da 8 passaggi, prende avvio dalla fase delle attività preliminari e termina con la chiusura del cantiere, ovvero con la realizzazione dell’intervento o dei molteplici interventi di riqualificazione energetica e sismica.

1

https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg18/attachments/upload_file_doc_acquisiti/pdfs/000/005/390/Memoria_ANCE.pdf

Vediamo l'iter che deve gestire il general contractor nel momento in cui il committente richiede determinati interventi:

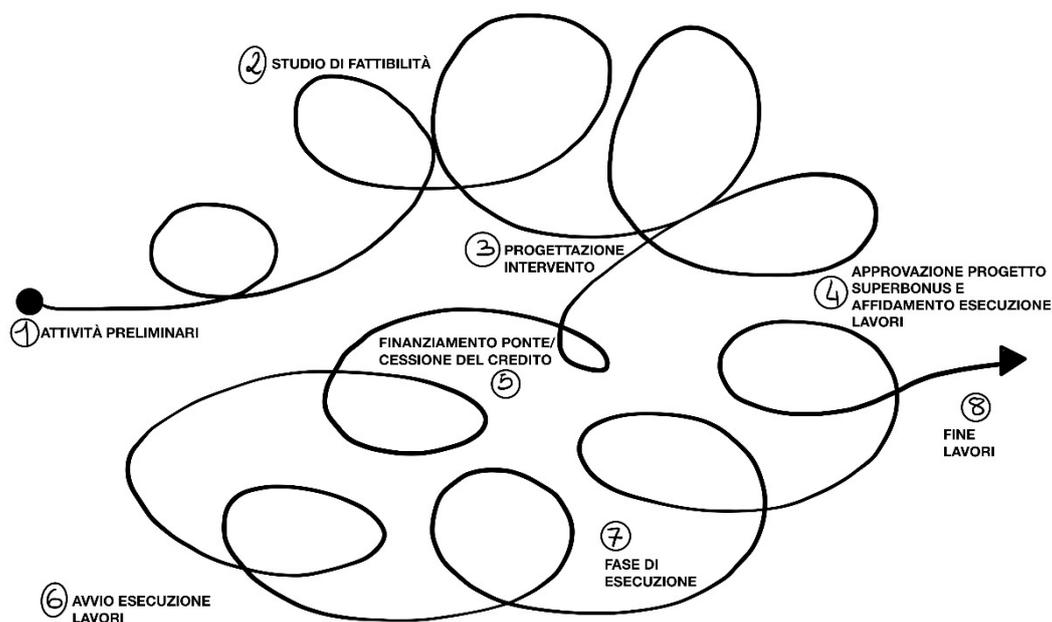


Figura 5: Fasi seguite dal general contractor (rielaborazione labirinto Superbonus ANCE)

Si tratta di un processo complesso che richiede dalle 30 alle 40 procedure amministrative o tecniche di cui circa i 2/3 prima di avviare i lavori¹.

I lavori rientranti nel Superbonus, costituiscono manutenzione straordinaria e sono realizzabili mediante CILA (Comunicazione di Inizio Lavori Asseverata), ovvero un

1

https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg18/attachments/upload_file_doc_acquisiti/pdfs/000/005/390/Memoria_ANCE.pdf

titolo abilitativo che permette di ristrutturare un edificio, non toccando però le parti strutturali.

L'asseverazione di cui si parla è una certificazione che viene fatta da tecnici abilitati, i quali assicurano che i lavori previsti verranno fatti nel rispetto delle normative urbanistiche.

Nella fase chiamata "studio di fattibilità" viene fatta una stima del costo netto degli investimenti, il calcolo delle detrazioni spettanti, il computo metrico estimativo e i preventivi nel dettaglio per poi finire con una verifica dei requisiti tra cui troviamo l'APE (Attestato Prestazioni Energetiche).

Quest'ultimo serve a dimostrare che si può usufruire del Superbonus in quanto i lavori che si andranno a fare permetteranno di fare un salto di almeno due classi energetiche oppure di arrivare alla classe energetica più alta.

Successivamente si passa alla fase di avvio lavori in cui vengono stipulati i contratti di appalto verso coloro che andranno a realizzare gli interventi richiesti, prenderà avvio il cantiere lavori, il finanziamento dei lavori da parte del general contractor, la loro contabilità e se previsto il SAL (Stato Avanzamento Lavori).

Il SAL è previsto ad un primo 30%, ad un secondo 30% e infine al 40% dei lavori e può essere adottato in alternativa alla cessione del credito.

Il pagamento ai vari SAL avviene solo se i lavori sono stati certificati e collaudati; quindi, se hanno superato tutte le prove necessarie per legge affinché la costruzione sia giudicata sicura dalle normative dello stato.

Se non si supera il collaudo finale, i vari SAL vanno restituiti.

Il alternativa al SAL, vi è il pagamento alla fine dei lavori, dove vengono svincolati i crediti accumulati.

Anche il general contractor guadagna e lo fa attraverso le marginalità che recupera a fine lavoro e dallo spread positivo che ricava tra quanto viene appaltato ed il prezzo che corrisponde alle ditte da lui selezionate.

ANALISI DEL MERCATO

3.1 Facts & figures

Nei primi mesi del 2020, gli incentivi presenti sul mercato arrivavano ad un massimo del 75% e ciò faceva sì che la domanda da parte del mercato non era poi così elevata e nemmeno l'attività delle imprese in termini di riqualificazione.

Con l'introduzione della nuova incentivazione al 110% con il Decreto Rilancio del 2020, la situazione è cambiata. La domanda è aumentata ed è aumentato anche il lavoro per le imprese appaltatrici sia per l'Ecobonus (Mise) che per il Sismabonus (MIT).

La pandemia e il relativo lockdown, che ha colpito il mondo intero e che ha portato ad un blocco della produzione dei materiali, hanno creato numerosi problemi.

Il superamento di questa fase ha generato un'impennata della domanda di mercato, portando, quindi, ad un aumento dei costi ed una crisi dell'offerta come per gli isolanti termici¹.

Alcuni cantieri già avviati, sono stati bloccati, mentre per altri, le imprese esecutrici, si sono trovate ad anticipare il costo delle forniture.

Il Superbonus 110% è stato introdotto dal Governo dopo un periodo di forte crisi che ha colpito il settore edile italiano, con lo scopo di rilanciare il settore stesso ed il mercato attraverso incentivi economici.

È stato introdotto nel maggio 2020, per le spese sostenute dal 1° luglio 2020 al 31 dicembre 2021.

¹ Cfr. Giornale ANCE.

Il decreto ha subito due proroghe semestrali, dove la prima è stata introdotta dalla legge di Bilancio 2021 che ha esteso la possibilità di fruire della detrazione fino al 30 Giugno 2022 ed arrivare fino al 31 dicembre 2022 nell'ipotesi in cui al 30 giugno fosse stata realizzata almeno il 60% dell'opera; la seconda proroga, invece, è più recente ed è stata introdotta dal DL 59/2021 la quale ha esteso l'agevolazione fino al 31 dicembre 2022 ma senza condizioni a differenza della precedente

Ci si è reso conto della necessità di prolungare l'incentivo in quanto gli interventi inerenti il Superbonus 110% sono stati fondamentali per il mercato e per il settore edilizio ma dall'altro lato, l'oggetto delle proroghe non è stato sufficiente e si è rischiato di non riuscire a terminare in tempo i lavori programmati.

Gli interventi oggetto del Superbonus per natura richiedono tempistiche estese per la progettazione e la successiva esecuzione di interventi complessi.

“L'assenza di un lasso di tempo adeguato agli interventi di messa in sicurezza sismica o riqualificazione energetica rischia di compromettere non solo l'avvio dei lavori ma anche l'efficace coinvolgimento del settore bancario nel ruolo di acquirente dei crediti fiscali e soggetto finanziatore delle iniziative”¹.

Secondo la ex Viceministra dell'Economia Laura Castelli, “il Superbonus è una misura che ha fatto ripartire l'edilizia, facendo ripartire il Paese, e farà ancora grandi numeri”.

A dimostrazione di ciò, il grafico mostra l'andamento dell'economia (rosso) e delle costruzioni (blu).

¹ Cfr. Giornale ANCE

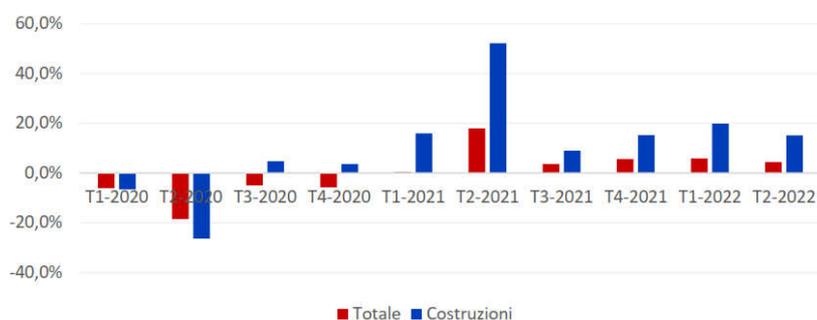


Figura 6: Andamento dell'economia e del settore delle costruzioni con il Superbonus (FNC su base ISTAT).

Dal terzo trimestre del 2020 l'andamento del settore delle costruzioni diventa positivo, a differenza dell'economia che rimane negativa fino al primo trimestre del 2021.

“Il settore costruzioni ha anticipato la ripresa post pandemica di un semestre” (FNC).

Nel 2021 si è raggiunto il 16,9% e una ripresa dell'economia a 0,6%, ma il picco più alto lo si raggiunge nel secondo trimestre del 2021 con il settore delle costruzioni che raggiunge il 52,6% e l'economia il 16,9%.

I soggetti fruitori della detrazione fiscale:

- Condomini
- Persone fisiche
- Istituti autonomia case popolari (IACP)
- Cooperative di abilitazione a proprietà indivisa
- ONLUS e le associazioni
- Società sportive dilettantistiche registrate

Il sistema di incentivazione è gestito da ENEA (Agenzia Nazionale per le Nuove Tecnologie, l'Energia e lo Sviluppo Economico Sostenibile).

Vengono pubblicati rapporti mensili ed i principali risultati raggiunti entro la fine di novembre 2021 sono stati¹:

- Quasi 70.000 domande presentate
- Le detrazioni del Superbonus ammontano a 11,936 miliardi di euro
- Costo per lo Stato di oltre 13,129 miliardi di euro

ENEA ha pubblicato anche il numero degli interventi in % che sono indicati nel grafico sottostante:

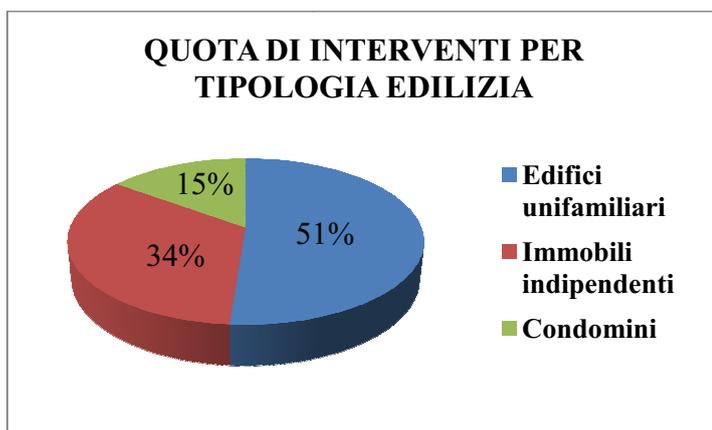


Figura 7: Numero di interventi in % a Novembre 2021 (ENEA)

Gli edifici unifamiliari rappresentano poco più della metà delle domande presentate; a seguire troviamo gli immobili indipendenti e per i condomini.

Alla fine di novembre 2021, il governo aveva stanziato il 71 % (13,129 miliardi di EUR) del suo bilancio complessivo (18,5 miliardi di EUR).

