

quaderno 2005

02

Agente Immobiliare
dall'immobile al cliente

di Stefano Lascar

FEDERAZIONE ITALIANA
MEDIATORI AGENTI D'AFFARI



Prefazione

È dal 1988 che svolgo attività di formazione e di consulenza nel settore dell'intermediazione immobiliare.

Iniziai per caso, anzi fu il caso a farmi iniziare. Ad un corso di comunicazione di carattere indifferenziato, si iscrisse un agente immobiliare. Il corso aveva finalità relazionali di tipo interpersonale e io non riuscivo a capire perché si fosse voluto iscrivere. Quando telefonò per richiedere informazioni, dopo le mie spiegazioni, il suo entusiasmo e la sua convinzione nell'iscriversi furono paragonabili al mio stupore. Dopo la telefonata passai del tempo a chiedermi "perché si è iscritto?". Oggi, ma soltanto oggi, mi chiederei "cosa gli ho inconsapevolmente venduto?".

A quel tempo non sapevo niente degli agenti immobiliari. Ero incuriosito e durante il corso, sfruttavo le pause per farmi spiegare in cosa consistesse il suo lavoro. Fu questo iscritto a darmi una traccia di riferimento del lavoro dell'agente immobiliare e a spiegarmi quanto potessero essere notevoli le difficoltà. Soprattutto mi disse una cosa che per me, molto giovane, inesperto e desideroso di avviare l'attività di formazione, suonò molto interessante: non c'era nessuno che faceva formazione specifica per gli agenti immobiliari.

Ero giovane, amavo il lavoro che mi ero scelto (questo ancora oggi), mi piaceva occuparmi di aspetti relazionali, c'era un settore professionale nel quale le difficoltà relazionali mi erano state dette notevoli e per il quale nessuno offriva formazione specifica: pensai che valesse la pena di approfondire la cosa.

Sono sicuro che quell'agente immobiliare finì col trovare il corso insoddisfacente. Il corso non aveva il taglio che gli sarebbe servito. Io però, avevo ricevuto il suggerimento: avevo a disposizione un potenziale mercato, ma dovevo imparare a conoscerlo, individuarne le caratteristiche e le problematiche.

Cominciai a contattare le agenzie per proporre i corsi. Ad ogni appuntamento, mentre cercavo di vendere il corso, cercavo anche di imparare, e facevo la stessa cosa durante i corsi con i pochi sparuti allievi che riuscivo a mettere insieme.

Da lì, ci furono poi le prime esperienze importanti, di formazione e di consulenza.

Ritengo che, nella formazione come nella consulenza, per offrire dei servizi interessanti sia necessario cercare di capire dall'interlocutore quali siano i problemi e le difficoltà e fare molta attenzione a come si esprime, a come si racconta, a quello che dice. La partecipazione ad un corso non deve comportare nessun lavoro di "traduzione" nella pratica. Chi partecipa ad un corso deve trovarsi di fronte un "prodotto finito" da prendere e riportare rapidamente nella sua quotidianità. Anche l'attività di consulenza non può prescindere dalla conoscenza di piccoli dettagli operativi. Perché è con questi dettagli operativi che un'agenzia fa i conti momento per momento ed è proprio dai piccoli dettagli che si fa leva per grandi o piccoli cambiamenti.

Tutto ciò ha reso necessario cercare di conoscere sempre più la realtà operativa, professionale e organizzativa delle agenzie immobiliari e (per quanto concerne la formazione) ha reso opportuno definire corsi segmentati per ruoli, per mansioni e processi.

Ne è derivato un continuo confronto con le specificità da un lato e con i fattori comuni dall'altro. Infinite volte mi sono sentito dire "nella mia zona il mercato è diverso dal resto d'Italia e anche la gente è diversa, peraltro noi siamo organizzati in modo particolare", spesso è vero, ma poi i problemi sono sempre gli stessi. Col tempo è diventato interes-

te osservare come gli stessi problemi potessero sorgere da scenari apparentemente diversi. Quello dell'intermediazione immobiliare è un "universo di microimprenditoria" con qualche grande azienda. Ad oggi le agenzie immobiliari in Italia sono più di 20.000. Il grado di differenziazione tra le agenzie è notevole: si incontrano diversi stili operativi, procedure e flussi di lavoro differenziati, diverse ripartizioni delle mansioni in relazione al ruolo, diversi modelli organizzativi e retributivi, diverse sono le persone per estrazione e livello culturale, diversi i mercati e gli orientamenti strategici.

