

SCELTE STRATEGICHE ED ASPETTI DI MARKETING NELLA DISTRIBUZIONE DEL
“PRODOTTO CASA”

Oronzo TRIO¹

SOMMARIO

Il lavoro si propone di illustrare il ruolo svolto dalle agenzie immobiliari nella distribuzione sul mercato di un prodotto complesso e dai caratteri del tutto peculiari quale è il bene casa.

Tale obiettivo viene perseguito partendo dall’esame delle funzioni degli intermediari commerciali nell’ambito delle attività distributive costituenti una delle quattro variabili del marketing-mix e analizzando le specifiche caratteristiche sia del prodotto e delle utilità ritraibili dal suo acquisto e dal suo uso sia dei tratti che connotano le imprese di costruzioni.

Le agenzie immobiliari rappresentano l’anello di collegamento tra tali imprese ed il mercato: le dinamiche competitive sempre più intense che si sono manifestate negli ultimi anni dimostrano la necessità per i players di adottare adeguate strategie che non riguardino solo la fase progettuale ed esecutiva, in cui il “prodotto casa” viene “pensato” e creato incorporandovi gli attributi voluti dalla domanda, ma si estendano alla fase distributiva e di vendita.

Il lavoro approfondisce la natura e le caratteristiche di questi operatori ponendo in risalto, alla luce della teoria principale-agente, i più significativi elementi relativi alla loro struttura ed alle proprie condotte strategiche.

Si rappresenta inoltre la distribuzione territoriale delle agenzie e la loro ramificazione regionale al fine di verificare l’esistenza di un nesso causale, nonché la sua dimensione, tra lo sviluppo territoriale legato all’edilizia e la composizione quali-quantitativa delle predette agenzie

¹ Dipartimento di Studi Aziendali Giuridici ed Ambientali, Università del Salento, Via per Monteroni, complesso Ecotekne –73100, Lecce, e-mail: oronzo.trio@unisalento.it

1. I PROCESSI E LE FUNZIONI DEGLI INTERMEDIARI COMMERCIALI NELLE ATTIVITA' DI MARKETING

Gli intermediari commerciali collegano le imprese di produzione al mercato finale intervenendo direttamente come *traite d'union* con i consumatori finali o con gli altri operatori della distribuzione.

Le loro principali attività consistono nel: trasporto, frazionamento, stoccaggio, assortimento, contatto, informazione e promozione del prodotto da distribuire e nel regolamento dei flussi riguardanti i titoli di proprietà, gli ordini, i pagamenti e le informazioni.

I principali vantaggi derivanti dalla loro presenza consistono nella efficienza dei contatti, nello sfruttamento delle economie di scala, nella riduzione delle disparità di funzionamento, nell'offerta di un assortimento ed un servizio migliori ed infine nella “demoltiplicazione dei contatti”; consentono inoltre di conseguire risparmi di costo nel complessivo processo distributivo e di sfruttare i livelli di specializzazione degli attori compresi nel canale.

Le funzioni dei canali distributivi possono essere analizzate sotto due distinte prospettive e dimensioni: la dimensione *demand side* e la dimensione *supply side*. La prima comprende quelle attività in grado di generare valore per il cliente finale facilitando la ricerca e colmando la distanza (spaziale, temporale e tecnologica) tra domanda ed offerta. La seconda si sostanzia nel: (a) facilitare la ripetizione delle transazioni e (b) ridurre il numero di contatti contenendo il costo complessivo (Ricotta, 2009).

I flussi creati e gestiti nell'ambito delle attività distributive sono classificabili nei seguenti:

- (i) *flussi informativi* riguardanti i clienti, i concorrenti e gli altri attori del gioco competitivo;
- (ii) *flussi di proprietà* inerenti al passaggio del titolo attestante la proprietà del prodotto oggetto di intermediazione;
- (iii) *flussi di promozione e comunicazione* attuati mediante la diffusione di messaggi persuasivi verso il cliente intermedio o finale;
- (iv) *flussi negoziali* legati alla ricerca di un accordo sul livello del prezzo finale e sulle condizioni di offerta;
- (v) *flussi finanziari* che riguardano il reperimento delle risorse finanziarie necessarie a coprire i costi connessi con l'esecuzione delle attività commerciali;
- (vi) *flussi amministrativi* concernenti gli ordini verso i produttori;

(vii) *flussi di liquidità* attinenti al reperimento dei mezzi di pagamento necessari alla regolazione della transazione (Ricotta, 2009).

La scelta del canale da parte delle imprese di produzione è un tema di cui la letteratura di marketing si è ampiamente occupata; esso rappresenta un asset fondamentale nell'ambito della strategia di marketing dell'impresa e si colloca in due distinti ambiti decisionali per il "delivery" del valore mediante gli attori della distribuzione: la progettazione dei canali e la loro gestione.

L'impresa può optare tra due distinte soluzioni, il canale diretto ed il canale indiretto, che si traducono rispettivamente nella assenza o nella presenza di intermediari commerciali all'interno del rapporto con il cliente finale. La decisione dipende dal tipo di mercato nel quale si opera, dalla tipologia del prodotto trattato, dalla dimensione e dalla struttura dell'impresa e di quella degli intermediari commerciali (Premazzi, 2009).

Dal punto vista strategico l'impresa può intraprendere tre differenti percorsi volti alla copertura del mercato:

- strategia di copertura intensiva;
- strategia di copertura selettiva;
- strategia di copertura esclusiva.

La prima si caratterizza per una massimizzazione del numero di punti vendita, della esposizione della marca e della disponibilità del prodotto al fine di generare una consistente quota di mercato per quanto tale scelta possa essere incompatibile con la salvaguardia di un'immagine di marca e con la definizione di un preciso posizionamento di mercato.

Con la seconda il produttore ricorre in una data area di mercato ad un numero di intermediari inferiore a quello disponibile, seleziona gli intermediari in base al possesso da parte di questi ultimi di una specifica competenza tecnica e di una adeguata professionalità; inoltre accetta di limitare la disponibilità del prodotto, onde ridurre i costi di distribuzione e ottenere una migliore collaborazione.

Con la strategia di copertura esclusiva, infine, in una data zona, un solo distributore ottiene il diritto esclusivo di vendere la marca e si impegna, in cambio, a non vendere marche concorrenti della stessa categoria di prodotti. Si addice a prodotti di alta qualità, di prestigio, e presenta gli stessi vantaggi ed inconvenienti della distribuzione selettiva.

Una forma particolare di distribuzione esclusiva è il *franchising*, mediante il quale si instaura una relazione commerciale tra due soggetti dei quali uno, detto *franchisor*, concede l'utilizzazione di una collaudata formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il proprio *know-how* ed i propri segni distintivi, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza ad un altro soggetto, detto *franchisee*, che in cambio si impegna a far proprie politica commerciale ed immagine dell'affiliante nell'interesse reciproco delle parti e del consumatore finale, nonché nel rispetto delle condizioni contrattuali liberamente pattuite (Lambin J.J., 2008; Bacchini, 1999).

Si tratta di “una rete formale a struttura centrale e ad accesso selettivo” (Gregori G.L., 1995) in cui è fondamentale la collaborazione fra un produttore (o rivenditore) ed un distributore, giuridicamente ed economicamente indipendenti l’uno dall’altro, ma vincolati da un contratto in base al quale il primo concede al secondo la facoltà di entrare a far parte della propria catena di distribuzione, con il diritto di sfruttare, a determinate condizioni e dietro pagamento di una somma di denaro, brevetti, marchi, nomi, ditta, insegna o addirittura anche una semplice formula o segreto commerciale a lui appartenenti (Frignani, 1993)².