¹ Cfr. European Construction Sector Observatory

Il successo degli incentivi ha portato ad un incremento delle vendite di immobili residenziali.

L'utilizzo di proroghe ha permesso di allentare la pressione nel mercato facendo sì che la domanda non sovrastasse l'offerta.

Nonostante la pandemia e la guerra in Ucraina, il trend di mercato è rimasto positivo, ed è possibile verificarlo attraverso un confronto tra la situazione di novembre appena descritta e la tabella sottostante, la quale raffigura l'andamento alla chiusura del 2022 :

| Super Ecobonus 110% | | 31 dicembre 2022 | | |
|--|--|--------------------------------|----------------------------|------------------|
| | | Totale nazionale | | |
| | | % lavori realizzati | % edifici | % Invest. |
| N. di asseverazioni | | 359.440 | | |
| Totale investimenti ammessi a detrazione | | 62.493.729.809,17 € | | |
| Totale investimenti per lavori conclusi ammessi a detrazione | | 46.630.675.188,08 € | 74,6% | |
| Detrazioni previste a fine lavori | | 68.743.102.790,09 € | Onere a carico dello Stato | |
| Detrazioni maturate per i lavori conclusi | | 51.293.742.706,89 € | | |
| di cui | Condomini | | | |
| | N. di asseverazioni condominiali | 48.087 | 13,4% | |
| | Tot. Inv. Condominiali | 28.795.132.341,70 € | | 46,1% |
| | Tot. Lavori Condominiali realizzati | 20.166.789.149,53 € | 70,0% | |
| | Edifici unifamiliari | | | |
| | N. di asseverazioni in edifici unifamiliari | 208.622 | 58,0% | |
| | Tot. Inv. in edifici unifamiliari | 23.732.416.331,07 € | | 38,0% |
| | Tot. Lavori in edifici unifamiliari realizzati | 18.269.088.952,23 € | 77,0% | |
| | U.I. funzionalmente indipendenti | | | |
| N. di asseverazioni in unità immob. indipendenti | 102.725 | 28,6% | | |
| Tot. Inv. in unità immob. indipendenti | 9.965.340.727,31 € | | 15,9% | |
| Tot. Lavori in unità immob. indipendenti realizzati | 8.194.122.318,19 € | 82,2% | | |
| | | Investimento medio | | |
| Condomini | | 598.813,24 € | | |
| Edifici unifamiliari | | 113.757,98 € | | |
| U.I. funzionalmente indipendenti | | 97.009,89 € | | |

Tabella 2: Dati Superbonus 110% Dicembre 2022 (ENEA)

Dalla tabella è possibile notare come sia cambiato il numero di interventi nelle varie tipologie di immobili.

La percentuale maggiore rimane sempre a carico degli edifici unifamiliari (58%), ma a differenza di 1 anno questa è cresciuta, portando ad una diminuzione della percentuale degli interventi nei condomini al 13,4% e negli immobili indipendenti al 28,6%.

| | EFFETTUATI FINO AL 30.11.22 | STIMATI FINO AL 31.12.22* | ANNO 2021 | ANNO 2022* | VAR % 22/21 |
|--|-----------------------------|---------------------------|-----------|------------|-------------|
| Totale investimenti | 58.113 | 61.200 | 16.204 | 44.996 | 177,7% |
| di cui investimenti conclusi | 41.424 | 44.486 | 11.181 | 33.304 | 197,9% |
| Detrazioni previste a fine lavori | 63.924 | 67.320 | 17.825 | 49.495 | 177,7% |
| Detrazioni maturate per lavori conclusi | 45.566 | 48.934 | 12.300 | 36.635 | 197,9% |

*Stime FNC

Figura 8: Elaborazione FNC su dati ENEA-MITE

Se nel 2020, la pandemia e il relativo lockdown hanno creato problematiche nel mercato in termini di forniture e prezzi, nel 2022 ciò che sta interferendo negativamente è la guerra tra Russia e Ucraina.

Nonostante il settore edilizio si stesse riprendendo grazie al Decreto Rilancio, la crisi iniziale, la pandemia e l'attuale guerra hanno generato problemi per quanto riguarda le forniture.

I prezzi delle materie prime e soprattutto quello dei metalli industriali, hanno subito un'impennata.

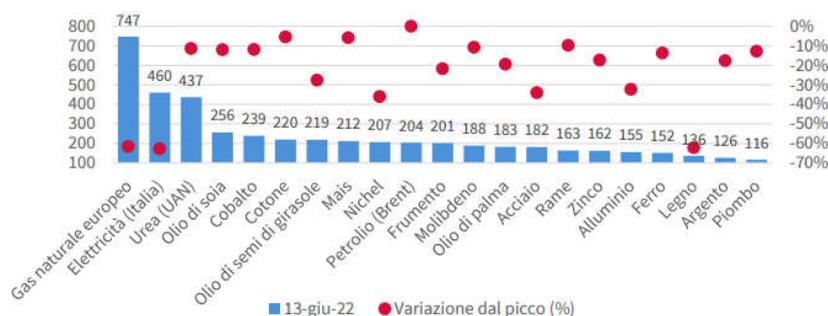


Figura 9: Andamento dei prezzi fino al 13-06 (ALERT Centro studi)

Il grafico mette in mostra i prezzi delle materie prime nel confronto con il pre Covid (gennaio 2020) e con il picco dall'inizio della guerra Russia-Ucraina (variazione %) scoppiata a febbraio 2022.

Il gas naturale e il petrolio Brent hanno subito i rincari più elevati rispettivamente +647% e +104% rispetto a gennaio 2020.

| | Ultimo valore rispetto al pre Covid <i>(13 giugno 2022 / media gennaio 2020)</i> |
|---------------------------------|--|
| Gas naturale europeo | +646,8% |
| Elettricità (Italia) | +360,1% |
| Urea (UAN) | +337,5% |
| Olio di soia | +155,7% |
| Cobalto | +138,6% |
| Cotone | +120,0% |
| Olio di semi di girasole | +118,6% |
| Mais | +111,8% |
| Nichel | +106,8% |
| Petrolio (Brent) | +104,1% |
| Frumento | +101,2% |
| Molibdeno | +88,1% |
| Olio di palma | +82,7% |
| Acciaio | +82,0% |
| Rame | +63,1% |
| Zinco | +62,5% |
| Alluminio | +55,2% |
| Ferro | +51,6% |
| Legno | +35,9% |
| Argento | +26,0% |
| Piombo | +15,9% |

Figura 10: Aumenti in % dei materiali (ALERT Centro Studi)

Le più grandi acciaierie sono quella di Azovstal e Ilyich, in Ucraina dove la prima produce 5,3 milioni di tonnellate all'anno, mentre la seconda 5 milioni.

Entrambe sono momentaneamente chiuse a causa del conflitto e il loro futuro dipende dall'andamento dello stesso.

L'acciaio è un materiale fondamentale nel settore edile e viene utilizzato per le costruzioni metalliche come travi reticolari, tralici ed utilizzato come elemento strutturale portante; nelle opere in calcestruzzo armato ordinario e nelle opere in calcestruzzo armato precompresso.

A pochi mesi dallo scoppio della guerra, questo materiale aveva subito già un rincaro notevole:

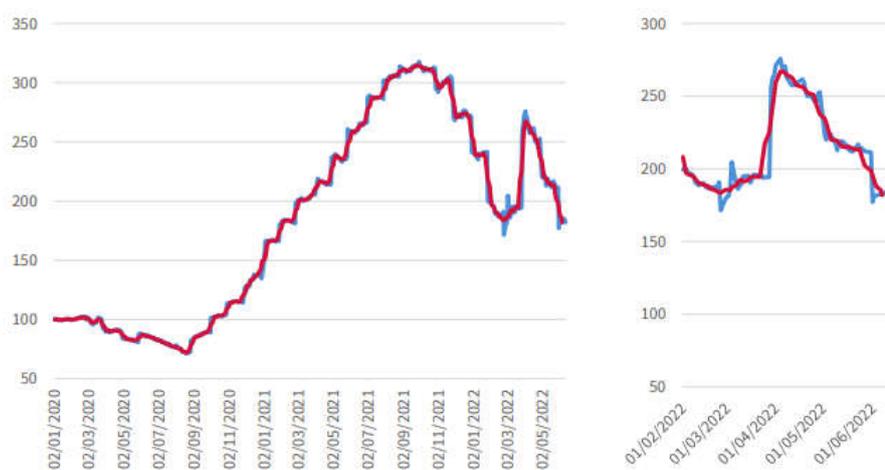


Figura 11: Aumento del prezzo dell'acciaio (ALERT Centro Studi)

Per capire l'incremento dei prezzi dei vari materiali necessari alle imprese edili per poter operare nel mercato, il Ministero ha creato delle tabelle contenenti i materiali più importanti e le relative variazioni % nei vari anni.

Tra il 2019 e il 2020 le variazioni dei prezzi sono quasi impercettibili, ma tra il 2020 e il 2021 i prezzi sono aumentati notevolmente, soprattutto di materiali importanti come:

- Ferro
- Sabbia

- Bitume
- Rubinetteria
- Legname per infissi
- Rete elettrosaldata

Nella tabella sottostante sono inseriti alcuni esempi:

| Materiali da costruzione | Unità di misura | 2020 | 2021 | % calcolata con media aritmetica delle variazioni tra le fonti di rilevazione secondo le linee guida ministeriali |
|--------------------------|-----------------|------------------|------------------|---|
| | | Prezzo medio [€] | Prezzo medio [€] | |
| Ferro | Kg | 0,59 | 1,02 | 72,25 |
| Sabbia | mc | 23,10 | 25,29 | 8,98 |
| Bitume | q | 45,37 | 61,94 | 36,52 |
| Rubinetteria | cad | 97,77 | 120,74 | 23,49 |
| Legname per infissi | mc | 496,70 | 887,47 | 78,68 |
| Rete elettrosaldata | Kg | 0,59 | 1,02 | 71,80 |

Tabella 3: Incremento dei prezzi negli anni in % (Rielaborazione tabelle Mims)

Le tabelle ministeriali evidenziano incrementi percentuali nel secondo semestre 2021 rispetto alla media dell'anno 2020 superiori dell'8% per 54 dei 56 materiali evidenziati

Questi sono stati calcolati come media dei dati forniti da: Provveditorati, Unioncamere e Istat.

3.2 Incentivi fiscali

L'agevolazione fiscale consiste in una detrazione del 110% dall'imposta lorda e viene concessa quando vengono fatti lavori che aumentano il livello di efficienza energetica degli edifici oppure quando vengono fatti interventi antisismici.

Il Superbonus spetta per le spese sostenute per interventi effettuati su parti comuni di edifici, su unità immobiliari funzionalmente indipendenti e con uno o più accessi autonomi dall'esterno, site all'interno di edifici plurifamiliari, nonché sulle singole unità immobiliari¹.

Come spiegato nel capitolo precedente, il superbonus prevede interventi trainanti e trainati, i quali presentano dei relativi massimali di spesa.

Tra i lavori principali troviamo il cappotto che deve coprire almeno il 25% della superficie lorda dell'edificio.

I limiti di spesa previsti sono²:

- 50.000 euro per gli edifici unifamiliari o per le unità immobiliari funzionalmente indipendenti site all'interno di edifici plurifamiliari;
- 40.000 euro ad unità immobiliare, in caso di edificio composto da 2 a 8 unità immobiliari
- 30.000 euro ad unità immobiliari, in caso di edificio composta da più di 8 unità immobiliari.

¹ <https://www.agenziaentrate.gov.it>

² Cfr. F. ACQUILINO, A. DE ADAMO, Superbonus 110%: la guida completa per il condominio, p.gg 7-31

Successivamente troviamo la sostituzione degli impianti di climatizzazione invernale che sono lavori effettuati su parti comuni degli edifici, su edifici unifamiliari o su unità immobiliari indipendenti.