Eppure c'è un problema che accomuna tutti quanti, e che in tutti questi anni non è cambiato: l'acquisizione in generale e l'acquisizione in esclusiva in particolare.

Ho fatto corsi un po' in tutta Italia, ho incontrato centinaia, se non migliaia, di agenti immobiliari e, in relazione all'acquisizione, tutti hanno gli stessi problemi e nelle stesse modalità! Le difficoltà di acquisizione sono talmente consolidate da essere considerate un'ovvietà implicita dell'esercizio del ruolo. Qualunque sia il grado di differenziazione tra un'agenzia e l'altra il problema dell'acquisizione è un dato comune.

Possibile che si incontri sempre lo stesso problema? Qualunque sia il modello organizzativo e operativo dell'agenzia? E qualunque sia l'angolo d'Italia considerato? È curioso osservare che qualunque sia il modello organizzativo, lo stile operativo e la zona geografica considerata, le difficoltà in acquisizione siano sempre le stesse.

Il fatto che una difficoltà sia ricorrente e sempre uguale, rende arduo continuare a rappresentarla soltanto come un problema di interazione di vendita. C'è un importante precetto di vita: "se incontri sempre lo stesso problema vuol dire che il problema sei tu". E se provassimo a traslare tale precetto sulla visione aziendale delle agenzie immobiliari? Per molti anni, durante i corsi ho lavorato al superamento delle difficoltà di acquisizione sviluppando e rafforzando le abilità di argomentazione per l'incarico in esclusiva: repliche alle obiezioni, successione e struttura delle argomentazioni, gestione delle domande, tecniche di conclusione. Più mi sono spinto in questa direzione, più mi sono reso conto che è lo schema generale a richiedere una revisione strategica. Si è progressivamente costituita la percezione che è l'oggetto della vendita ed essere improprio: che il problema non è soltanto nel far apprezzare al cliente il prodotto, bensì nel prodotto stesso.

Ciò mi ha portato a "sconfinare" dal mio specifico professionale (l'abilità relazionale e socio-professionale) per approdare a riflessioni inerenti la visione generale dei servizi offerti dall'agenzia immobiliare.

Vi è qualcosa sul quale in tutti questi anni non è mai stata avviata una sufficiente riflessione: il mercato dei servizi delle agenzie immobiliari.

Si parla molto del mercato immobiliare, cioè dell'andamento delle compravendite, dello stato della domanda e dell'offerta di immobili, delle ripercussioni sui prezzi e sui tempi di vendita, ma non si parla quasi mai del mercato specifico delle agenzie immobiliari: quello dei loro potenziali clienti.

L'agenzia immobiliare ha dei servizi da vendere e il riferimento di questi servizi non è il mercato immobiliare, bensì il mercato dei suoi potenziali clienti. Il mercato immobiliare appartiene all'esercizio professionale dell'agente immobiliare, ma non costituisce l'essenza della vendita, o della vendibilità, dei suoi servizi (e se accade vuol dire che c'è un "errore" di posizionamento aziendale).

Fino adesso si è fatta una sostanziale confusione e si è finiti col pensare al mercato immobiliare come a qualcosa che ineluttabilmente debba determinare la relazione e il rappor-

to col cliente, come a qualcosa che definisce la vendibilità stessa dei servizi dell'agenzia immobiliare.

Il mercato immobiliare costituisce lo scenario operativo del ruolo, il mercato dei servizi dell'agenzia immobiliare consiste invece nella relazione di soddisfazione che l'agenzia offre al potenziale cliente.