Un aspetto da considerare riguarda le possibili aree di conflittualità tra i due attori relativamente alla distribuzione del valore ed ai vincoli imposti contrattualmente dal franchisor, un tema questo ampiamente discusso che affonda peraltro le proprie radici in una cospicua produzione letteraria che ha posto in risalto l’importanza di alcune specifiche condizioni quali le economie di aggregazione o di scopo, l’erogazione di servizi accessori e la personalizzazione del prodotto/servizio (Pastore, 1996; Guido, 1999; 2000).

L’efficacia di una rete di franchising è collegata inoltre alla presenza di un elevato livello di fiducia, vale a dire alla presenza di una componente “invisibile” nelle relazioni tra le due parti che si manifesta nel “livello di certezza che la controparte adotterà in futuro un comportamento in linea con le attese o con ciò che aveva promesso”, divenendo così elemento centrale della relazione nonché presupposto fondamentale per comportamenti collaborativi e per la riduzione dell’incertezza ambientale (Dwyer et al, 1987; Castaldo, 2005).

La fiducia dunque esercita un ruolo di meccanismo di governo delle relazioni interne al canale, di perno intorno al quale ruotano le collaborazioni fondate su mutua soddisfazione e profittabilità nel lungo termine ed infine di variabile chiave di mediazione all’interno del canale (Sullivan e Peterson, 1988; Morgan e Hunt, 1994; Geyskens et al., 1996; Grewal et al, 1999; Jap e Anderson, 2003; Kiesling e Harvey, 2004).

2. ALCUNI DATI DI SINTESI DEL MERCATO IMMOBILIARE

Il comparto immobiliare include le attività di costruzione di fabbricati sia residenziali (nuove case e manutenzione straordinaria), sia destinati agli impieghi produttivi ed alla pubblica

² I caratteri fondamentali che devono essere presenti in un sistema di franchising sono così sintetizzabili:

- i rapporti tra le parti devono essere regolati da un contratto;
- il franchisor deve essere titolare di un marchio depositato e di segni distintivi;
- la cessione da parte del franchisor di un know-how viene formalizzata generalmente in un manuale operativo;
- il franchisor deve dare assistenza tecnica iniziale per le ubicazioni del punto vendita, deve formare ed addestrare il franchisee in tutti gli aspetti dell’attività di marketing;
- il franchisee deve effettuare un investimento sostanziale reperendo i mezzi finanziari all’uopo occorrenti;
- il franchisee è titolare del proprio esercizio commerciale;

il franchisee dovrà pagare al franchisor un corrispettivo per i diritti acquisiti o per i servizi ricevuti.

utilità; in esso si concentra il 19,6 per cento del PIL prodotto in Italia a prezzi correnti (dati 2008) che posizionano il nostro paese ad un livello lievemente superiore a quello di Germania e Gran Bretagna (18%), ma ben al di sotto di Francia e Spagna (circa il 25 per cento) ed Irlanda (28 per cento) (Banca d'Italia, 2009).

Il mercato italiano delle costruzioni ha subito nell'ultimo quinquennio una netta riduzione delle transazioni immobiliari: dal 2006, anno nel quale si è registrato il picco delle vendite dall'inizio del decennio, si è assistito ad una costante e progressiva riduzione dei volumi scambiati che si è tradotta in una perdita di fatturato e di reddito da parte degli operatori del settore (imprese immobiliari, costruttori ed intermediari in primis).

Nel 2010 sono state compravendute 761 mila unità immobiliari ad uso abitativo con un calo di 684 unità, pari allo 0,5% rispetto al 2009; dal confronto con il 2006 emerge un calo del 26,5% per il totale delle compravendite, del 26,2% per le abitazioni e del 27,2% per gli immobili ad uso economico.

Tabella 1 - Compravendite unità immobiliari 2006/2010

TIPOLOGIA DI UTILIZZO	2006	2007	2008	2009	2010
VALORI ASSOLUTI					
Totale	1.112.725	1.055.585	913.925	822.436	817.963
<i>Di cui: ad uso abitazione ed accessori</i>	1.032.512	976.953	843.466	762.203	761.519
<i>Di cui: ad uso economico (b)</i>	68.921	68.827	62.258	53.093	49.862
INDICI					
Totale	100,0	94,9	82,1	73,9	73,5
<i>Di cui: ad uso abitazione ed accessori</i>	100,0	94,6	81,7	73,8	73,8
<i>Di cui: ad uso economico (b)</i>	100,0	99,9	90,3	77,0	72,3

Fonte: Istat (2011)

A livello territoriale, le rilevazioni effettuate dall'agenzia del territorio fanno emergere una netta preponderanza della Lombardia, con il valore più alto di NTN (numero di transazioni "normalizzate")³ pari a 122.388 compravendite, seguita da Lazio (66.145), Emilia Romagna (52.611) e Piemonte (52.147), rispetto alle aree meridionali ed insulari che complessivamente totalizzano circa 170 mila transazioni (pari quindi a quello di Lombardia e Lazio insieme).

Per quanto concerne i permessi di costruire, la situazione territoriale non appare invece così netta: Lombardia, Veneto e Lazio si confermano tra le regioni più dinamiche per numero di fabbricati autorizzati nel 2008 ed anche per numero di abitazioni costruite; la regione lombarda infatti mostra il valore più elevato per entrambi gli indicatori (6.074 fabbricati ed oltre 39 mila abitazioni), ben distanziata dalle altre regioni.

³ La sigla NTN indica il numero di transazioni di unità immobiliari "normalizzate"; nella costruzione di questo indicatore le compravendite dei diritti di proprietà sono "contate" relativamente a ciascuna unità immobiliare tenendo conto della quota di proprietà oggetto di transazione. Ciò significa che se di una unità immobiliare è compravenduta una frazione di quota di proprietà, per esempio il 50%, essa non è contata come una transazione, ma come 0,5 transazioni.