I massimali di spesa per questo intervento sono:

- 30.000 euro per gli edifici unifamiliari o per le unità immobiliari indipendenti site all'interno di edifici plurifamiliari
- 20.000 euro ad unità immobiliari negli edifici composti da 2 a 8 unità immobiliari
- 15.000 euro ad unità immobiliare negli edifici composti da più di 8 unità immobiliari

Per finire, troviamo gli interventi antisismici che vengono effettuati su edifici ubicati nelle zone sismiche ad alto rischio.

Per questo intervento è previsto un massimale di 96.000 euro per ogni beneficiario che intende effettuare lavori antisismici. Nel caso di un condominio, il limite andrà moltiplicato per il numero delle unità abitative.

I lavori trainanti, invece, sono degli interventi che per godere della detrazione del 100% e rientrare nel Superbonus, devono essere eseguiti congiuntamente ad almeno uno dei lavori principali.

Tale norma viene soddisfatta se “le date delle spese sostenute per gli interventi trainati sono ricomprese nell’intervallo di tempo individuato dalla data di inizio e dalla data di fine dei lavori per la realizzazione degli interventi trainanti”¹.

Questo significa che le spese sostenute per gli interventi trainanti devono ricadere

¹ <https://www.agenziaentrate.gov.it>

nell'arco temporale di validità dell'agevolazione; per le spese inerenti gli interventi trainati, queste devono ricadere nell'arco temporale di inizio e fine dei lavori trainanti.

Tra questi troviamo gli interventi di efficientamento energetico, che di regola vanno eseguiti congiuntamente ad almeno un intervento principale, a meno che l'edificio non sia tutelato dal Codice dei beni culturali e del paesaggio oppure sottoposto a regolamenti edilizi, urbanistici e ambientali. In quest'ultimo caso, l'intervento può essere eseguito anche senza l'intervento trainante, purchè sia certificato il miglioramento energetico.

Per quanto riguarda invece l'eliminazione delle barriere architettoniche, qua si fa riferimento a interventi che prevedono l'introduzione di ascensori e montacarichi, la realizzazione di ogni strumento che favorisca la mobilità interna ed esterna all'abitazione a persone affette da disabilità grave.

La spesa massima prevista per quest'opera è di 96.000 euro che dovrà essere moltiplicata per ogni unità immobiliare per i condomini.

Troviamo poi gli impianti solari fotovoltaici e i sistemi di accumulo. Per i primi la detrazione è da ripartire tra gli aventi diritto in quattro quote annuali di pari importo fino ad un massimo di 48.000 euro per singola unità immobiliare e nel limite di spesa di 2.400 euro per ogni kW di potenza nominale dell'impianto.

Per i sistemi di accumulo integrati negli impianti solari fotovoltaici, la detrazione spettante è riconosciuta alle stesse condizioni e nel limite di spesa di 1.000 euro per ogni kW di capacità di accumulo.

Infine, tra gli interventi trainati, abbiamo le infrastrutture per la ricarica di veicoli elettrici.

Se l'installazione delle colonnine negli edifici viene eseguita congiuntamente ad uno degli interventi trainanti, la detrazione che spetta è la stessa degli interventi principali.

Questa va ripartita tra gli aventi diritto in quattro quote annuali di pari importo e nel rispetto dei limiti di spesa:

- 2.000 euro per gli edifici unifamiliari o per le unità immobiliari situate all'interno di edifici plurifamiliari indipendenti e dispongano di uno o più accessi autonomi all'esterno
- 1.500 euro per gli edifici plurifamiliari o i condomini che installino un massimo di 8 colonnine
- 1.200 euro per gli edifici plurifamiliari o i condomini che installino più di 8 colonnine

L'agevolazione fa riferimento ad una sola infrastruttura per la ricarica per unità immobiliare.

Qualora non si volesse fruire dell'incentivo in forma di detrazione, è possibile esercitare un'opzione, ovvero scegliere tra lo sconto in fattura o la cessione del credito.

Con lo sconto in fattura, l'impresa appaltatrice, sconta direttamente il costo dei lavori per un importo massimo che corrisponde alla percentuale del bonus fiscale di riferimento.

Per quanto riguarda il superbonus, non è possibile scontare del 110%, quindi, si può ottenere, al massimo, un abbattimento totale della fattura, perdendo il 10% restante.

La cessione del credito, invece, prevede una vera e propria cessione dal contribuente ad un soggetto terzo, come per esempio la banca.

In contropartita, viene dato un rimborso fino ad un importo massimo che corrisponde alla detrazione spettante.

Entrambe le opzioni vanno esercitate tramite l’Agenzia delle Entrate entro il 16 marzo dell’anno successivo a quello in cui sono state sostenute le spese.

È necessario trasmettere all’ente una comunicazione in cui si dichiara di rinunciare al bonus fiscale in favore della cessione del credito o dello sconto in fattura.

In ambito Superbonus, l’opzione richiede anche l’aggiunta del visto di conformità da parte dell’intermediario dove si dimostra la cessione della detrazione.

Il 25 Settembre, con le elezioni, è nato un governo di centro-destra, con a capo Giorgia Meloni, la quale ha corretto delle distorsioni presenti, tra cui quelle del Superbonus.

Il Premier afferma: “La copertura al 110% ha deresponsabilizzato chi la usava: se uno non era chiamato a contribuire non si chiedeva se il prezzo fosse congruo. Questo ha portato distorsione sul mercato a beneficio prevalentemente dei redditi medio alti”. Ecco perché “abbiamo scelto di intervenire e si passa al 90%, salvo per chi ha già deliberato a oggi l’intervento e presentato entro il 25 novembre la nota di inizio lavori. Ma con i risparmi abbiamo deciso di riaprire alle unifamiliari, a patto che si tratti di prima casa e redditi medio bassi”¹.

Il Ministro dell’economia Giorgetti ha dichiarato che ora ci si concentrerà sui redditi medio- bassi in quanto il Superbonus inizialmente introdotto era destinato a pochi, ovvero a coloro con redditi alti.

Con il nuovo governo, quindi, ci si proietta verso coloro che non hanno le possibilità di ristrutturare.

Il 22 novembre 2022, il nuovo governo ha quindi deciso di modificare il Superbonus 110%, abbassando la detrazione al 90%.

¹ <https://www.ilsole24ore.com/art/meloni-rateizzati-aumenti-bollette-12-e-36-rate-AEwdi8FC>

L'ANCE, non si è trovata d'accordo con quanto dichiarato dal Premier affermando che lo stop al 110% penalizzerebbe le fasce deboli.

Il cambiamento previsto, secondo l'associazione dei costruttori edili, andrebbe a creare problemi soprattutto ai condomini delle periferie e delle fasce meno abbienti le quali hanno avuto bisogno di tempi più lunghi per poter avviare i lavori.

ANALISI DELLA CONCORRENZA

4.1 I principali competitor

“Le imprese peggiori ignorano i propri concorrenti; le imprese mediocri li imitano; le imprese migliori ne divengono la guida”. Philip Kotler

Ogni azienda che opera all'interno di un mercato presenta dei competitors. Questi possono essere diretti o indiretti.

Kotler afferma che il competitor più diretto di un'azienda è quello che cerca di vendere prodotti simili al medesimo target , usando lo stesso marketing mix¹.

Il concorrente diretto è quindi colui che offre gli stessi prodotti o gli stessi servizi, oppure si affaccia al mercato con un'offerta simile.

Il concorrente indiretto, invece, è colui che offre al mercato un'alternativa al prodotto di altre aziende.

Si tratta di un'azienda che soddisfa in egual modo il bisogno del cliente attraverso prodotto e servizi sostitutivi.

Kotler dà un'ulteriore differenziazione, ovvero quella tra competitor dominanti e subordinati. I primi sono quelli con un'elevata domanda e una maggior propensione alla vendita, mentre i secondi, viceversa, hanno un minore fatturato e quindi un minor numero di clienti.

Ogni azienda deve conoscere bene il mercato in cui opera e i suoi concorrenti, in modo tale da poter acquisire un vantaggio competitivo e un determinato posizionamento nel mercato.

¹ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/competitor/>

Nel mercato del Superbonus, esistono tre categorie di general contractor:

1. I colossi della distribuzione di energia e gas, ovvero multinazionali come Eni, Enel. Sono stati i primi a cavalcare l'onda del Superbonus in quanto già presenti e operativi nell'ambito. Hanno capitali molto grandi, ma allo stesso tempo puntano maggiormente sulla quantità.
2. Le ESCo, ovvero società che gestiscono interventi di miglioramento energetico. In accordo al Decreto Legislativo 30 maggio 2008, n. 115 e alla norma UNI CEI 11352, si definisce ESCo "la società che attraverso interventi di risparmio energetico consegue un aumento dell'efficienza del sistema di domanda e offerta di energia del cliente, assumendo la responsabilità del risultato nel rispetto del livello di servizio concordato. La ESCo può anche finanziare direttamente, o tramite terzi, gli interventi di miglioramento dell'efficienza energetica." Anch'esse, come la categoria precedente, hanno grandi capitali di fondi di investimento e operano con l'obiettivo del massimo profitto, mirando ad un elevato numero di interventi.
3. Esiste poi una terza categoria di general contractor, che ha come obiettivo quello di prendere in carico la richiesta del committente, coordinare tutte le attività e i vari interventi, curare la qualità dell'opera, assicurare un'adeguata copertura economica e rispettare i tempi richiesti per i vari interventi.

Nella tabella sottostante sono stati individuati tre general contractor, uno per ogni classificazione fatta sopra e verranno analizzati attraverso tre variabili, ovvero le dimensioni aziendali, i mercati serviti e le iniziative inerenti alla sostenibilità.

| GENERAL CONTRACTOR | DIMENSIONI AZIENDALI | MERCATI SERVITI | INIZIATIVE SOSTENIBILI |
|-------------------------------------|---|-----------------|------------------------|
| Eni-plenitude | Grandi dimensioni; 2027 dipendenti; Risultato operativo (RO) di 320.000.000 milioni | Mondiale | Sì |
| Futura Smart Grid (Potenziale ESCo) | Piccole dimensioni; 1 Amm. 17 dipendenti | Nazionale | Sì |
| Renco | Medie/grandi dimensioni; 464 dipendenti; RO di 17.416.000 milioni | Globale | Sì |

Tabella 4: Confronto General contractor sulla base di tre indicatori

Eni-plenitude



Logo 1: Eni-Plenitude

Il termine “plenitude” deriva dal latino, plenitudo, che

significa letteralmente completezza, adeguatezza, pienezza.

Eni-plenitude è una Società Benefit nel mondo dell’energia e ciò significa che oltre a perseguire l’obiettivo del profitto, integrano nel proprio oggetto sociale lo scopo di impattare positivamente sulla società e sull’ambiente.

Nel 2017 nasce Eni gas e luce, nell’anno successivo entra nel business E-mobility e acquisisce Sea s.p.a; nel 2020 viene fatta l’acquisizione di Evolvere e nel 2021 quella di

Aldro Energia e sempre nello stesso anno, diviene una Società Benefits, integrando le rinnovabili di Eni e acquisendo anche Be Power s.p.a.

Rientra all'interno delle imprese di grandi dimensioni ed a fine 2021 ammontava a 2.027 dipendenti, 58% uomini e 42% donne.

Eni-plenitude opera in Italia e nel resto del mondo in paesi come Spagna, Francia, Portogallo, Stati Uniti, UK e la sua crescita è costante, in Italia e nel resto del mondo, ed ha raggiunto i 10 milioni di clienti, 7,8 milioni solo in Italia.

L'esercizio 2021 si è chiuso con un risultato operativo di €320 milioni e un utile netto di competenza Eni gas e luce di €191 milioni, in diminuzione rispettivamente del 12% e del 15% rispetto al 2020.

Il risultato operativo del 2020 beneficiava però di proventi e oneri non ricorrenti.