Porsi la questione del grado di soddisfazione offerto al potenziale cliente significa domandarsi quali siano i bisogni e le aspettative del cliente da corrispondere e soddisfare, affinché questi riconosca interessanti e apprezzabili i servizi dell'agenzia immobiliare.

Generalmente si attribuisce al potenziale cliente il bisogno e l'aspettativa di vendere l'immobile nel più breve tempo possibile e alle migliori condizioni. Ma in funzione di cosa? Si è proprio così sicuri che in realtà questa non sia altro che l'esigenza dell'agenzia immobiliare proiettata sul cliente? Con l'attribuzione al cliente di tali bisogni e aspettative non si fa l'errore di confondere le esigenze aziendali e il mercato immobiliare, col cliente?

Se bisogni e aspettative del cliente, in relazione ai servizi dell'agenzia immobiliare, fossero veramente quelli di vendere l'immobile nel più breve tempo possibile e alle migliori condizioni, allora perché mai tante difficoltà per l'incarico in esclusiva? L'incarico in esclusiva trova la sua ragion d'essere nel creare i presupposti affinché l'agenzia possa mobilitare tutte le sue risorse per la vendita dell'immobile. Se bisogni e aspettative del cliente fossero veramente quelli, a seguito di una buona argomentazione non vi sarebbero difficoltà nel farsi riconoscere l'incarico in esclusiva. In sostanza l'incarico in esclusiva non dovrebbe affatto incontrare resistenze, bensì i favori del mercato.

Per il cliente si tratterebbe soltanto di operare con un criterio comparativo, cioè cercare di identificare l'agenzia con le migliori caratteristiche, alla quale affidare la vendita in esclusiva del suo immobile.

Le cose non vanno così. Il più delle volte il cliente "non capisce" di avere di fronte un'opportunità, ma questo significa che c'è qualcosa che non gli permette di capire, o - per essere provocatori fino in fondo - che forse non c'è niente da capire.

Si torna quindi alla questione precedente: non è forse necessario cominciare a riflettere su qualcosa fino adesso non considerato? Cioè il mercato? Non il mercato immobiliare, ma il mercato delle agenzie immobiliari, quindi la relazione che le agenzie immobiliari è opportuno tendano ad instaurare con i clienti?

È opportuno interrogarsi con più scrupolo analitico sui desideri e le aspettative del cliente; sulle condizioni per le quali - dal suo punto di vista - potrebbe essere interessante e positiva la relazione in esclusiva con l'agenzia.

Per essere più brutali: a quali condizioni l'incarico in esclusiva potrebbe essere visto dal cliente come un'opportunità anziché come una tagliola?

Come al solito, le risposte non si inventano, ma sono già disponibili all'osservazione. In tutti questi anni ho incontrato agenti immobiliari con i più disparati orientamenti, con differenziate visioni del mercato, con diversi atteggiamenti e modelli organizzativi. Tutti hanno collaborato a darmi qualcosa per sviluppare un'analisi appropriata e una chiave di lettura alternativa. Alcuni, forse inconsapevolmente, sono molto vicini alle conclusioni cui sono giunto.

A collaborare in modo significativo a questo mio rivisitare la visione strategica delle agenzie immobiliari è stata la necessità di spiegarmi un'apparente anomalia.

Sono ormai due decenni che si è diffusa una strategia di acquisizione particolarmente

intraprendente, ci sarebbe quindi da aspettarsi che tutte quelle agenzie che non l'hanno adottata siano state sopraffatte da tempo. Invece, ci sono ancora molte agenzie immobiliari che hanno uno stile di acquisizione "soft": non fanno zona, non fanno ricerca telefonica, si procurano notizie e immobili da contatti di vario genere e/o per affermazione di marchio. Molte di queste lavorano frequentemente con incarico in esclusiva o con rapporti verbali che quasi lo equivalgono. Questa è "l'anomalia"!