Tabella 2 – Permessi di costruire rilasciati nel 2008

REGIONI	Fabbricati			Abitazioni			
	Numero	Volume	Superficie totale	Numero	Superficie utile abitabile	Stanze	Accessori
Piemonte	2.708	5.086.680	1.687.411	11.417	843.381	38.323	31.375
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	115	175.118	54.140	334	26.838	1.262	366
Lombardia	6.074	16.332.075	5.038.134	33.617	2.752.075	127.134	111.446
Trentino-A. Adige	1.032	2.181.814	616.355	0	3.836	320.071	14.140
Bolzano/South	638	1.190.862	341.943	2.046	177.438	7.775	8.118
Trento	334	390.332	275.012	1.850	142.573	6.365	6.056
Veneto	4.601	9.501.027	2.823.333	19.130	1.538.855	70.287	74.432
Friuli-V. Giulia	1.025	1.733.325	538.538	3.871	324.451	15.328	14.535
Liguria	722	1.062.404	330.115	2.701	131.373	3.033	6.867
Emilia-Romagna	2.880	7.143.236	2.053.853	16.434	1.188.035	54.273	43.273
Toscana	1.788	3.836.837	1.183.412	3.323	681.619	33.153	27.188
Umbria	778	1.685.342	541.533	4.070	300.353	13.803	11.221
Marche	1.055	2.468.563	731.013	5.306	420.845	20.106	15.463
Lazio	3.158	7.235.364	2.422.300	18.738	1.181.383	55.211	42.080
Abruzzo	1.233	2.352.073	785.753	5.504	333.503	18.648	15.303
Molise	344	563.325	181.047	1.268	33.255	4.270	3.585
Campania	2.150	4.015.272	1.263.716	8.230	662.423	30.357	23.226
Puglia	3.007	5.844.878	1.300.786	12.774	1.002.312	46.263	36.442
Basilicata	423	634.113	214.541	1.368	121.484	5.324	3.771
Calabria	2.034	3.346.511	1.033.432	7.517	624.606	28.705	21.535
Sicilia	3.735	5.530.122	1.783.205	12.170	1.037.557	46.523	38.110
Sardegna	2.038	2.534.343	836.053	7.215	436.556	24.601	18.824
ITALIA	41.020	84.122.234	26.272.008	191.783	14.268.787	658.034	561.082
Nord	19.157	43.887.733	13.203.145	97.580	7.245.679	330.452	303.734
Centro	6.779	15.287.306	4.338.324	38.097	2.585.406	122.285	95.352
Mezzogiorno	15.084	24.947.243	8.124.539	56.106	4.437.702	205.297	161.336

Fonte: <http://www.istat.it>

A ridosso di questo gruppo spiccano i dati della Sicilia e della Puglia, la prima con 3.735 fabbricati e 12.170 abitazioni, la seconda con 3.007 fabbricati e 12.774 abitazioni.

E' il caso di segnalare come il dato riferito al 2008 (il più aggiornato a livello complessivo), sia il più basso dall'inizio del decennio: dal 2005 infatti è iniziato un percorso discendente della dinamica edilizia che si è tradotta nella costante riduzione dei permessi richiesti (e rilasciati) come mostrato dalla precedente tabella.

3. LE TIPICITA' DEL PRODOTTO SCAMBIATO NELLE COSTRUZIONI

Il prodotto edile incorpora molteplici attributi rintracciabili in quattro classi di "utilità" ricavabili dalla sua fruizione: utilità funzionali, utilità finanziarie, utilità sociali ed utilità simboliche.

Il cliente non sempre riesce a goderne nella misura desiderata e non di rado incontra difficoltà ad esprimere compiutamente sia i propri bisogni sia la sua "idea" di casa. Esistono cioè,

anche nell'edilizia, bisogni inconsci o latenti, che chi acquista non è in grado di rappresentare in modo adeguato⁴; inoltre non di rado vi è alterità tra la persona/le persone che occuperà/occuperanno l'immobile ed il proprietario, il che, come è facile intuire, rende ancor più complessa la comprensione delle esigenze legate all'acquisto. Si pensi al caso in cui il cliente sia una società immobiliare che rivenderà o locherà gli edifici oggetto della transazione, in particolar modo quando quest'ultimo è un complesso immobiliare costituito da numerose unità abitative: in tali circostanze il punto di incontro tra la concezione degli attributi funzionali, finanziari, sociali e simbolici del costruttore o del venditore e quelli dei futuri occupanti degli immobili è obiettivamente difficile da ottenere (Trio, 2010).

La stessa idea di casa può cambiare nel corso delle varie fasi pre e post progettuali per cui alcuni elementi considerati dall'acquirente in fase pre-progettuale, vengono meno o cambiano, rendendo in tal modo difficoltoso l'adattamento del progetto (già in fase avanzata) alla sopraggiunta "lista dei desideri".

Questi inconvenienti potrebbero essere limitati nel caso di immobili in costruzione adottando un metodo improntato su: (i) *empowering* del cliente, (ii) gestione dinamica del progetto; (iii) coinvolgimento degli utilizzatori, (iv) visualizzazione dell'opera e (v) utilizzo di un gruppo di lavoro appropriato (Barret e Stanley, 1999). In base a questo metodo si riuscirebbe a mantenere un costante monitoraggio circa l'evoluzione dei bisogni del cliente, facendolo sentire parte attiva del processo progettuale e costruttivo ed offrendogli la possibilità di partecipare alla costruzione in modo diretto, con l'ausilio di software con cui "entrare in casa", modificarne gli spazi e la loro distribuzione, i colori, gli infissi, ed ogni altro elemento. Un tipo di analisi come quella appena descritta però appare difficile allorquando il cliente non sia una persona fisica ma un'organizzazione: in tal caso infatti occorre indagare i bisogni da più prospettive, con riferimento alle caratteristiche dell'ambiente interno degli edifici, alle organizzazioni che in essi opereranno, alle persone che ci vivranno. Il processo in tale ipotesi viene complicato dalla imperfetta conoscenza di tali prospettive e dalla incompleta informazione relativa al significato attribuito all'immobile dai soggetti che, come singoli o come membri di un'organizzazione, vi ci si muoveranno: raccogliere tutte queste informazioni è tanto importante quanto difficile poiché implica che si conoscano aspetti intangibili come ad esempio le emozioni che la persona vivrà nell'edificio una volta ultimato. Conoscere il cliente significa anche sapere come lui vede il mondo, come e cosa pensa, come decide, su quali criteri assume le sue scelte, come agisce all'interno del proprio ambito di riferimento, come si relaziona alle altre organizzazioni, quali sono le sue strategie e in base a quale percorso cerca di perseguirle.

⁴ I bisogni latenti possono non essere facilmente osservati od osservabili, né vi si può avere accesso attraverso un semplice colloquio. L'interazione tra cliente e costruttore, generalmente mediata dall'architetto/progettista, necessita di un dialogo costante e ripetuto nelle fasi pre-progettuali attraverso il quale vengano esplicitati desideri, bisogni, aspettative da riportare in forma scritta (Gameson, 1991; Loe, 2000).

Il bene oggetto di scambio presenta dunque attributi e qualità non ben specificabili, né pienamente osservabili dalle parti, a causa di una squilibrata distribuzione delle informazioni relative ai costi ed ai benefici e della imperfetta conoscenza che ogni contraente possiede circa la scala di valori e la associazione costi-benefici dell'altra.

Il *real estate* deve la propria ragion d'essere alla presenza di questi importanti fattori di incertezza, alla scarsa frequenza con cui le parti intrattengono in generale transazioni immobiliari, alla conseguente necessità di avvalersi del supporto di operatori professionali specializzati.

L'intervento di mediatori, come le agenzie immobiliari, attiva una relazione per cui l'agente, operando nell'interesse congiunto di due parti, o di una di esse, determina l'instaurarsi di un sistema di coordinamento diverso dal mercato per effetto del quale i vuoti determinati dall'incompletezza dell'informazione vengono coperti da un soggetto terzo che si assume parte del rischio associato alla transazione (Milgrom P. e Roberts J., 1994; Grandori A., 1999; Boyd D. e Chinyio E., 2006)⁵.