Al netto di proventi e oneri, il risultato operativo del 2021 sarebbe di 381 milioni e quello del 2020 di 325 milioni, con un miglioramento del 17% rispetto all'anno precedente.

Nel 2021, la Società ha raggiunto un fatturato di 7.367.000 milioni, superiore rispetto ai 6.074.000 milioni del 2020¹.

Per quanto riguarda le iniziative inerenti la sostenibilità, Stefano Goberti, amministratore delegato della Società, afferma che vogliono essere “abilitatori della transizione energetica per il beneficio comune”.

Nell'agenda 2030 sono stati definiti 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, Eni-Plenitude si impegna a contribuire a 10 dei Sustainable Development Goals.

Sulla base di questi, la Società ha creato la propria strategia di sostenibilità, integrando anche temi come quello ambientale, sociale e di governante.

¹ Cfr. Bilancio Consolidato 2021 Eni Plenitude

La strategia si fonda su cinque pilastri, ovvero Governance, Clima ed emissioni, Sostenibilità di business, Persone e Comunità.

Futura Smart Grid



L'azienda nasce nel 2013 come start up occupandosi del building dalla progettazione alla realizzazione, fino alla gestione.

Nel 2017 prende piede la collaborazione con il Gruppo Frassati come ditta sub appaltatrice, gestendo interventi su tutto il territorio grazie alle sedi di Milano e Pesaro.

Nel 2020 Frassati acquisisce il 100% di Futura e due anni dopo avviene la fusione per incorporazione di Futura in Piergiorgio Frassati S.p.a.

Diviene così la business unit del Gruppo, occupandosi di Energy Services, Impianti Tecnologici e General Contracting.

Il Sole 24 Ore la inserisce tra le aziende “Leader della crescita in Italia” per ben tre anni.



Alla chiusura dell'anno precedente l'azienda era composta da 1 amministratore e 17 dipendenti.

Il bilancio 2021 si è chiuso con fatturato di 3.839.562,44, un utile di 109.685,97 ed un risultato operativo lordo (EBITDA) del 2,30%.

L'azienda opera a livello nazionale grazie alle due sedi e il loro operato si volge in ambito privato, verso altre società ed in rari casi verso persone fisiche.

Non son stati mai erogati servizi nei confronti di enti pubblici.

Per quanto concerne il concetto di sostenibilità, Futura considera questa come un loro pilastro, insieme all'innovazione, alla digitalizzazione e all'affidabilità.

Tra le varie iniziative troviamo:

- Digitalizzazione della documentazione
- Software per tracciamento attività, consuntivazione, report
- Promozione mobilità sostenibile con l'utilizzo di due auto ibride e due elettriche
- Depuratori in azienda per acqua potabile e cialde caffè 100% bio degradabili
- Promozione di soluzioni che possano massimizzare le prestazioni impiantistiche dei nostri clienti

L'azienda attualmente non si definisce una Energy Service Company, ma sostiene che ciò rientra tra i loro progetti in corso.

Renco spa



Logo 3: Renco

Renco è una società a responsabilità limitata nata nel 1979 che inizialmente si occupava di progettazione e ingegneria nel settore Oil&Gas.

Con il passare del tempo ha diversificato le sue attività per avvicinarsi alle esigenze del mercato.

L'organizzazione prevede 4 divisioni tra cui Industria, Infrastrutture, Servizi e Asset Management.

All'interno operano 464 dipendenti, tra cui 394 uomini e 70 donne.

L'esercizio 2021 si è chiuso con un risultato operativo di 17.416.000 milioni, 1,9 milioni in più rispetto all'esercizio precedente ed un fatturato complessivo di 329.903.000 milioni.

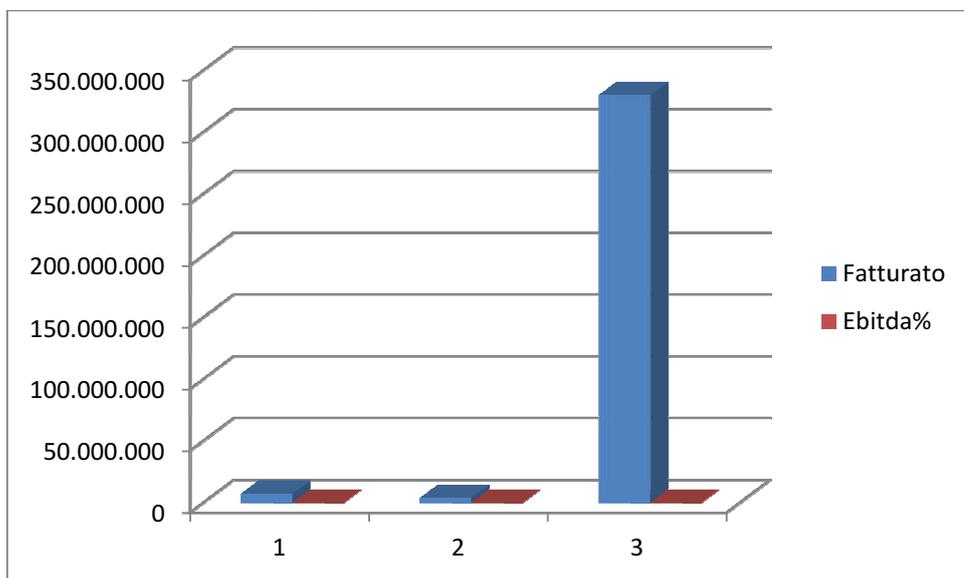
Il mercato servito da Renco è globale, ciò significa che opera in Italia, Unione Europea, Russia e Paesi ex URSS, Africa, Medio Oriente e Nord America.

Il concetto di sostenibilità è stato inserito all'interno del loro business, tanto che la strategia della società si è orientata verso l'acquisizione di progetti sostenibili nell'ambito delle energie rinnovabili e nella costruzione di edifici con un alto livello di risparmio energetico.

A livello di iniziative si parla di "Power Plant Yerevan" ovvero l'azienda ha imposto una gestione responsabile del rifiuto e ha promosso il riciclo e il risparmio dell'energia¹.

Nella tabella sottostante le tre tipologie di general contractor vengono confrontate in termini di fatturato ed risultato operativo lordo (EBITDA).

¹www.renco.it



Dal grafico, i valori di Eni Plenitude e Futura risultano quasi impercettibili rispetto a Renco che detiene un fatturato di tanto superiore rispetto agli altri competitor.

4.2 Politica di comunicazione

Comunicare significa mettere in comune, ovvero condividere con altri.

La comunicazione si sviluppa attraverso un processo che inizia attraverso l'invio di un messaggio dalla fonte, attraverso i media, per raggiungere il destinatario.

Il messaggio è codificato e quando arriva al soggetto finale, questo lo va a decodificare e invia un feedback al mittente.

Lo scopo della comunicazione è di:

- Stimolare la domanda e accrescere le vendite
- Ridurre l'elasticità della domanda al prezzo e aumentare la fedeltà del consumatore

- Sviluppare barriere verso la concorrenza

Lo scenario della comunicazione è cambiato nel corso degli anni e il consumatore è sempre più resistente rispetto ai messaggi delle imprese.

Si parla del cosiddetto “empowerment” ovvero il consumatore ha sempre più potere nei confronti delle imprese e di altri soggetti come enti pubblici e altre organizzazioni.

I fattori che hanno generato questo sono la facilità di accesso alle informazioni sulle imprese, all’aumento delle possibilità di interazione con le aziende e alla maggiore possibilità di aggregazione, ovvero la creazione delle cosiddette “community”.

Bisogna considerare con l’impresa non opera da sola nel mercato, in un contesto chiuso ed isolato, ma è costantemente in contatto con soggetti diversi tra di loro come clienti attuali o potenziali, ma anche fornitori e partner, altre aziende competitor , finanziatori e stakeholders.

Ogni soggetto entra in contatto con l’impresa in maniera differente, ma tutti sono destinatari della comunicazione corporate.

Riprendendo le tre tipologie di general contractor sopra indicate, possiamo vedere come questi si rivolgono al mercato e quanto sia efficace la loro comunicazione.

Eni-plenitude

È una Società di grandi dimensioni, utilizza diversi media per arrivare al mercato.

Il primo è la pubblicità, è un canale di comunicazione di massa, permette di raggiungere un ampio numero di persone.

L'impresa ha un controllo diretto, ma per essere efficace deve essere utile, divertente, coinvolgente e mai banale¹.

La campagna pubblicitaria è la prima con il brand Plenitude e prende il nome di “Una nuova stagione”.

Lo scopo è quello di raccontare l'impegno nell'essere accanto alle persone e alle imprese nella transizione energetica.

Prende spunto dal quadro “La primavera di Botticelli” e ogni persona rappresenta una soluzione energetica innovativa e dà un'immagine non solo positiva ma costruttiva.

Lo scopo è quello di rappresentare un cambiamento sistemico che prende inizio attraverso il contributo di ogni persona.



Immagine 2: Campagna pubblicitaria di Eni Plenitude

Oltre alla pubblicità, troviamo anche il sito web e i social network.

Il sito web fa parte dei canali “owned media” ovvero dei canali di proprietà dell'impresa e su questo, quest'ultima, ha un controllo diretto.

¹ Cfr. G. FERRERO, *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli

Attraverso il sito web si riesce a dare un'elevata presentazione di sé ma al contempo la comunicazione è di tipo "one to many", dall'azienda verso il mercato e segue un andamento unidirezionale.

All'interno è possibile trovare informazioni sull'azienda, dal momento della sua costituzione sin ad oggi, le offerte di luce e gas, gli impianti come caldaia e climatizzatore, informazioni sul fotovoltaico e le iniziative sostenibili portate avanti dalla società.

Attraverso questo canale l'impresa dà l'opportunità ai clienti attuali e potenziali di entrare in contatto con l'assistenza per il pagamento delle bollette, la gestione del contratto e l'attivazione dello stesso.

Attraverso i social network come Instagram, Facebook, l'impresa riesce a dare una buona presentazione di sé e nello stesso momento si hanno anche una buona presenza sociale e ricchezza mediatica.

La prima indica il livello di intimità che gli utenti possono raggiungere nell'utilizzo della piattaforma, mentre il secondo indica la ricchezza delle informazioni, ovvero quante informazioni possono essere mediate mediante l'uso della piattaforma.

Attraverso Facebook vengono condivisi contenuti che mirano ad informare le persone sulle iniziative e sulle attività che vengono perseguite.

Il post dell'8 novembre riguarda la "Run For Inclusion", ovvero la corsa contro ogni tipo di discriminazione che mira a proclamare l'inclusività, la diversità e la sportività.

Ha coinvolto circa 5.000 persone che hanno corso per le strade di Milano.



Immagine 3: Post Run For Inclusion

Ogni post fa riferimento al cambiamento che Plenitude mira a perseguire per un mondo più green e sostenibile.

Eni-plenitude utilizza anche Twitter, ma questo viene considerato come un blog e quindi permette all'impresa di farsi conoscere bene, ma ha una presenza sociale e una ricchezza mediatica bassa.

Futura Smart Grid

L'azienda è di piccole dimensioni e la sua risonanza sul mercato avviene attraverso pochi canali di comunicazione.

Tra questi troviamo LinkedIn e Youtube.

All'interno di quest'ultimo vengono pubblicati video riguardanti le varie opere realizzate dall'azienda come Relais Villa Matarazzo dove Futura, in veste di general contractor, si è occupata della riqualificazione della sala eventi.

All'interno del canale troviamo anche progetti intrapresi a Milano dove Lenovys ha affidato a Futura l'incarico di Design & Construction per la realizzazione della sede di Milano.