Queste agenzie avvertono che la concorrenza erode (o potrebbe erodere) la loro penetrazione di mercato, ma ancora esistono e lavorano. Sarebbe molto semplice considerarle privilegiate o residuali di un passato modo di operare. Troppo semplice e banalmente liquidatorio. È molto più interessante cercare di capire in virtù di che cosa siano in grado di mantenere la loro prassi operativa, nonostante l'intraprendente attività di acquisizione della concorrenza. Infatti, non si tratta di fare pronostici sul loro futuro. Si tratta di considerare che hanno qualcosa (magari in forma embrionale) parzialmente in grado di controbilanciare l'intraprendente attività di acquisizione della concorrenza. Questo "qualcosa" è da considerarsi una risorsa da scoprire e identificare perché, evidentemente, ha un valore attrattivo per i clienti, e se così è, presumibilmente ne corrisponde aspettative e desideri.

Prima di lasciar posto alla trattazione vera e propria, ritengo importante precisare che è imprevedibile la reazione a questo scritto. Proprio per la forte differenziazione che sussiste tra le agenzie immobiliari sono ipotizzabili le reazioni più diverse. Per alcuni, dei passaggi risulteranno profondamente innovativi e sconcertanti, o bizzarri o tali da stimolare contrapposizione, per altri risulterà esserci poco di nuovo e ne trarranno un contributo di sistematizzazione di idee preesistenti, per altri ancora questa lettura sarà il contributo ad accelerare e organizzare un percorso di riflessione già avviato.

In ogni caso, se qualche merito vi è in questo scritto, molto va agli agenti immobiliari che ho incontrato in tutti questi anni. Hanno tutti contribuito, nei modi e nelle forme più diverse, con indiretti suggerimenti o con stimoli alla riflessione, a queste mie considerazioni.

Stefano Lascar
settembre 2004

Indice

Prefazione	4
Premessa: L'incarico in esclusiva	11
L'implicazione commerciale	11
Gestione della trattativa	12
La dignità professionale	14
Argomentare l'esclusiva	16
Argomentazione e confutazione	16
• È complesso	18
• Implica la percezione del reciproco vantaggio	20
• Implica l'instaurazione di un rapporto di fiducia	22
• Non tiene conto della logica di mercato	24
L'inversamente proporzionale ovvero il vendibile e l'acquisibile	25
Un vicolo cieco?	26
Una soluzione illusoria	29
Lavorare senza incarico	29
Flusso lavorativo e funzionalità aziendale	30
La relazione col cliente	33
La relazione col mercato	34
Conclusione	36
Posizionamento dell'Agenzia Immobiliare	37
Il Paradosso	37
Percezione dell'agenzia immobiliare	37
Questione di posizionamento	39
Innovazione, pensiero autoreferenziale e doppio legame	40
Una rivoluzione nel settore	40
Replica del modello e concorrenza	41
Sommatoria del posizionamento: matrice di logiche perverse	42
Ricominciare dal Cliente	45
Cosa considerare	45
La valutazione commerciale	46
Il bisogno del cliente	48
Resistenze alla vendita	50
Discrepanze nell'interazione (di acquisizione)	53
"Ma io non ho fretta"	55
Sistema linguistico e necessità di riallineamento	56

Visione e Posizionamento	59
Dimensione di senso di prodotti e servizi	59
Posizionamento	60
Se cambiano visione e posizionamento	62
Posizionamento e interazione	64
La fase di acquisizione	64
Il salto consulenziale	65
Gestire le resistenze alla vendita	67
• Disagio abitativo e insoddisfazione abitativa	68
• Progettualità abitativa	69
• Componente Immaginativa	72
Conquistare la fiducia	74
La valutazione commerciale ovvero la potenzialità di acquisto	76
Un'operazione congiunta	79
Modelli Operativi	83
Dall'immobile al cliente	83
Operazioni e fasi	83
Da colloquio a processo di acquisizione	84
Vendere in Acquisizione	86
Acquisire nella Vendita	86
Questione di Portafoglio Immobili	88
Non è solo l'incarico	91
Incarico: ribaltare la prospettiva	91
Conclusione	94
Breve bibliografia	97

Premessa: l'incarico in esclusiva

L'incarico di vendita in esclusiva, per l'agenzia, costituisce "l'ideale operativo", l'obiettivo cui aspirare in ogni circostanza di acquisizione. Viene da chiedersi quali siano le ragioni di un tale orientamento: perché l'incarico in esclusiva rappresenti una tappa operativa così importante per l'agenzia immobiliare.