4. LE SCELTE DI IN/OUTSOURCING DELLA FUNZIONE DISTRIBUTIVA NELLE IMPRESE DI COSTRUZIONI

Le imprese di costruzioni rientrano tra le cosiddette "imprese progetto", che attuano produzioni *engineering to order* e che si connotano per: (a) *unicità del prodotto*, un bene unico che soddisfa specifiche esigenze e problematiche del committente; (b) *intermittenza del processo produttivo* che si presenta con una bassa ripetitività delle *operations* ed un elevato grado di flessibilità ed elasticità; (c) *specificità e transitorietà del sistema produttivo ed organizzativo*, con la struttura organizzativa che deve essere in grado di plasmarsi sulle caratteristiche del progetto; (d) *dimensioni contenute del mercato servito* (Woodward J., 1965; Schmenner R.W., 1993).

Esse si distinguono inoltre per la complessità del progetto, esprimibile attraverso il grado di diversificazione tecnologica e di personalizzazione delle singole parti e l'ampiezza ed il grado di specializzazione delle conoscenze richieste, ed ancora per:

⁵ Come è noto, la teoria dell'agenzia si fonda sul presupposto che gli individui agiscano prevalentemente in difesa del proprio interesse per massimizzare l'utilità personale e che principale ed agente siano caratterizzati da una differente propensione al rischio.

La divergenza di obiettivi emerge ogniqualvolta il principale non è in grado di monitorare facilmente l'azione dell'agente, non è in possesso di informazioni adeguate sulle prestazioni dell'agente, e non riesce a quantificare in che misura gli sforzi dell'agente abbiano contribuito al raggiungimento dell'obiettivo.

La divergenza di preferenze tra principale e agente, unita alle informazioni private delle quali quest'ultimo dispone, può causare una distorsione delle informazioni generando quel fenomeno denominato *moral hazard*, o rischio morale, per cui un agente è motivato dalla natura stessa del sistema di controllo a comunicare in maniera distorta al principale (Anthony et al., 2006).

a) la regolazione ad hoc delle transazioni, la natura non routinaria, l'arco temporale molto ampio in cui si svolge il processo decisionale del cliente;

b) l'adozione di strutture organizzative flessibili, che permettano all'impresa di adattarsi al progetto, integrando competenze specialistiche molto diversificate;

c) una configurazione della catena del valore in cui il marketing esplica la sua attività riferendosi non ad un prodotto determinato ma ad un'idea progettuale (Genco, 2006).

Il progetto è l'unità di analisi elementare dell'impresa di costruzioni, e si configura in due modi distinti ma collegati: il progetto come *design* (progetto concepito) ed il progetto come realizzazione.

La separazione spazio-temporale tra il momento della concezione e quello della realizzazione aggiunge ulteriori elementi di complessità poiché non sempre è possibile predefinire in anticipo la corrispondenza tra i due momenti e le difficoltà che possono incontrarsi. Questo sfasamento temporale è di grande rilevanza per il marketing, in quanto la strategia commerciale dovrà incorporare le difficoltà connesse con l'oggetto della vendita, o della trattativa più in generale che è un'idea che potrà subire modifiche anche notevoli nel corso della realizzazione dell'opera (Norsa A., 2006).

L'impresa edile è dunque "*service enhanced*", non offre semplici prodotti manifatturieri, ma soluzioni complete a specifiche "domande" del cliente, mediante sistemi che integrano elementi fisici relativi al prodotto ed elementi immateriali relativi al servizio, tra loro complementari.

Nell'ambito residenziale una scelta strategicamente rilevante riguarda la gestione in proprio o l'affidamento a terzi della funzione di vendita e di commercializzazione degli immobili; il management deve compiere questa scelta procedendo ad una meticolosa ed attenta valutazione delle implicazioni che potrebbero derivare adottando le opzioni a disposizione.

La decisione in merito alla esternalizzazione o, al contrario, alla internalizzazione dipende da svariati fattori: in primo luogo occorre accertare se vi sia similarità di obiettivi e di visione da parte degli operatori del *real estate* e dei loro committenti, essendo la condivisione relativa ai ruoli ed alle responsabilità propri degli agenti immobiliari un primo essenziale aspetto da prendere in considerazione.

Inoltre è fondamentale verificare se si possieda la conoscenza e le competenze specifiche per un adeguato svolgimento delle attività di intermediazione: quando assume un professionista esterno come l'agente immobiliare, l'impresa sta di fatto acquisendo la sua conoscenza e la sua professionalità; l'asimmetria conoscitiva rende necessario il ricorso a figure esterne cui affidare le attività di collocamento sul mercato.

Infine è importante il possesso di capacità relazionali da impiegare nel rapporto con il cliente; questa verifica è particolarmente significativa nel momento in cui i servizi di informazione, assistenza e monitoraggio delle esigenze del cliente costituiscono un driver essenziale per il vantaggio competitivo.

Dall'analisi di queste variabili nasce la decisione relativa alla internalizzazione o, al contrario, alla esternalizzazione delle attività di vendita ed all'eventuale coinvolgimento di soggetti esterni mediante la attivazione di partnership ed alleanze strategiche (Gibler et al., 2004).

Una scelta che implica una combinazione delle proprie capacità distintive con quelle dei partners coinvolti, un aumento della produttività nelle attività esternalizzate sulle quali non si sarebbe altrimenti in grado di esercitare un controllo adeguato, ma anche una riduzione dei costi di transazione e del grado di incertezza ambientale.

5. IL RUOLO E LE FUNZIONI DELLE AGENZIE IMMOBILIARI NELL'AMBITO DEL SETTORE EDILE

Le agenzie immobiliari si inquadrano all'interno del settore del *real estate*, del quale fanno parte numerosi altri attori che si differenziano sia per il livello di integrazione lungo la filiera sia per le tipologie di attività svolte e gli obiettivi perseguiti nella gestione immobiliare.

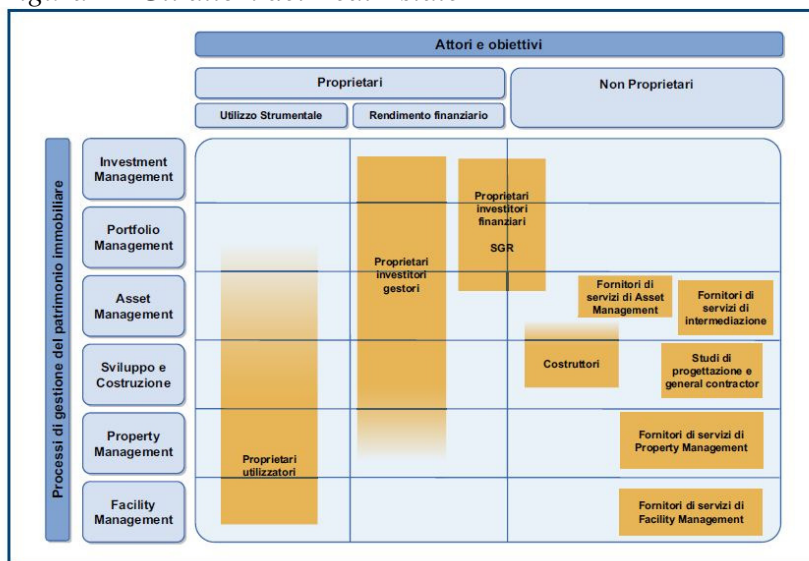
Le principali categorie che rintracciabili nel comparto possono essere distinte in primo luogo tra:

- *proprietari-utilizzatori*, che gestiscono immobili di proprietà strumentali al proprio business;
- *proprietari-investitori*, per i quali la gestione del patrimonio immobiliare rappresenta il core-business, che hanno obiettivi di tipo strettamente finanziario od operativo.