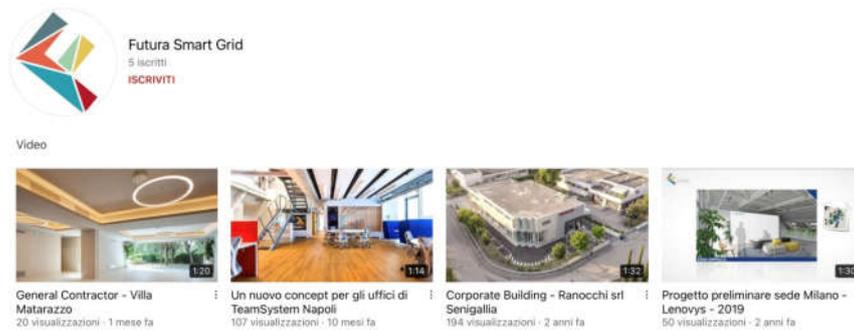


Immagine 4: <https://www.youtube.com/@futuresmartgrid6893>

All'interno di LinkedIn, invece, vengono condivisi post riguardanti la riqualificazione e la sostenibilità.

Grazie a questi, l'azienda entra in contatto con gli utenti, informandoli sui temi come l'efficiamento energetico, la transizione energetica e tutto ciò che rientra nell'ambito del loro operato.



Figura 12: Post di LinkedIn

Renco

A differenza di Eni Plenitude, Renco non si avvale della pubblicità e per rivolgersi al mercato utilizza il sito web, i social network come Facebook, LinkedIn, Instagram e il blog, ovvero Twitter.

I canali più utilizzati sono LinkedIn e Facebook e attraverso questo l'azienda condivide i contenuti di rilievo generale che la direzione ritiene di dover comunicare in termini di commesse acquisite o coinvolgimenti dell'azienda in impegni importanti.

Renco pubblica anche contenuti inerenti i dipendenti e ad attività rivolte a quest'ultimi.

Attraverso un post di facebook che risale a settembre, è possibile notare l'impegno di Renco verso la collettività attraverso l'iniziativa "Insieme per Cantiano", un paese colpito insieme a tanti altri dall'alluvione del 15 settembre.



Immagine 5: Post Renco a sostegno degli alluvionati

Giovanni Gasparini, presidente dell'azienda, ha affermato "Vogliamo essere vicini ad un territorio così martoriato e alle aziende che proveranno a ripartire una volta superati i gravi danni subiti".

Troviamo anche post che identificano l'impegno quotidiano dell'azienda nell'ambito della sostenibilità e dell'emergenza climatica, rientrando tra le aziende riconosciute con il Sustainability Award.



Immagine 6: Post Facebook inerente la sostenibilità

All'interno di Twitter troviamo hashtag come #rencospa e #wearerenco che sono quelli più utilizzati, i quali permettono di identificare e categorizzare uno specifico argomento e generare conversazioni interessate allo stesso.



Figura 13: Hashtag Renco su Twitter

4.3 Confronto con i “best in class”

Il benchmarking è un’attività che permette di mettere a confronto un’azienda con una o più aziende che si ritengono migliori nel mercato.

L’attività di benchmarking è efficace se viene fatta in maniera sistematica e continuativa in quanto non solo serve per avere costantemente aggiornati i dati sulla concorrenza ma anche per verificare se nuovi concorrenti stanno entrando nel mercato e se le variabili prese in considerazione subiscono delle variazioni nel tempo.

Nella tabella sottostante sono stati inseriti i tre general contractor analizzati nel capitolo precedente e l’azienda INTAC SB.

Sono state individuati asset e competenze le quali vengono valutate in base al colore.

| Asset e competenze | INTAC SB | ENI- PLENITUDE | FUTURA SMART GRID | RENCO |
|---------------------------|----------|----------------|-------------------|-------|
| Riconoscibilità del brand | | | | |
| Copertura nazionale | | | | |
| Copertura internazionale | | | | |
| Capacità finanziaria | | | | |
| Qualità del servizio | | | | |

| | | | | | |
|---------|--------|----------------|-------------|----------------|-------|
| Assente | Debole | Sotto la media | Nella media | Sopra la media | Forte |
|---------|--------|----------------|-------------|----------------|-------|

Dall’analisi emerge che il i best in class sono Eni Plenitude il quale detiene, in media, una posizione forte in tutti gli asset e le competenze indicate e Renco.

La qualità del servizio è medio alta, sopra la media, in quanto come detto precedentemente, è un general contractor che ha come obiettivo la massimizzazione del profitto e il raggiungimento di un elevato numero di clienti.

Dopo Eni Plenitude troviamo Renco, anch'esso ha un'ottima presenza sul mercato, sia a livello nazionale che globale e un'elevata copertura finanziaria.

A differenza del primo, il brand ha una riconoscibilità del brand lievemente più bassa, dovuta anche dal fatto che Eni utilizza la pubblicità e raggiunge un mercato ampio ed eterogeneo.

Infine troviamo INTAC SB e Futura Smart Grid, le quali hanno una copertura internazionale assente dato che operano solo a livello nazionale e una riconoscibilità del brand nella media.

INTAC SB rientrando nella terza categoria di general contractor insieme a Renco presenta una qualità del servizio forte, mentre Futura SG, rientrando all'interno della categoria ESCo, ha una qualità del servizio medio alta.

DESCRIZIONE DELL'IMPRESA

5.1 Analisi INTAC SMART BUILDING



Figura 14: Struttura EPKO

EPKO è la holding e comprende in totale più di 85 persone suddivise in INTAC, Trillini Engineering, TCC e INTAC Smart Building.

Il gruppo vanta di oltre 170 clienti, sia diretti che indiretti in tutto il mondo.

Sono stati realizzati più di 400 progetti relativi all'ingegneria, alle costruzioni, automazione e trasformazione digitale, i quali hanno permesso al gruppo di raggiungere un fatturato di 7.5 milioni di euro.

Intac è l'acronimo di "integration automation control".

Questo significato lo si ritrova nel logo dove si notano delle sfere che fanno riferimento alle tecnologie.

Ogni sfera è una tecnologia, le due che si uniscono esplicano l'integrazione tra le stesse.

Tutto è interconnesso.

Le soluzioni offerte da INTAC sono:

- Smart building
- Smart factory
- Industrial automation

SMART BUILDING

INTAC SMART BUILDING nasce nel 2020 con lo scopo di cogliere le opportunità legate alla transizione energetica e in particolare iniziando nel settore residenziale grazie allo stimolo della domanda derivante dal Superbonus 110%, introdotto con il Decreto Rilancio.

La sua attività si focalizza su progetti di ristrutturazione per efficientamento energetico e sismico dell'immobile.

INTAC SMART BUILDING è un general contractor, inizialmente dedicato al settore civile/abitativo ma con la missione di cogliere le opportunità legate al settore energetico; pertanto, la sua evoluzione potrebbe cambiare nel corso del tempo e includere diversi settori e mercati di riferimento.

INTAC SB affianca il committente per tutto l'iter burocratico e costruttivo, assumendo la posizione di general contractor.

Quindi è l'impresa stessa che su richiesta del committente, individua i diversi fornitori che realizzeranno parte dei vari interventi inerenti all'ECOBONUS o al SISMABONUS.

Questo permette una riduzione dei tempi e dei costi e una migliore qualità dell'intervento.

Il processo prende avvio attraverso la richiesta espressa da parte del committente, il quale richiede all'impresa la realizzazione di determinati interventi, sia trainanti che trainati¹.



Figura 15: Interventi trainanti e trainati INTAC SB

Da questo momento si susseguono diverse fasi:

1. Valutazione preliminare
2. Studio di fattibilità e offerta
3. Stipula del contratto
4. Esecuzione dei lavori
5. Finanziamento del progetto

¹ Vedi Cap.2 paragrafo 2.2

Si inizia con un sopralluogo dell'immobile per capire quali interventi potrebbero essere eseguiti. Viene chiesto poi al proprietario o all'amministratore di condominio la documentazione tecnica, in quanto se mancante, si procederà con un accesso agli atti attraverso il comune.

Si procede con un computo preliminare, quasi parametrico rispetto ai cantieri precedentemente seguiti.

Attraverso questo si ottiene un importo lavori preliminare che potrebbe oscillare di circa 10/15% rispetto alla realtà.

Successivamente vengono contattate delle imprese edile che siano disponibili ad eseguire parte dell'intervento e a quel punto se l'impresa accetta la proposta fatta, il general contractor con le informazioni dell'impresa e con le indicazioni di offerta che l'impresa potrebbe fare per quelle lavorazioni, l'intermediario procede con un'offerta tecnico-economica al condominio o al proprietario dell'immobile.

La fase successiva prevede l'esposizione dell'offerta. Se trattasi di condominio, l'amministratore indirà un'assemblea straordinaria in cui verrà esposto l'esborso.

Se il condominio non accetta l'offerta, tutto il lavoro realizzato fino a quel momento è un semplice investimento commerciale del contraente generale e non viene chiesto nessun pagamento.

Qualora l'offerta dovesse essere accettata, il condominio delibera l'intervento all'unanimità.

Una volta fatto questo passaggio si ritorna in assemblea, dove viene riadeguata l'offerta alla progettazione realizzata e viene chiesto al condominio se vi è ancora l'interesse alla prosecuzione.

Se il condominio decidesse di andare avanti, pagherebbe l'importo dell'offerta ma se dovesse decidere di non proseguire, viene chiesto di rimborsare parte delle spese per il lavoro svolto fino a quel momento.

Qualora l'offerta effettiva dovesse essere maggiore rispetto a quella preliminare, il condominio può decidere di non accettare e in tal caso il general contractor non chiederebbe nessun esborso.

Se l'offerta viene accettata, invece, viene firmato il contratto con il condominio.

Il condomino incarica sia la società di progettazione che la INTAC SB la quale redige i contratti necessari con i vari fornitori e imprese edili.

Nella fase di avvio lavori, l'impresa esecutrice principale può decidere di fatturare al raggiungimento del 30% dei lavori a cui segue l'asseverazione.

L'asseverazione viene fatta da un **asseveratore**, figura nata con il Superbonus 110%, il quale certifica che l'opera è stata fatta correttamente rispetto alla progettazione e che i prezzi e quindi l'importo della fattura sono congrui rispetto al prezzario.

La responsabilità di questa figura è elevata dato che se dovesse asseverare il falso, come la realizzazione di un'opera che in realtà non è stata fatta oppure un prezzo superiore rispetto al prezzario, ne **risponderebbe penalmente**.

L'errore in fase di asseverazione è ammesso a patto che sia involontario e questo può essere dimostrato davanti al giudice.

Successivamente viene fatto il SAL 60 e si arriva poi alla fase di fine lavori dove viene completato il pagamento.

Ogni SAL richiede l'asseverazione.

Terminati i lavori è previsto il visto di conformità che viene fatto da un commercialista.

Il credito maturato dal condomino, che è il beneficiario della detrazione, viene ceduto all'impresa e comparirà nel cassetto fiscale di quest'ultima.

Questa può decidere se tenerlo e portarlo in detrazione, oppure cederlo ad un terzo.

La prima cessione è libera, quindi può decidere di cederlo a chiunque, mentre la seconda deve avvenire attraverso un istituto di credito certificato, come la banca.

INTAC SB lo cede alla banca sin dall'inizio che nella maggior parte dei casi risulta essere Intesa San Paolo.

Nel momento in cui viene ceduto all'istituto, questa da protocollo esegue tutti i controlli necessari per verificarne l'esistenza e l'assenza di eventuali problematiche.

Ogni banca ha una sua società di consulenza che la segue, come Deloitte nel caso di INTAC SMART BUILDING, che fa consulenza per i vari istituti di credito verificando la documentazione fornite dalle varie imprese per l'acquisto del credito.

Si stipula il contratto con la banca per la cessione del credito che viene liquidato all'impresa con tempi che vanno dai 60 ai 90 giorni.

Ogni volta che sussiste questo passaggio, è necessaria la figura del commercialista che vista, ovvero verifica, che tutti i documenti sono presenti e comunica all'agenzia delle entrate con un apposito modello che il credito è passato dal condomino alla INTAC SB, perché ha fatto lo sconto in fattura, e quest'ultima lo ha ceduto alla banca che lo ha monetizzato.