La questione non è da sottovalutare in quanto oltre ad essere origine di molte delle difficoltà che le agenzie immobiliari incontrano nella relazione col mercato¹, ha una notevole valenza strategica di carattere aziendale.

L'implicazione commerciale

Con l'incarico in esclusiva il proprietario garantisce l'agenzia che nessun'altro operatore o privato, per tutta la durata dell'incarico, gestirà la vendita dell'immobile o che comunque, nel caso in cui l'immobile fosse venduto mediante l'intervento di altri (o dello stesso proprietario) all'agenzia sarà riconosciuto un rimborso per il lavoro svolto. Ne deriva che da un punto di vista strettamente commerciale l'incarico garantisce l'agenzia sugli esiti del suo intervento e/o sui risultati del suo operato. Infatti, se alla scadenza dell'incarico l'immobile risultasse invenduto niente sarebbe dovuto all'agenzia, ma qualora la vendita venga effettuata l'agenzia, in ogni caso, ha la garanzia di un margine di rientro sugli investimenti effettuati.

Tutto ciò si ripercuote sul grado di rischio imprenditoriale inerente azioni di promozione commerciale dell'immobile.

L'agenzia per poter procedere con la vendita dell'immobile è necessario investa in pubblicità. Disporre dell'esclusiva significa essere l'unico punto di riferimento del target potenzialmente interessato all'immobile, quindi l'incarico in esclusiva massimizza la possibilità di rientrare sugli investimenti effettuati e rende più scarso il rischio che agli investimenti non segua nessun rientro economico. Peraltro, se al termine dell'incarico in esclusiva, l'immobile dovesse risultare invenduto, l'agenzia ne avrebbe la responsabilità e dovrebbe rispondere a sé stessa dell'insuccesso. Non vale la stessa considerazione per quando l'agenzia non dispone dell'incarico in esclusiva.

In mancanza dell'esclusiva può accadere che l'agenzia investa sensibilmente

¹ Mercato inteso come mercato dei servizi delle agenzie immobiliari e non come mercato immobiliare.

per la promozione commerciale dell'immobile, e nel frattempo il proprietario-venditore vende sfruttando occasioni che si sono presentate per altri canali; il risultato è che l'agenzia non ha venduto, ma ciò non significa affatto che non avrebbe venduto di lì a poco. In alcuni mercati è raro che una buona ed intensa azione commerciale non permetta di raggiungere la quasi totalità del target e se l'immobile rispetta alcuni parametri essenziali del mercato immobiliare, la vendita è statisticamente molto probabile.

L'incarico in esclusiva è quindi una sorta di "limitatore" del rischio imprenditoriale che tende ad epurare la gestione della vendita da avversità e sventure², e permette la programmazione operativa secondo la logica di dinamiche commerciali in tempi stabiliti. In virtù di tutto ciò è possibile fare una adeguata pianificazione degli investimenti su schemi razionalmente determinati e spingersi anche a soglie di investimento significativo.

In funzione di quest'ultima considerazione è possibile sviluppare un ribaltamento delle immediate conseguenze dell'incarico in esclusiva. Per le argomentazioni finora considerate, l'incarico di vendita in esclusiva, risulterebbe ad esclusivo vantaggio e beneficio dell'agenzia. Tuttavia un investimento significativo (in termini economici e operativi) per la vendita dell'immobile è assolutamente vantaggioso per il cliente, in quanto gli offre la possibilità di sviluppare numerosi contatti e quindi, più facilmente individuare l'acquirente che permetta la vendita alle condizioni più vantaggiose.

In ultima analisi l'incarico di vendita in esclusiva, stabilendo delle garanzie per l'agenzia immobiliare, crea le premesse per il miglior servizio di vendita al cliente.