Sono presenti inoltre soggetti non proprietari identificabili nei:

- fornitori di servizi di *asset management*, che supportano i proprietari-investitori nella gestione finanziaria del patrimonio;
- fornitori di servizi immobiliari, che si occupano prevalentemente della compravendita degli immobili (le agenzie);
- costruttori;
- studi di progettazione e *general contractor* che forniscono servizi di progettazione, ingegneria e gestione delle attività di costruzione e di cantiere;
- fornitori di servizi di *property e facility management* per conto dei proprietari quali servizi amministrativi su beni immobili, gestione dei fornitori per i servizi di manutenzione ecc. (Politecnico di Milano, 2009).

Figura 1 - Gli attori del Real Estate



Fonte: Politecnico di Milano (2009)

Le agenzie immobiliari costituiscono dunque una particolare categoria di intermediari commerciali la cui originalità risiede sia nella natura del prodotto che concorrono a far scambiare sia nella loro specifica “identità”.

Esse non appaiono perfettamente inquadrabile all’interno di una delle categorie nelle quali vengono tipizzati gli intermediari commerciali: potrebbe affermarsi che sia la categoria dei grossisti sia quella dei dettaglianti stia “stretta” agli agenti immobiliari, poiché non è verificata la condizione per cui l’interfaccia sul mercato sia costituita nel primo caso da altre imprese (sia commerciali che di altra natura) e nel secondo caso da consumatori finali (visto che essi possono indistintamente rivolgersi ad entrambe le categorie di soggetti).

Il loro inquadramento nella categoria degli agenti in senso stretto non appare peraltro pienamente convincente in quanto pur essendoci un sistema remunerativo a provvigione, che quindi ricalca lo schema classico degli agenti in generale, si ritiene che potendo egli agire anche come mandatario di un consumatore privato ed intervenire sul mercato come soggetto autonomo e svincolato da rapporti contrattuali di “subordinazione” rispetto all’impresa, manchi una caratteristica di fondo dello schema elaborato dalla letteratura di marketing.

In generale gli agenti immobiliari agiscono piuttosto su impulso di un cliente che conferisce un mandato ad operare per suo conto con l’obiettivo di individuare sul mercato delle persone, delle imprese o delle organizzazioni che abbiano l’interesse a concludere una determinata transazione in qualità di acquirenti o venditori di un immobile o, nel caso di locazione, di locatari o locatori.

Essi si configurano quindi come distributori di soluzioni immobiliari che presentano un livello di competitività strettamente collegato alla ampiezza dell’assortimento, vale a dire alla numerosità ed alla varietà delle soluzioni immobiliari messe a disposizione della clientela.

Le loro funzioni sono quelle indicate per gli intermediari commerciali in generale: in primo

luogo essi svolgono una funzione di contatto, che è una attività peculiare, ne rappresenta la più palese manifestazione, in quanto è con il loro intervento che si attiva il contatto con il mercato, quindi con chi è interessato ad avere o a cedere la disponibilità dell'immobile.

In secondo luogo si occupano della funzione informativa, trasferendo alla parte con la quale entrano in contatto un flusso di notizie di carattere tecnico, funzionale, finanziario, economico ecc., utili al processo decisionale della controparte ed alla verifica circa la rispondenza dell'offerta alle esigenze ed ai bisogni che l'immobile è in grado di soddisfare.

In terzo luogo svolgono una funzione di frazionamento dell'offerta delle imprese immobiliari, quindi di scomposizione del complessivo "pacchetto" nei vari lotti e nelle diverse unità rispondenti ciascuna alle esigenze di specifici segmenti o nicchie.

Infine si occupano delle attività promozionali mediante il ricorso ad una strumentazione alquanto differenziata ed eterogenea: cartellonistica, brochure, siti dedicati (questi ultimi con avanzate funzioni interattive), sono tutti strumenti largamente impiegati nel comparto al fine di promuovere la vendita ed enfatizzare le caratteristiche qualitative dell'immobile.

E' importante inoltre ricordare la regolamentazione dei flussi. Le agenzie immobiliari ricoprono un ruolo essenziale per tutte quelle attività documentali e burocratiche strumentali al completamento della vendita di tipo amministrativo e legale (quali a titolo di esempio la predisposizione dei preliminari di vendita, la ricezione di pagamenti in acconto, le ricerche catastali, l'assistenza in fase di redazione del rogito ecc.), che richiedono il possesso di competenze specifiche e variegate.

6. LE IMPLICAZIONI DELL'INTERVENTO DELL'AGENTE DI VENDITA SULLA STRUTTURA DEI RAPPORTI DI AGENZIA

L'importanza degli agenti immobiliari è ricollegabile all'imperfetta informazione che caratterizza il mercato residenziale e che provoca negli operatori di mercato (acquirenti e venditori) una doppia fonte di incertezza: l'incertezza relativa alla ricerca di un partner e l'incertezza riguardante il completamento della transazione una volta che il partner sia stato trovato.

Il primo caso riguarda la localizzazione della controparte che si sta cercando ed è presente nella cosiddetta fase di *matching*; il secondo invece si presenta nella fase di *bargaining*, quando non si conosce la valutazione dell'altra parte circa il prezzo, quando non è nota la effettiva capacità dell'agente di concludere la trattativa e di portarla a buon fine e, più in generale, quando sono ignoti altri aspetti specifici del mandato conferito all'agente dalla controparte.

Nella prima fase il compito dell'agente è quello di ottimizzare l'uso delle informazioni eliminando il bisogno per il principale (venditore o acquirente che sia) di ricorrere ad altri

agenti per ottenere una ottimale copertura del mercato. Migliori sono le informazioni che circolano in questa fase, più alta sarà la qualità del *matching*.

Una volta che si sia ottenuto questo collegamento, la fase successiva, quella della contrattazione, farà emergere tutta l'importanza dell'agente che giocherà un ruolo fondamentale nel facilitare la negoziazione e nel far trovare un punto di incontro sulle varie condizioni della vendita.

In questa fase la fiducia rivela tutto il suo potenziale poiché *“the interests of traders in not revealing certain information during the bargaining stage for fear of compromising their bargaining position is in direct contrast to their gains from shared information during the matching stage”* (Miceli T.J. et al. 2000, p. 37); questo conflitto è il problema di agenzia più significativo poiché le parti considerano l'agente “il proprio agente”, anche se il mandato fosse conferito dalla controparte; essi si sentono tranquilli nel rivelare informazioni riservate che potrebbero però essere opportunisticamente utilizzate in suo sfavore rischiando di compromettere, piuttosto che facilitare, la conclusione della transazione.

La massima efficienza in questi casi potrà essere raggiunta se le condizioni contrattuali che legheranno l'agente alle controparti rivelino chiaramente la sua posizione mettendolo nella condizione di operare al meglio nell'interesse del principale.

A tal proposito si osserva che esistono tre distinti percorsi che l'agente potrebbe seguire nella scelta del proprio “principale”; secondo un primo approccio che definiamo “tradizionale”, l'agenzia agisce come mandatario del venditore; con l'approccio alternativo, relativamente più recente, essa si specializza nell'operare esclusivamente come rappresentante del venditore o dell'acquirente; infine, con l'approccio cosiddetto *consensual dual agency*, l'agenzia tenta di operare in alcuni casi come agente dell'acquirente per i compratori, in altri come agente del venditore per i venditori, in altri casi come agente di entrambi laddove ciò non sia impedito dalla legislazione vigente. (Isakson H.R., Spencer M., 2000).