Anche il commercialista ha un'elevata responsabilità in quanto sta dichiarando che nessun documento essenziale manca all'appello.

Con il nuovo Governo, la detrazione diminuirà dal 110 al 90% con lo scopo di focalizzarsi sui redditi medio-bassi e consentire anche a quest'ultimi di usufruire dell'incentivo, cosa che prima, secondo il ministro Giorgetti, non avveniva.

Con l'abbassamento della detrazione al 90%¹ l'accoglienza del singolo proprietario aumenterà ma allo stesso tempo, dato che i lavori diminuiranno, le aziende dovrebbero essere più propense ad abbassare i prezzi dei lavori e allo stesso tempo anche il costo dei materiali dovrebbe scendere.

Questi due fattori, secondo INTAC SMART BUILDING, dovrebbero bilanciare la parte di detrazione mancante e i lavori di riqualificazione energetica e sismica continueranno ad essere richiesti e quindi INTAC Smart Building proseguirà il suo operato.

5.2 I cantieri seguiti dal 2020 ad oggi

INTAC Smart Building realizza opere per due tipologie di clienti:

- Condomini che vanno da 5 a 12 unità.
- Residenze private (ville di pregio)



I cantieri terminati o in esecuzione seguiti da INTAC SB sono 31.

Il primo cantiere è iniziato nel 2021, ad un anno dall'introduzione dell'incentivazione e quelli in atto termineranno nel 2023 e potranno godere del 110% nonostante il Governo attuale ha come volontà quella di abbassare la detrazione al 90%.

¹ Vedi Cap.3 paragrafo 3.2

La scelta della posizione di questi è di tipo logistica, ovvero si prediligono cantieri locali e non esterni alla regione, principalmente nella provincia di Ancona e Pesaro.

La spiegazione a questo sta nel fatto che il direttore lavori o il capo cantiere, seguendo più cantieri alla volta, si avvantaggia della presenza di cantieri vicini dal punto di vista geografico.

Un'altra motivazione risiede nel fatto che, scegliendo imprese locali, si può fare rete con imprese conosciute e fidate, e creare maggior valore grazie all'importanza e ai vantaggi derivanti della territorialità.

Il passaparola derivante dal fattore territoriale ha una ricaduta estremamente positiva in termini di conoscenza del brand e nel caso specifico di INTAC SMART BUILDING ha determinato un aumento delle richieste di offerta e dei lavori, di cui hanno beneficiato sia il general contractor sia le imprese esecutrici.

5.3 L'azienda in numeri

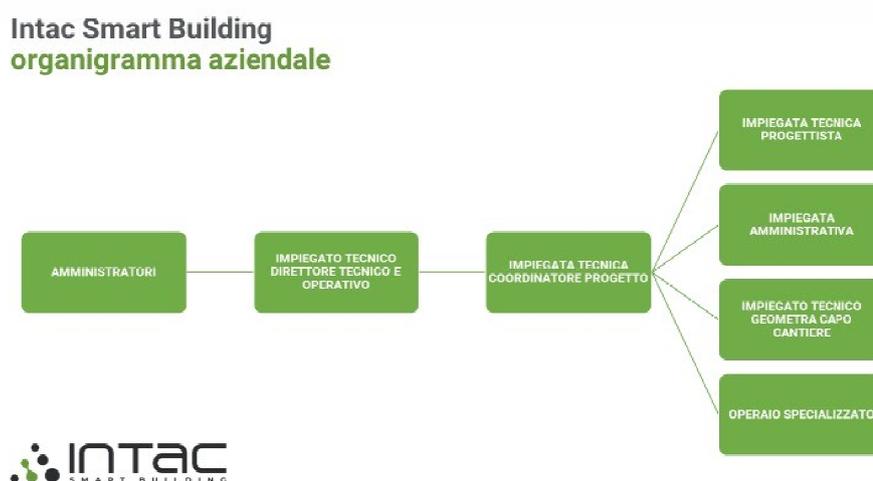


Figura 16: Organigramma INTAC SB

All'interno di INTAC SB operano diversi soggetti, ognuno dei quali ricopre un ruolo differente.

Prima di tutto si parte dagli amministratori, che sono due e sono quei soggetti che definiscono la strategia d'impresa; quindi, indirizza l'azienda sul giusto business da perseguire.

Al di sotto troviamo il direttore tecnico e operativo che nell'azienda si fondono nella stessa persona.

Mentre l'amministratore definisce la strategia, il direttore tecnico o operativo definisce la tattica sulla base della strategia definita in precedenza.

Il direttore operativo coglie le opportunità che si creano nel mercato, quindi confeziona l'offerta commerciale, la propone al cliente e chiude i contratti.

Il direttore tecnico, invece, è colui che riceve dal direttore operativo il contratto firmato dal cliente e mette in campo le varie risorse (persone) che ha a disposizione per espletare la commessa.

È colui che va a definire il project manager della commessa, ovvero il coordinatore del progetto e tutte le restanti figure che sono necessarie nell'intero iter processuale.

Al direttore tecnico arrivano anche tutte le problematiche tecniche del progetto, ovvero è quella figura che prende le decisioni sul campo.

Il coordinatore di progetto si occupa di stipulare i contratti con le imprese appaltatrici, comprare i materiali e svolge la vera e propria funzione di project manager ovvero definisce i tempi di esecuzione e si occupa della fatturazione.

Per fare ciò vengono creati i cosiddetti “kick-off” all’interno dei quali vengono pianificati i costi e i vari stati di avanzamento lavori (SAL) in cui vengono pagate le ditte che realizzano l’opera.

All’interno di INTAC SB è presente un solo coordinatore tecnico dato che riesce a gestire tutte le commesse presenti, ma può crearsi anche l’opportunità di aggiungerne un altro all’aumentare delle richieste da parte del mercato.

L’impiegata tecnica progettista viene impiegata per la fare la base tecnica degli studi di fattibilità dal punto di vista tecnico ed economico.

Raccoglie le informazioni e le inserisce in un unico file per tirare fuori l’offerta economica che viene poi valutata dal direttore operativo per poi presentarla ad committente.

Questa figura è un anello di congiunzione in fase di fatturazione tra il geometra capo cantiere e il coordinatore di progetto.

È collegata alla prima figura perchè quando il capo cantiere elenca le varie lavorazioni, queste sono approssimative e quindi l’impiegata tecnica le sistema e le traduce in un documento leggibile e archiviabile, verifica l’avanzamento della commessa e passa tutto al project manager che realizza la fattura finale.

L’impiegata tecnica si occupa anche di seguire le contabilità con le relative fatturazioni ai subappaltatori.

L’impiegata amministrativa, invece, aiuta il direttore operativo per la redazione del contratto di appalto verso il condominio, aiuta il project manager per la redazione dei contratti di sub appalto per le varie imprese e tiene i rapporti con gli istituti di credito per la monetizzazione del credito.

Il geometra capo cantiere si reca in cantiere e gestisce i vari sub appaltatori organizzando le varie attività e indicando i tempi di realizzazione.

Si occupa anche della contabilità di commessa ovvero a fine mese elenca tutte le lavorazioni che sono state fatte durante il mese e questo permette al project manager di avanzare la fatturazione in base alle opere effettivamente realizzate.

L'operaio specializzato è il soggetto che opera nel cantiere ed è colui che porta il materiale ed esegue parte delle lavorazioni edili.

ANALISI DI MARKETING

6.1 Il Business Model Canvas

Non esiste una definizione universalmente accettata di Business Model ma quasi tutti gli studiosi convergono verso quella che concettualizza il BM come la piattaforma attraverso la quale l'azienda rappresenta e implementa la propria strategia.

A prescindere dall'ambito dell'attività, affinché abbia successo deve creare valore per i clienti. Questo valore nasce dalla differenza tra i costi, quindi i sacrifici e i benefici ottenuti.

Non sono solo state elaborate definizioni, ma sono stati progettati diversi strumenti per rendere operativo il concetto.

Il Business Model Canvas ha avuto un importante successo in passato e lo sta riscuotendo tutt'oggi.

È uno strumento composto da 9 blocchi, che sono raggruppabili in quattro parti:

1. Value configuration: composta da Key Activities, Key Partners, Key Resources
2. Value proposition
3. Customer Interface: al suo interno troviamo Customer Segments, Customer relationship e Channel
4. Financial: composta da costi e ricavi.

Il Canvas viene riempito blocco per blocco rispondendo ad alcune domande e il modo in cui si risponde permette di rappresentare una strategia diversa.

Per costruirlo correttamente è necessario partire dal blocco “Customer segments”.

| | | | | |
|----------------|----------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| KEY PARTNERS | KEY ACTIVITIES | VALUE PROPOSITION | CUSTOMER RELATIONSHIP | CUSTOMER SEGMENTS |
| | KEY RESOURCES | | CHANNELS | |
| COST STRUCTURE | | | REVENUE STREAMS | |

Immagine 7: Business Model Canvas

Customer segments

Descrive i differenti gruppi di persone/organizzazioni ai quali l’azienda indirizza la sua proposta di valore.

Le domande a cui dobbiamo rispondere in questo blocco sono:

- Per quali clienti stiamo creando valore?
- Chi sono i clienti più importanti?

Le mere ricerche di mercato non bastano, serve cambiare prospettiva e immedesimarsi nei clienti e capire quali sono le loro preferenze e i loro bisogni.

Esistono quattro mercati ai quali l'azienda può rivolgersi:

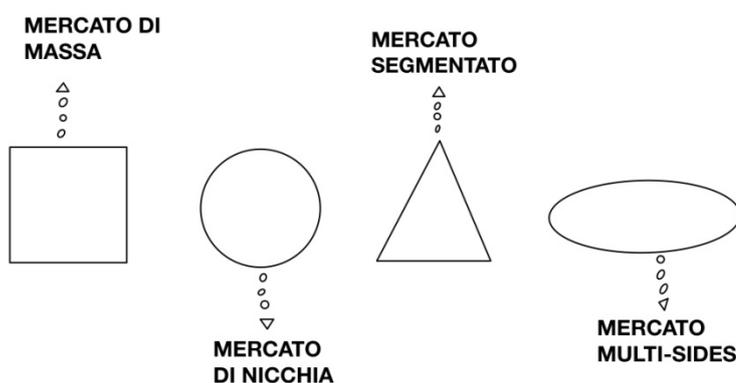


Figura 17: Tipologie di mercato

INTAC SB si rivolge ad un mercato di massa dove i clienti principali sono i condomini e in alcuni casi le residenze private, ovvero le ville di pregio.

L'azienda si affaccia verso un mercato eterogeneo, dove al suo interno troviamo clienti diversi che richiedono diverse tipologie di interventi, a seconda delle esigenze del singolo o dell'intero condominio.

Tutti i soggetti che hanno un credito d'imposta possono richiedere interventi di efficientamento energetico e sismico.

Nonostante l'offerta del Superbonus non sia poi così ampia dato che sono presenti sempre gli stessi interventi trainanti e trainati, ogni soggetto può richiedere quello ad hoc per il suo immobile.

INTAC SB progetta gli interventi per migliorare le prestazioni energetiche e strutturali dell'immobile, affiancando i clienti in tutto l'iter burocratico fino all'accesso degli incentivi.

Svolge il ruolo di unico interlocutore in tutte le fasi del progetto, supervisionando i progettisti e le varie imprese sub appaltatrici.

Value proposition

Indica l'insieme dei benefici attesi per un determinato segmento di clienti.

Le domande che l'azienda deve porsi per riempire questo blocco sono:

- Quale valore trasferiamo al cliente?
- Perché i clienti dovrebbero acquistare il nostro prodotto/servizio?
- Quale necessità del cliente vogliamo soddisfare?

I benefici che l'azienda può soddisfare sono l'accessibilità, il marchio/status, il design, le prestazioni, la personalizzazione e infine la novità.