Gestione della trattativa

In qualunque circostanza, la tendenza a considerare più o meno seriamente una proposta ricevuta, è determinata dalla disponibilità di alternative.

Le proposte che una persona riceve (per qualsivoglia offerta e/o prospettiva) non sono mai valutate soltanto per quel che sono in sé, ma anche in misura della possibilità di ottenere condizioni migliori in tempi relativamente accettabili. Quando una persona riceve una proposta, cerca di formulare una previsione sulla possibilità di ricevere o procurarsi una proposta migliore. Se la previsione lascia presagire la possibilità di ricevere una proposta migliore l'offerta è rifiutata, se

² Per non menzionare eventuali comportamenti scorretti da parte dell'acquirente e/o del venditore.

invece la previsione induce a ritenere improbabile una proposta migliore in tempi accettabili allora l'offerta è accettata.

La previsione, per quanto possa essere strutturata su dati oggettivamente riscontrabili, ha sempre una connotazione personale: è la persona in questione che decide a quali fattori "reali e oggettivi" attribuire maggiore o minore rilevanza per formulare la previsione. Pertanto, molto spesso la previsione assume una veste strettamente e propriamente personale. Inoltre, la valutazione delle ulteriori possibilità quasi mai è sviluppata con un attento criterio razionale e quantitativo, bensì sulla base di valutazioni approssimative e qualitative.

L'affermazione iniziale è quindi riproponibile con una integrazione: "la tendenza a prendere più o meno seriamente in considerazione una proposta ricevuta, è determinata dalla **sensazione** di disporre di alternative o meno"³.

Un fattore capace di incidere in modo elevato sulla sensazione di disporre di alternative, consiste nel numero di azioni contemporaneamente attivate per l'ottenimento degli scopi prefissati. L'aver avviato contemporaneamente azioni simili, tutte orientate al raggiungimento dello stesso scopo, accresce la sensazione di disporre di alternative: è possibile ritenere che almeno una delle azioni intraprese possa avere successo.

Quest'ultima circostanza è in tutto simile a quella di una persona che sta cercando di vendere il proprio immobile con più agenzie immobiliari contemporaneamente. Quando una delle agenzie (che promuovono la vendita del suo immobile) si presenta con una proposta di acquisto inferiore al prezzo richiesto, il proprietario-venditore può sempre ritenere possibile che un'altra agenzia possa presentargli una proposta migliore.

Chiunque operi attivamente nel settore dell'intermediazione immobiliare sa perfettamente quanto questa **sensazione** sia, nella stragrande maggioranza dei casi, del tutto illusoria, ma ciò non evita che si mantenga attiva e incida profondamente sui comportamenti.

In sostanza non disporre dell'incarico in esclusiva, per l'agenzia significa incontrare maggiori difficoltà, in fase di trattativa, nel far comprendere che il prezzo di vendita richiesto è eccessivo per i parametri accettati dal mercato, o che

³ Per il fatto che la valutazione di ulteriori possibilità è stabilita più che su criteri analitici razionali e ben strutturati, su informazioni approssimative e trattate con diseguale attribuzione di valore (prevalentemente in funzione di attribuzioni emotive) il termine "sensazione" è particolarmente prossimo alla corretta rappresentazione della dinamica di valutazione.

(più in generale) i termini della proposta di acquisto sono accettabili.

In mancanza dell'incarico in esclusiva, il cliente-venditore più facilmente assume atteggiamenti riottosi a fronte di proposte di acquisto al ribasso, seppure assolutamente sensate (per il mercato immobiliare del momento).

Con l'incarico in esclusiva, è meno probabile che il cliente orienti comportamenti e giudizi sulla base di sensazioni, mentre è più probabile che elabori decisioni sulla base di un'analisi razionale di quanto si verifica in funzione dell'operato dell'agenzia. Flessibilità e/o resistenza da parte del cliente-venditore, a fronte di una proposta di acquisto più bassa della richiesta o comunque dissonante dai termini d'accordo desiderati, saranno determinati dall'operato dell'agenzia stessa e da come si è puntualmente relazionato al cliente sullo svolgimento del lavoro⁴.