Ma quali sono le conseguenze sui rapporti con il cliente?

L'approccio tradizionale comporta alcuni problemi legati alla scarsa considerazione nella quale il compratore percepirebbe di essere tenuto e nel modesto peso che verrebbe dato alle proprie esigenze ed alle aspettative di cui è portatore. Pertanto, il compratore che volesse farsi assistere da un'agenzia immobiliare che però si presenta come agente del venditore non vedrebbe nell'agente un partner ma la controparte di una transazione commerciale.

La risposta al problema potrebbe dunque venire dalla seconda delle soluzioni organizzative prospettate, in cui l'agenzia si specializza nell'essere partner dell'una o dell'altra e si pone nella transazione come attore della relazione, che opera solo per una di esse, in maniera chiara ed inequivocabile. Quest'ultimo approccio rende più trasparente il rapporto con l'agente ma determina un ridimensionamento del suo volume d'affari dovendo concentrarsi in uno dei due “ambiti” (quello del venditore o quello del compratore) rinunciando di conseguenza alle opportunità che potrebbero presentarsi sul mercato.

La terza soluzione è attualmente tra le più diffuse e si concretizza nell'intervento dell'agente come mediatore e anello di collegamento tra il compratore ed il venditore che svolge la funzione di punto di contatto tra le due parti e di rappresentante degli interessi di entrambe. Non c'è quindi un mandato dell'una o dell'altra, ma di entrambe, seppur conferito in momenti diversi, separati ed autonomi.

L'intervento dell'agente immobiliare crea naturalmente dei condizionamenti sul prezzo di vendita finale dell'immobile che inevitabilmente incorporerà il costo connesso alla conclusione della transazione: in un mercato ideale in cui vi fosse perfetta informazione e le parti agissero razionalmente, non vi sarebbe alcun costo aggiuntivo per la conclusione del contratto; nella realtà, invece, il prezzo costituisce il punto di arrivo di un processo di contrattazione in cui è la forza negoziale a determinare la distribuzione dei costi di transazione (Yavas, 1994); alcune ricerche dimostrerebbero uno scarso impatto dei costi di agenzia per immobili di alto prezzo ed, al contrario, una notevole incidenza degli stessi nell'ipotesi opposta di prezzi bassi e di soggetti al loro primo acquisto alla ricerca quindi di un supporto qualificato (Black e Nourse, 1995; Black et al., 1997).

Altri studi hanno ipotizzato il verificarsi di un differente impatto a seconda del tipo di rappresentanza da cui siano investiti gli agenti, per cui tra le varie ipotesi che vengono formulate ve ne sono due particolarmente importanti:

- (i) in una l'agente rappresenta unicamente il venditore, chi compra ha il diritto di essere trattato correttamente ma deve occuparsi in proprio di salvaguardare e tutelare gli interessi connessi con la transazione. L'agente dal canto suo ha l'obbligo di rivelare al venditore ogni informazione ottenuta a seguito del contatto con il compratore; naturalmente non ha incentivi a rendere quest'ultimo pienamente consapevole del suo ruolo. Se ciò avvenisse infatti non ci sarebbe per il compratore stesso la sicurezza che la transazione venga conclusa alle migliori condizioni ed il prezzo di vendita sarebbe più alto;
- (ii) nell'altro caso, l'agente opera come rappresentante di entrambe le parti e quindi come punto di raccordo tra il compratore ed il venditore, ma non ha l'interesse a rivelare questo suo stato al compratore in quanto quest'ultimo potrebbe essere indotto a farsi rappresentare da un proprio agente esclusivo. Il rischio di "perdere l'affare", qualora questa informazione venisse conosciuta, e quindi di vedersi sostituire dalla parte del compratore da un altro agente, indurrebbe l'agente a fare pressione sul venditore al fine di fargli concludere l'operazione anche ad un prezzo più basso di quanto sarebbe nell'interesse dello stesso (Zietz J. Et al, 2002).

Quest'ultima situazione è connessa al sistema tariffario delle agenzie: l'agente riceve una piccola frazione del prezzo di vendita (tipicamente il 5-6%) per ogni incremento nello stesso, mentre il venditore trattiene la rimanente parte, per cui venditore ed agente presentano

interessi contrastanti o comunque divergenti essendo l'obiettivo del primo (massimizzare il prezzo di vendita) non pienamente compatibile con quello del secondo che invece mira alla massimizzazione della commissione ed alla minimizzazione del *time-to-market*. Si potrebbe addirittura ipotizzare che l'agente risolva il trade-off "commissione alta / *time-to-market* basso" in senso più favorevole a quest'ultimo pur di concludere velocemente la transazione e scongiurare il rischio di non "perderla", in ciò inducendo il venditore a non cogliere le migliori condizioni ottenibili (Williams, 1998; Fisher et al., 2006; Rutherford et al., 2007).

7. LE AGENZIE IMMOBILIARI IN ITALIA

Nel 2010 le agenzie immobiliari attive sul territorio nazionale sono quantificabili, secondo i dati Infocamere, in 46.332 unità, di cui oltre un terzo concentrate nel Lazio ed in Lombardia (dove operano rispettivamente il 13,8 ed il 21,6 per cento del totale complessivo).

Oltre il 70 per cento degli operatori è localizzato nel centro-nord: sommando il numero delle agenzie di Veneto, Toscana, Piemonte, Emilia Romagna e le già citate Lombardia e Lazio, si raggiunge un totale di 32.553 unità.

Dal rapporto tra numero di agenzie e popolazione residente si conferma la netta prevalenza delle regioni settentrionali, che mostrano tutte valori superiori alla media: Liguria, Lombardia, Toscana (insieme al Lazio), si posizionano su livelli di concentrazione ben superiori rispetto al dato medio di 7,06 agenzie ogni 10 mila abitanti.

Inoltre, misurando il rapporto tra numero di agenzie ed imprese registrate presso Infocamere, all'interno della categoria "*costruzioni di edifici residenziali*", si delinea un quadro ancor più netto: tutte le regioni settentrionali mostrano un indicatore nettamente superiore alla media; al contrario, le regioni meridionali ed insulari si posizionano costantemente al di sotto.

Particolarmente significativo per un verso è il dato della Liguria (32,5), Lombardia (23,4), Piemonte (21,1), e, nel verso opposto, quello di Basilicata (3,6), Calabria (4,4) e Sicilia (6,46).

Un'ulteriore conferma di questa dicotomia territoriale viene rappresentata dal rapporto tra il numero di agenzie e la superficie regionale in cui Liguria, Lombardia e Lazio la fanno ancora "da padrone", con una densità pari rispettivamente a 447, 419 e 372 agenzie ogni 1000 kmq., rispetto ad un valore medio di 142.