Tra tutti questi, INTAC SB soddisfa l'accessibilità, la personalizzazione e la novità.

Quest'ultima nasce quando vengono soddisfatte delle esigenze nuove che i clienti prima non avvertivano, dato che prima non vi erano offerte simili.

Prima dell'introduzione del Superbonus 110%, chi voleva riqualificare l'immobile doveva sborsare dei soldi di tasca propria, dato che gli incentivi o erano bassi oppure inesistenti.

Con un'aliquota così elevata, molte persone hanno approfittato per migliorare il proprio immobile e questo ha portato a dei benefici sia verso il committente che verso il mercato e l'economia.

Si parla poi di "accessibilità" ovvero si è reso accessibile un prodotto/servizio a persone che prima non potevano permetterselo.

Questo beneficio è collegato a quello precedente.

La novità, ovvero il Superbonus 110% ha permesso a molte persone, che prima non potevano permettersi di pagare determinate cifre per il miglioramento energetico e sismico, di accedere a questa opportunità.

Come ultimo, si parla di personalizzazione dato che ogni persona richiede un determinato intervento che verrà fatto su misura grazie all'intervento del general contractor, dei progettisti e delle imprese che realizzano l'opera.

Nonostante l'offerta sia la stessa per tutti, ogni immobile avrà un intervento su misura.

Customer Relationship

In questo caso si va a descrivere che tipo di relazione viene instaurata con i diversi segmenti di clienti.

Le domande sono:

- Quali tipologie di relazioni abbiamo stabilito con ciascun segmento della nostra clientela?
- Quanto sono costose queste relazioni?

Lo scopo di ogni impresa è quello di acquisire nuovi clienti, fidelizzarli e aumentare le vendite.

Questo può avvenire attraverso quattro meccanismi:

1. Bait and hook
2. Reverse bait and hook
3. Referral
4. Freemium

Esistono diversi tipi di relazioni:



Figura 18: Tipologie di relazioni con i clienti

La tipologia di relazione che INTAC SB instaura con i propri clienti è quella di assistenza personale.

Nel momento in cui il committente contatta l'azienda, questa incarica il project manager esperto a stringere un rapporto diretto e personale che permetta al cliente di comprendere l'offerta e capire quale soluzione è più corretta per le sue esigenze.

Questo rapporto nasce e si consolida dato che il cliente viene seguito per tutto l'iter procedurale, fino alla chiusura del cantiere.

Channels

In questo blocco si parla dei canali attraverso i quali l'azienda raggiunge un determinato segmento o più segmenti per fornire la sua proposta di valore.

Le domande a cui si deve rispondere sono:

- Quali canali sono più efficaci?
- Quali sono quelli più convenienti?
- Come sono integrati i diversi canali?
- Come posso raggiungere il segmento?

I canali sono di due tipi:

1. Diretti: negozi di proprietà, sito web, forza vendita. Hanno come vantaggio la possibilità di ottenere margini maggiori e avere un controllo diretto, ma al contempo presentano costi elevati.
2. Indiretti: grossisti, siti web di terzi, negozi di terzi. Come pro hanno che riescono a raggiungere un elevato numero di persone e sono poco costosi, ma come contro troviamo una bassa marginalità.

Tra le due tipologie, INTAC SB utilizza i canali diretti, tra cui il sito web e il passaparola.

Attraverso il sito web l'azienda permette al cliente, che naviga nel web ed è alla ricerca di qualcuno che soddisfi il suo bisogno, di trovare tutte le informazioni e le referenze aziendali.

All'interno è possibile capire come funziona l'incentivo, i vari interventi realizzabili e il modus operandi dell'azienda.

Inoltre, sono specificati i benefici ottenibili grazie al superbonus e viene data la possibilità di richiedere un sopralluogo.



Figura 19: Benefici della riqualificazione energetica

Revenue Streams

Fa riferimento ai flussi di ricavi derivanti dalla vendita della proposta di valore.

Le domande che l'azienda deve porsi sono:

- Per quale valore pagano i nostri clienti?
- In che modo pagano?

Infatti, in questo blocco vanno tenuti sotto controllo il livello dei prezzi e le modalità di pagamento.

All'interno della voce "costi" che i condomini devono sostenere non vi è quello del contraente generale.

Il general contractor guadagna dalle marginalità.

Nel momento in cui il project manager contatta le varie imprese sub appaltatrici, queste emetteranno fattura per i lavori che andranno ad eseguire.

Il general contractor può ottenere uno sconto in fattura e quello sconto "rimane in pancia" a lui stesso diventando un ricavo.

I ricavi, nel dettaglio, nascono da:

- Opere (fatturazione)
- Servizi (fatturazione)

Key resources

Questo blocco "*definisce gli asset fondamentali di cui un'azienda deve disporre per eseguire la propria strategia*"¹.

La domanda principale in questo blocco è: "Quali risorse mi servono per veicolare valore?"

Le risorse di cui si parla sono:

- Fisiche
- Intellettuali

¹ Cfr. S. MARASCA C. CATTANEO, Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti, Giappichelli, Torino, 2021

- Umane
- Finanziarie

INTAC SB si focalizza principalmente sulle risorse umane e finanziarie.

Ogni persona che lavora all'interno dell'azienda possiede competenze, conoscenze e capacità diverse, essenziali per tutto il processo che prende avvio dalla richiesta del committente e termina con la fine dei lavori.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie l'azienda si trova in un'ottima posizione finanziaria, grazie ad una positiva relazione con gli istituti di credito.

Si interfaccia principalmente con Intesa San Paolo la quale ha concesso un plafond limitato ma piuttosto ampio che ha permesso ad INTAC SB di proseguire con i lavori senza interferenze.

Molte imprese, invece, si sono trovate in una situazione in cui il credito maturato non riesce ad essere monetizzato e questo genera problemi sia per l'azienda che per le varie imprese sub appaltatrici che devono essere pagate.

Key Activities

In questo blocco vengono descritte le attività che devono essere compiute per eseguire la propria strategia.

In questo caso, per riempire il blocco bisogna chiedersi: "Quali sono le attività chiave per veicolare il nostro valore"

Generalmente vengono classificate in tre macro-categorie:

- Produttive
- Problem solving
- Mantenimento e/o sviluppo di piattaforme

Nel caso di INTAC SB si parla di attività di project management, ovvero di gestione del progetto.

Il Project management è *“l’insieme di tutte quella attività finalizzate alla gestione di un progetto, al raggiungimento degli obiettivi da esso preposti e alla pianificazione di tutte le fasi che lo compongono”*¹.

Il Project Manager ha come obiettivo il raggiungimento degli obiettivi aziendali nel rispetto dei tempi, dei costi e della qualità del servizio richiesti dal cliente.

Key Partners

Si parla della relazione con i fornitori, partners e alleati necessari per eseguire la strategia d’impresa.

È importante creare delle relazioni strategiche perché queste permettono di ridurre i rischi e le incertezze e permettono di acquisire particolari risorse ed attività.

Ciò che deve chiedersi l’azienda è:

- Chi sono i nostri partners chiave?
- Chi sono i nostri fornitori chiave?

¹ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/project-management/>

- Quali risorse strategiche mi servono?

Non si parla solo di risorse e attività strategiche ma anche di relazioni strategiche.

La maggior parte delle imprese affida la progettazione a terzi, in questo caso la società di ingegneria appartiene al gruppo EPKO.

Ad incaricarla non è INTAC SB, ma il committente che incarica Trillini Engineering per la progettazione così come contrattualizza con INTAC SB per le opere.

Se si dovesse l'analisi SWOT contenente i punti di forza, di debolezza, le minacce e le opportunità dell'impresa, sicuramente questa collaborazione ricadrebbe all'interno dei punti di forza.

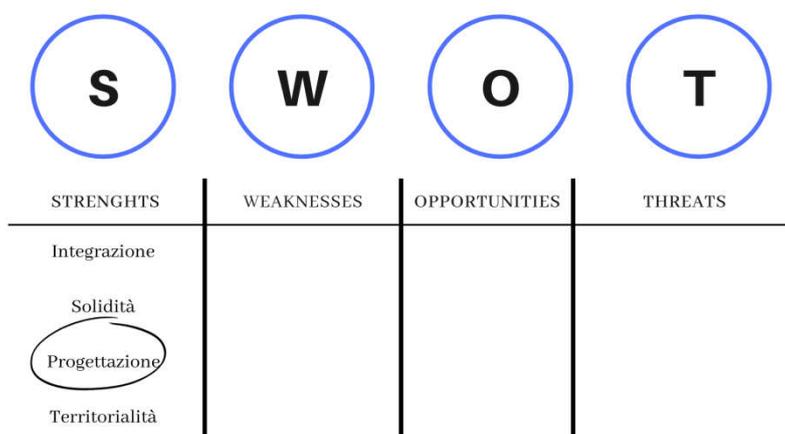


Figura 20: Punti di forza INTAC SMART BUILDING

Costi

Si fa riferimento ai costi che devono essere sostenuti per il funzionamento del business model.

È l'ultimo blocco che viene compilato perché deriva dalla struttura delle Attività Chiave, Partner Chiave e Risorse Chiave.

In questo blocco, l'azienda deve rispondere alle seguenti domande:

- Quali sono i costi più importanti?
- Quali sono le risorse chiave più costose?
- Quali sono le attività più costose?

Il general contractor è quel soggetto che gestisce tutto il processo, dalla fase preliminare, alla chiusura del cantiere, consegnando l'opera completa, ma senza operare di persona in quanto non possiede competenze tecniche.

Per svolgere questo ruolo, deve possedere una solidità finanziaria; quindi, deve essere in grado di anticipare tutti i costi relativi ai vari interventi.

Prima di entrare in possesso del credito, egli paga anticipatamente le varie imprese sub appaltatrici che eseguono le opere e ciò può avvenire solo se si possiedono le risorse finanziarie adeguate.

I costi nel dettaglio sono:

| COSTI |
|--|
| ACQUISTO MATERIALI SUBAPPALTI FORNITURA E POSA |
| COSTO CESSIONE CREDITO COORDINAMENTO PROGETTO |
| COMPENSI A PROFESSIONISTI (AVVOCATI E COMMERCIALISTA) |
| ONERI FINANZIARI (FINANZIAMENTI DA BANCHE) |
| POLIZZE ASSICURATIVE |
| COSTO PERSONALE + STRUTTURA |

6.2 Strategia di comunicazione

Esistono diverse forma di comunicazione adottabili dalle imprese che rientrano all'interno del mix comunicazionale.

All'interno di questo set troviamo il passaparola (attivo) che origina dai consumatori una volta terminata l'esperienza verso un prodotto o un servizio aziendale.

Ad oggi, questo tipo di comunicazione esterna, per INTAC SMART BUILDING, è considerato un canale strategico per rivolgersi al mercato.

Il passaparola è un processo spontaneo che prende avvio dai consumatori, soddisfatti o insoddisfatti, il quale può essere agevolato o stimolato da parte delle imprese.

L'obiettivo di ogni impresa è quello di dar il via ad un passaparola positivo così da ottenere dei riscontri in termini di immagine, reputazione e ricavi.

Esistono diversi modi per facilitarlo, ma quello più utilizzato nel caso di INTAC SB è il "customer care".

Questo prevede il prendersi cura del cliente, ascoltandolo e rispondendogli in maniera rapida e corretta in merito alle richieste fatte.

Prima di arrivare però ad un confronto con l'azienda, dove questa assiste direttamente il soggetto interessato, questo processo origina nel cantiere.

La vicinanza del cantiere ad altre abitazioni, genera interesse nelle persone che, a sua volta, si rivolgono all'amministratore di condominio o al proprietario dell'immobile per chiedere informazioni.

Questo innesca un processo di passaparola che porta dei vantaggi sia per il general contractor che per le varie imprese sub appaltatrici.