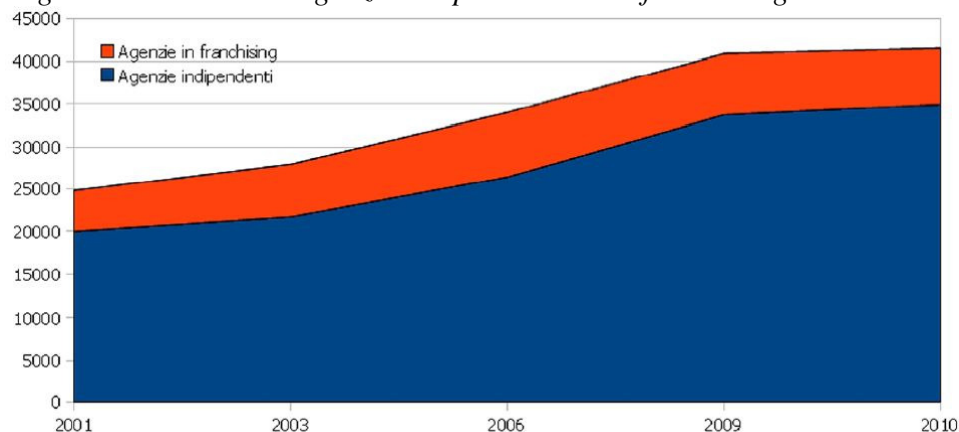
Le statistiche inerenti la distribuzione sul territorio nazionale sembrano andare di pari passo con i volumi delle transazioni immobiliari concluse nel corso del 2010 discusse nel paragrafo 2.

8. LA DIFFUSIONE DELLE RETI IN *FRANCHISING*

Il settore delle agenzie immobiliari si distingue per la particolare propensione manifestata dagli operatori verso la formula del *franchising*; i dati elaborati nel rapporto “Franchising Italia 2009” posizionano il comparto al terzo posto per volume d'affari (1,7 miliardi di euro, corrispondente all' 8,19% del fatturato totale di tutte le reti), dopo il comparto delle agenzie di viaggio e turismo (1,92 miliardi) ed il settore più attivo, quello alimentare e della GDO, che nello stesso anno ha generato un volume di oltre 5,5 miliardi, pari al 25,4% del totale.

Nonostante la dimensione del fenomeno, occorre osservare come la percentuale del franchising sul totale delle agenzie immobiliari, riferita al 2009, incida in misura relativamente modesta (15,87%), in calo dell'1,64% rispetto all'anno precedente con una ricollocazione del settore alla situazione esistente nel 2000

Figura 2 – Numero di agenzie indipendenti ed in franchising 2001-2010

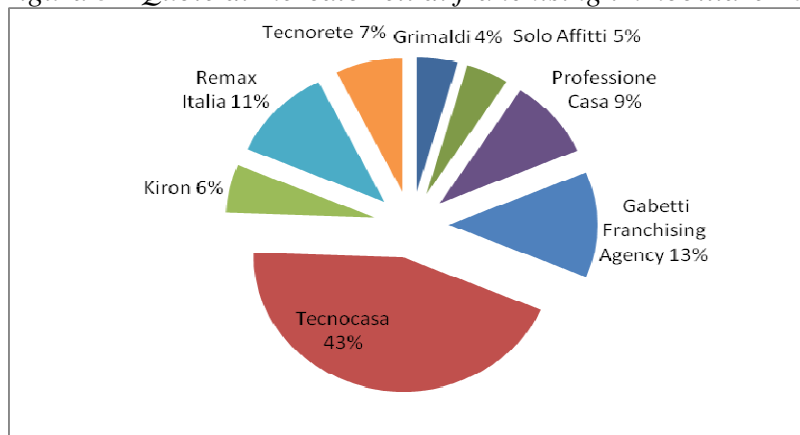


Fonte: www.immofranchising.net

Si è assistito dunque ad un netto ridimensionamento del fenomeno aggregativo che negli anni precedenti si era sviluppato ad un ritmo molto più deciso: si è passati infatti dalle 70 insegne del 1998 alle 40 del 2005, alle circa 30 dell'ultimo periodo.

Nel grafico seguente sono rappresentate le quote di mercato (quantificate sulla base del numero dei punti franchising attivi sul territorio nazionale): è possibile apprezzare il posizionamento di Tecnocasa che concentra oltre il 40 per cento dei punti in franchising, più di quattro volte superiore ai più diretti concorrenti (Gabetti Agency, 13% e Remax Italia, 11%).

Figura 3 - Quote di mercato reti di franchising immobiliare 2010



Fonte: elaborazione dell'autore

L'apertura di un'agenzia in franchising comporta un investimento iniziale che v  da un minimo di 10 mila euro (Remax, Smartfin, Italiana Immobiliare), sino ad un massimo di 35 mila euro (Tecnocasa) e 30 mila euro (Gabetti).

I franchisor, oltre a questo vincolo, richiedono che l'agenzia realizzi annualmente un fatturato non inferiore a prefissati limiti e che operi all'interno di un'area con un bacino di utenza anch'esso predefinito contrattualmente.

Le previsioni di questi aspetti e l'impegno finanziario richiesto rispondono alla necessit  da un lato di coinvolgere, attraverso l'investimento, il franchisee nell'attivit  dell'agenzia onde convogliare sforzi ed impegno operativo verso il profitto dell'agenzia stessa e, di conseguenza, della rete.

D'altro canto, affin   l'affiliato possa in concreto recuperare il predetto investimento, occorre che esso raggiunga un certo volume d'affari all'interno di un'area di mercato che, per dimensione del bacino di utenza, sia adeguatamente profittevole.

Tabella 3 – Sintesi delle principali caratteristiche delle reti di franchising immobiliare

<i>RETE</i>	<i>Invest. Iniziale</i>	<i>Fatturato medio annuo</i>	<i>Bacino di utenza</i>	<i>Tot. Punti franchising</i>	<i>Numero addetti per p.v.</i>
Grimaldi	20.000	180.000	30.000	284	3
Gabetti Finance	15.000	130.000	70.000	46	4
Solo Affitti	20.000	130.000	20.000	296	2
Professione Casa	21.000	220.000	30.000	610	4
Smartfin	10.000	100.000	140.000	25	4
Italiana Immobiliare	10.000	n.d.	20.000	28	3
Gabetti Franchising Agency	30.000	n.d.	25.000	820	3
Tecnocasa	35.000	150.000	15.000	2830	3
Kiron	25.000	120.000	90.000	375	4
Epicas	20.000	120.000	90.000	46	4
Remax Italia	10.000	500.000	25.000	720	2
Tecnorete	25.000	150.000	15.000	468	2

Fonte: elaborazione dell'autore

Oltre a queste condizioni di tipo “quantitativo”, alle agenzie viene richiesta una struttura organizzativa con un minimo di due dipendenti, oltre al titolare, ed il rispetto di un insieme di parametri qualitativi, tra cui (i) ubicazione ottimale: il negozio deve essere in vie commerciali e con una buona visibilità, possibilmente all'interno del centro storico; (ii) superficie compresa in un intervallo dimensionale fissato, (iii) allestimento nel rispetto del layout aziendale. A ciò aggiungasi che nella gran parte delle soluzioni contrattuali adottate è prevista una fee di ingresso ed un canone periodico che, a seconda dei casi, può essere solo fisso, solo variabile o misto.

A fronte di questi oneri che incombono sul franchisee, il franchisor si impegna ad offrire un insieme più o meno ampio di servizi agli affiliati tra cui, oltre a quelli che potremmo definire “canonici” del franchising in generale già illustrati nella parte introduttiva, vi sono:

- valutazione dell'immobile;
- realizzazione della piantina;
- finanziamento con mutuo bancario;
- proposta di acquisto scritta;
- assistenza contrattuale, fisica e tecnica;
- dossier sull'attività di vendita;
- formazione;
- kit d'avvio;
- software gestionale.

9. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Dall'analisi svolta nei precedenti paragrafi emerge chiaramente la strategicità delle attività proprie delle agenzie immobiliari rispetto alle politiche distributive delle imprese di costruzioni. Il lavoro ha permesso di riconoscere l'importanza del ricorso a soggetti esterni all'impresa di produzione qualora quest'ultima non disponga, come avviene nella maggior parte delle piccole imprese, delle competenze e delle professionalità necessarie a ricoprire l'insieme di funzioni riconducibili nell'alveo della distribuzione del prodotto.

La ricerca necessita di un successivo approfondimento empirico finalizzato a comprendere sulla base di quali fattori i costruttori scelgano il soggetto al quale affidare tali attività ed in quali ipotesi, al contrario, ritengano che anche la distribuzione, al pari dell'attività produttiva in senso stretto, sia da considerare parte integrante del *core business* e debba essere quindi internalizzata.

Questo elemento mancante costituisce il principale limite del presente lavoro che, una volta colmato, permetterà di rappresentare in maniera più completa ed esaustiva le dinamiche legate al collocamento sul mercato del prodotto casa.

Bibliografia

- Anthony R.N., Govindarajan V., Macrì D.D. (2006), *Management control system. Tecniche e processi per implementare le strategie*, McGraw-Hill, Milano, 2006.
- Bacchini F. (1999), *Le nuove forme speciali di vendita ed il franchising*, Cedam.
- Banca d'Italia (2009), *L'andamento del mercato immobiliare italiano ed i riflessi sul sistema finanziario*. Questioni di Economia e Finanza n. 59.
- Barret P., Stanley C. (1999), *Better Construction Briefing*, Oxford, Blackwell Science.
- Black R.T., Nourse H.O. (1995), The effect of different brokerage modes on closing costs and house prices, *Journal of real estate research*, 43.
- Black R.T., Diaz J., Wolverton M.L. (1997), Examination of the effect of buyer agency on the distribution of closing costs, *Journal of real estate research*, 14.
- Boyd D., Chinyio E (2006), *Understanding the construction client*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Castaldo S. (2005), *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Il Mulino, Bologna.
- Dwyer R., Schurr P. e Oh S. (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships", in "*Journal of Marketing*" n. 52.
- Elder H. L., Zumpano V., Baryla E.A. (2000), Buyer Brokers: do they make a difference? Their influence on selling price and search duration, *Real Estate Economics*, 28.
- Fisher L., Yavas A. (2006), A case for percentage commission contracts: the impact of a race among agents, *Working Paper*.
- Frignani A. (1993), *Factoring, leasing, franchising, venture capital, leveraged buy-out, hardship clause, countertrade, cash and carry, merchandising, know-how, securitization*, Giappichelli, Torino.
- Gameson R.N. (1991), Clients and professionals: the interface, *Practice Management: New perspective for the construction professional*. Spon, London.
- Genco P. (2006), La dematerializzazione del territorio e dell'impresa: l'impresa progetto, *Sinergie*, 70.
- Geyskens I., Steenkamp J., Scheer L. K., Kumar N. (1996), The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study, "*International Journal of Research in Marketing*" 13.
- Gibler K. M., Black R.T. (2004), Agency Risks in outsourcing corporate real estate functions, *The journal of real estate research*, 26.
- Grandori A. (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- Gregori G.L. (1995), *Aspetti economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali ed intermediari commerciali*, Giappichelli, Torino.

- Grewal R., Comer J. M., Mehta R. (1999), Does trust determine satisfaction in marketing channel relationships? The moderating role of exchange partner's price competitiveness, "*Journal of Business to Business Marketing*", 6 (1).
- Guido G. (1999), Il dilemma del prigioniero nel rapporto Industria-Distribuzione, *Trade Marketing*, 25.
- Guido G. (2000), *Economia e gestione delle imprese. Principi, schemi, modelli*, Franco Angeli, Milano.
- Jap S. D., Anderson E. (2003), Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism, *Management Science*, 49 (12).
- Kiessling T., Harvey M. (2004), Global marketing networks and the development of trust: a dynamic capabilities perspective", *Journal of Marketing Channels*, 11(4).
- Isakson H.R., Spencer M. (2000), Total quality management and residential real estate agency issues, *The Journal of Real Estate Research* , 1/2.
- Istat (2011), *Compravendite immobiliari e mutui*, <http://www.istat.it>.
- Lambin J. J. (2008), *Market-driven management*, McGraw-Hill.
- Loe E. (2000), *The value of architecture: context and current thinking*, London, Royal Institute of British Architects Future Studies.
- Milgrom P., Roberts J. (1994), *Economia, Organizzazione e Management*, Il Mulino, Bologna.
- Morgan R. M., Hunt S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58 (3).
- Miceli T.J., Pancak K. A., Sirmans C.F. (2000), Restructuring agency relationships in the real estate brokerage industry: an economic analysis, *The journal of real estate research*, 20.
- Norsa A. (a cura di) (2006), *La gestione del costruire tra progetto processo e contratto*, Franco Angeli, Milano..
- Pastore A. (1996), *I nuovi rapporti tra industria e distribuzione. Le aree e gli strumenti per la partnership*, Cedam, Padova.
- Politecnico di Milano (2009), *L'Ict nel Real Estate: un potenziale innovativo non ancora sfruttato*".
- Premazzi K. (2009), La progettazione e la gestione dei canali distributive, in Castaldo S. (a cura di), *Mercato e fiducia*, Il Mulino, Bologna.
- Ricotta F. (2009), *Marketing multicanale*,. Pearson Prentice Hall.
- Rutherford R. C., Springer T. M., Yavas A. (2007), Evidence of information asymmetries in the market for residential condominiums, *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 35.
- Schmenner R.W. (1993), *Productions/Operations Management*, Fifth Edition, Mc Millan, New York.
- Sullivan J., Peterson R. B. (1988), Factors associated with trust in Japanese-American joint-ventures, *International Management Review*, 22 (2).
- Trio O. (2010), *L'impresa edile. Attori, processi, mercati*, Cacucci, Bari..

- Yavas R.H., Brueggeman W.B. (1994), Economics of brokerage: an overview, *Journal of real estate literature*, 2.
- Williams J. T. (1998), Agency and brokerage of real assets in competitive equilibrium, *Journal of Financial Economics*, 76
- Woodward J. (1965), *Industrial Organisation: Theory and practice*, London, Oxford University Press.
- Zietz J., Newsome B. (2002), Agency representation and the sale price of houses, *The journal of real estate Research*, 24.

ABSTRACT

The aim of this paper is to investigate the role of real estate agencies in the delivery of a complex product like the “good house”.

This objective is reached starting from the analysis of traders’ functions for one of marketing mix components and analyzing the main features both of the product and its utilities and the characteristics of building firms.

The real estate agencies are the link between building firms and the market: the intensive competitive dynamics in recent years show that players need to adopt strategies that include not only the planning and executive stages, when the “good” house is projected with all the features that consumers want, but that could also have a wider extent to retail and commercial stage.

The paper delves into the nature and the characteristics of these actors and, based on the principal-agent theory, highlights the main elements concerning their structure and strategies. The work also shows the territorial distribution of the agencies and their regional offshoot in order to confirm the presence of a connection and its dimension between territorial development related to building industry and the qualitative and quantitative composition of these agencies.