Non si tratta solo di un aumento di lavoro per le imprese e per il GC, ma si tratta anche di un maggior interesse da parte delle persone nel voler migliorare e rendere più sicura e sostenibile la propria abitazione.

Bisogna quindi prendersi cura dei committenti e scegliere aziende che operino nel rispetto della qualità del lavoro e dei tempi.

Innescato questo processo, prende avvio il momento in cui il project manager deve gestire il nuovo cliente e prendersene cura attraverso un'assistenza personale.

Il passaparola è quindi una leva del marketing mix considerata strategica da parte dell'azienda, insieme al sito web.

Attualmente i canali di comunicazione aziendali sono due, ma l'azienda ha in progetto di migliorarli e inserirne di nuovi:



Figura 21: Strategia di comunicazione attuale e futura

Tra i vari progetto di INTAC SMART BUILDING, rientra quello di migliorare tutto ciò che rientra nell'ambito del marketing, tra cui la comunicazione.

In merito a questo, è previsto il miglioramento del sito web relativo al Superbonus 110%, creando un luogo dove l'utente è in grado di navigare con facilità trovando tutte le

informazioni necessarie e le referenze chiave per entrare in contatto con le persone che si occupano di gestione del cliente.

Per capire com'è strutturato il sito web dell'azienda INTAC SB, questo viene messo a confronto con quello dell'azienda Renco, considerata un "best in class", utilizzando sempre la scala cromatica.

| ATTRIBUTI | INTAC SB | RENCO |
|---|----------|-------|
| Velocità di navigazione | | |
| Attrattività della grafica | | |
| Ricchezza delle informazioni | | |
| Facilità nel reperimento delle informazioni | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

Il sito web è chiaro e facile da navigare e il tempo di caricamento della pagina è veloce.

Oltre al miglioramento di quest'ultimo, è in progetto anche la creazione di un profilo LinkedIn che avrà come obiettivo quello di conoscere l'operato dell'azienda grazie ai post pubblicati e alla biografia iniziale.

PROPOSTA ECONOMICA

7.1 Esempio di proposta economica

Per capire come opera INTAC SB è stata presa come esempio una proposta economica creata per un condominio.

L'immobile è, composto da 9 appartamenti ed è, situato nella regione Marche.

Gli interventi migliorativi ipotizzati sono:

- Cappotto esterno
- Isolamento copertura
- Sostituzione impianto termico 9 UI su 9
- Sostituzione infissi 9 UI su 9



| | |
|--|--|
| INTERVENTI IN ECOBONUS 110% CAPPOTTO ESTERNO <ul style="list-style-type: none">• Isolamento in EPS con grafite spessore 120 mm• Isolamento intradosso solaio piano primo (su garage) in EPS 100 mm• Correzione ponte termico su soletta balcone ISOLAMENTO COPERTURA <ul style="list-style-type: none">• Isolamento in XPS spessore 180 mm SOSTITUZIONE INFISSI (9 su 9 U.I.) <ul style="list-style-type: none">• Sostituzione infissi in PVC (9 su 9 U.I.)• Coibentazione cassonetti e sostituzione tapparelle in PVC (9 su 9 U.I.) SOSTITUZIONE IMPIANTO TERMICO (9 su 9 U.I.) <ul style="list-style-type: none">• Sostituzione caldaia con caldaia a condensazione (9 U.I. su 9)• Installazione di cronotermostati e sistemi di regolazione (9 U.I. su 9) | INTERVENTI IN SISMABONUS 110% <ul style="list-style-type: none">• Antiribaltamento delle facciate esterne• Rifacimento pavimentazione balconi• Smontaggio e installazione nuove ringhiere metalliche balconi Interventi in Superbonus 110% |
| | INTERVENTI IN BONUS FACCIATE 60% <ul style="list-style-type: none">• Pulitura, ripresa d'intonaco e ritinteggiatura cornicione in copertura Interventi in Bonus Facciate 60% |
| | ESCLUSIONI <ul style="list-style-type: none">• Variazioni progettuali sostanziali con modifiche alle lavorazioni previste. |

Interventi in Superbonus 110%

| NETTO A PAGARE PER SINGOLO CONDOMINO | | | | |
|--|--------|-------------------------------|-----------|--------------------------|
| Considerando: | | | | |
| - Divisione secondo i millesimi catastali: | | | | |
| APPARTAMENTO1 | 12,40% | Infissi, tapparelle – Caldaia | € 15.253 | (€ 13.845 senza Infissi) |
| APPARTAMENTO2 | 10,00% | Infissi, tapparelle – Caldaia | € 12.442 | (€ 11.301 senza Infissi) |
| APPARTAMENTO3 | 10,10% | Infissi, tapparelle – Caldaia | € 12.547 | (€ 11.407 senza Infissi) |
| APPARTAMENTO4 | 12,00% | Infissi, tapparelle – Caldaia | € 14.596 | (€ 13.421 senza Infissi) |
| APPARTAMENTO5 | 11,30% | Infissi, tapparelle – Caldaia | € 14.092 | (€ 12.679 senza Infissi) |
| APPARTAMENTO6 | 12,50% | Infissi, tapparelle – Caldaia | € 15.124 | (€ 13.950 senza Infissi) |
| APPARTAMENTO7 | 9,30% | Infissi, tapparelle – Caldaia | € 11.702 | (€ 10.559 senza Infissi) |
| APPARTAMENTO8 | 11,60% | Infissi, tapparelle – Caldaia | € 14.409 | (€ 12.997 senza Infissi) |
| APPARTAMENTO9 | 10,60% | Infissi, tapparelle – Caldaia | € 13.329 | (€ 12.149 senza Infissi) |
| TOTALE | | | € 123.494 | € 112.308 senza infissi |

Il pagamento, come già spiegato nei capitoli precedenti, non avviene fisicamente tramite un esborso monetario, ma tramite il credito che il singolo matura.

“La detrazione può essere ripartita in 5 quote annuali di pari importo (4 per spese sostenute nel 2022) a partire dall’anno successivo a quello di riferimento e verrà detratta su base IRPEF”¹.

¹ Cfr. Capitolo 2 paragrafo 2.4

CONCLUSIONI

L'elaborato è incentrato sull'azienda INTAC SMART BUILDING, nata con lo scopo di cogliere le opportunità legate alla transizione energetica, focalizzandosi su progetti di ristrutturazione per efficientamento energetico (Ecobonus) e sismico (Sismabonus).

Nell'arena competitiva esistono diverse tipologie di contraenti generali, ma per ottenere un certo posizionamento bisogna operare nel rispetto dei tempi, dei costi e soprattutto della qualità, punto di forza dell'azienda INTAC SB.

L'obiettivo principale dell'azienda in oggetto è quello di rendere più efficienti e più sicuri gli edifici attraverso interventi trainanti e trainati grazie all'incentivo Superbonus 110% che ha permesso al mercato di risollevarsi, portando ad un aumento della domanda e ad un aumento dei lavori verso le imprese esecutrici delle opere.

Se volessimo guardare al futuro, il progetto è quello di continuare ad operare attraverso questo incentivo, portando avanti il concetto di transizione energetica.

I vari cambiamenti che il Superbonus 110% subirà con il nuovo Governo, INTAC SB sarà pronta ad affrontarli cercando di mantenere l'ufficio e l'intera squadra ben salda.

Per tutto il 2023, i vari cantieri avviati potranno godere dell'aliquota al 110, ma dall'anno successivo, con l'abbassamento dell'aliquota al 90%, l'azienda valuterà le varie opportunità che si verranno a creare dato che l'accollo al committente aumenterà e non tutti saranno più disposti a sborsare quel 20% che verrà tolto.

L'attuale situazione del mercato è incerta, gli istituti di credito sono bloccati e i vari contratti con i committenti che sono stati chiusi, stanno aspettando la conferma da parte dell'azienda riguardo la disponibilità del credito e la prosecuzione dei lavori.

L'istituto di credito con cui l'azienda lavora principalmente è Intesa San Paolo che ha messo a disposizione dell'azienda un plafond che, nonostante sia limitato, è ampio e permette all'azienda di proseguire con l'avviamento dei cantieri.

Ci sono molte imprese, invece, che fatturano, maturano il credito nel proprio cassetto fiscale e solo dopo aver fatto ciò si mettono alla ricerca dell'istituto di credito.

Ciò significa che ci sono imprese che hanno i cassettei fiscali pieni e non riescono a monetizzare il credito, creando problematiche ingenti visto che ci sono vari soggetti che aspettano di essere pagati.

I numerosi cambiamenti che vengono apportati dal Governo al Superbonus, a loro volta, creano problemi alle imprese che devono modificare il loro modus operandi per conformarsi alla legge.

Ai cambiamenti si può stare al passo, ma alla mancata monetizzazione del credito non è un problema sempre più presente nel mercato che al momento non vede delle valide soluzioni.

BIBLIOGRAFIA

AQUILINO F. DE ADAMO A., “*Superbonus 110%: la guida completa per il condominio*”, Libriccondominio, 2021, Prima edizione

DAMONTE R. GALLI D., *Il general contractor*, Milano, Giuffrè Editore, 2005

DE MARCO A., “*Project management for facility constructions*” Springer, 2018, seconda edizione

DI NARDO T. SAGGESE P. ZANETTI E., “*L’impatto economico del superbonus 110% e il costo effettivo per lo stato dei bonus edilizi*”, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 2022

DOLCE R., “*Come cambia il superbonus 110% con il Decreto Semplificazione. Gli effetti sul piano condominiale e professionale*”

DOLCE R., “*Superbonus 110% e general contractor. I verbali assembleari. Modelli.*”, Monopoli, Libriccondominio, 2021 Prima edizione

FARINA V., “*L’affidamento a contraente generale. Operazione economica. Attività. Procedimento.*”, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2007

JJ SMALLWOOD, “*Construction and the environment-General Contractor (GC) perceptions and practices*”, Department of Construction Management, University of Port Elizabeth (UPE)

KSIĄŻEK M. CIECHOWICZ P., “*Selection of the general contractor using the AHP Method*” Archivi di ingegneria civile > 2016 > vol. 62, n. 3 > 105-116

LEWIS JETI P., “*Benefici fiscali a prova di frode. Ambito oggettivo e profili di responsabilità.*”, Libriccondominio.

PAROLINI C., *Business planning. Dall’idea al progetto imprenditoriale*, Milano-Torino, Pearson, 2020, terza edizione.

VENIER M., “*Il compenso dell’amministratore di condominio tra prestazioni ordinarie e straordinarie. Modelli di offerta, mansionario e tariffario*”, Libriccondominio, 2021, Prima edizione

COPPOLA L. COFFETTI D. LORENZI S. “ *PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE DELLE COSTRUZIONI. Dalla cultura del "non piu' di" a quella del "non meno di*, Dipartimento di Ingegneria e Scienza Applicate, DISA, Università di Bergamo, 2015

FRATTARI A. DALPRÀ M. SALVATERRA G., “*The role of the General Contractor in sustainable green building. The Case Study of Two Buildings in The Leed Certification*” 0146-6518/03/138-148, 2012

SITOGRAFIA

<https://www.intac.it/superbonus-110/>

https://www.gattamelataeassociati.it/data/Pubblicazioni-gattamelata/ig1_Appalti-Contraente-geenrale.pdf

<https://www.oice.it/adon.pl?act=Attachment&id=7195d72e6e3dc11c3dcc1fa6be695ca0>

<https://www.italiappalti.it/leggiarticolo.php?id=3058>

<https://www.enea.it/it>

<https://ance.it/>

<https://www.assolombarda.it/centro-studi>

<https://www.enelgreenpower.com/it/learning-hub/transizione-energetica>

<https://earthobservatory.nasa.gov/images/147794/2020-tied-for-warmest-year-on-record>

<https://eniplenitude.com/>

<https://www.futurasmartgrid.it/>

<https://www.rencio.it/>

https://ance.it/wp-content/uploads/allegati/ECSSO_PFS_IT_.pdf