La dignità professionale

La questione della dignità professionale incide sugli aspetti commerciali in modo indiretto. Ha una rilevanza psicologica e motivazionale⁵.

C'è una domanda che ciascun agente immobiliare deve porsi *“il mio lavoro e il mio operato sono utili al cliente, oppure no? Il cliente potrebbe gestire la compravendita della sua casa, alle stesse condizioni e tempi, indipendentemente dall'intervento di un'agente immobiliare?”*

Se la risposta è *“No, non è fondamentale e potrebbe gestire la compravendita indipendentemente dall'intervento di un agente immobiliare”* allora la cosa migliore da fare è cambiare mestiere. Se si è convinti della sostanziale inutilità del proprio ruolo o si vivacchia o si raggiungono risultati interessanti soltanto essendo disponibili ad avere costantemente la sensazione di “giocare sporco”.

Se la risposta è *“Sì, il mio lavoro e il mio operato sono fondamentali per il cliente”* e quindi si è convinti dell'importanza della propria professione riconoscendo valore aggiunto al servizio svolto, non si può che richiedere/prendere un rapporto paritario col cliente.

La convinzione dell'utilità e importanza della propria attività lavorativa costituisce la dimensione della “dignità professionale” e conseguentemente, la definizione dei doveri e delle responsabilità assunte mediante l'esercizio professionale,

⁴ Sotto questo aspetto è di fondamentale importanza la gestione post-acquisizione e il puntuale svolgimento di quella che viene denominata “visita periodica” (ossia l'incontrare il cliente-venditore ogni due o tre settimane per relazionare dettagliatamente il lavoro svolto per la vendita dell'immobile).

⁵ Attenzione: non per questo meno importante. Le ripercussioni psicologiche e motivazionali hanno eccezionale rilevanza nell'esercizio della professione.

ma anche del diritto di svolgere il proprio lavoro nel migliore contesto operativo. La dignità professionale stabilisce i margini dei diritti reciprocamente riconosciuti, dettando le premesse per una relazione nella quale i ruoli (agente immobiliare/cliente) operano nel rispetto l'uno dell'altro.

Il rapporto non in esclusiva è un rapporto nel quale il cliente ha diritti, ma non ha doveri, mentre l'agenzia è svincolata dalla necessità di prestazioni professionali che vadano oltre l'operato commerciale. Il cliente non riconosce all'agenzia nessun particolare diritto, nonostante questa svolga un lavoro e un'attività anche a suo vantaggio, mentre l'agenzia sembra rincorrere una possibilità di guadagno del tutto occasionale che non la implica come motore operativo.

Tutto ciò è disconoscimento completo della dignità professionale.

Dignità professionale significa definire diritti e riconoscimenti del proprio ruolo e del proprio operato, oltre che sottoporsi a responsabilità e verifica dei risultati. L'incarico in esclusiva è la prerogativa di base dell'affermazione di professionalità.

La gestione commerciale di un immobile senza l'incarico in esclusiva, costituisce invece il disconoscimento totale del valore aggiunto del servizio dell'agenzia e ne disconosce l'importanza della funzione. Nega dignità professionale all'agente immobiliare e lo riduce a chi, insinuandosi inutilmente in un evento che non lo implica come necessario, o "vivacchia" o "gioca sporco".

Non è possibile sfuggire alla considerazione che sia una persona, sia un'organizzazione, sono quello che fanno.

Lavorare a condizioni che disconoscano dignità professionale significa lederla, quindi diventare sempre più deboli, a livello psicologico e motivazionale. In funzione dello stato di debolezza psicologico e motivazionale diventa sempre più facile ritrovarsi alla mercé di "clienti" sempre più "difficili" e pretenziosi.

Il "prodotto" di un'agenzia immobiliare è connaturato della qualità professionale, psicologica e motivazionale dei suoi membri. Per cui la salvaguardia di tali caratteristiche non può essere trascurata.

Argomentare l'esclusiva

Argomentazione e confutazione

La condizione di partenza di qualsiasi colloquio di acquisizione consiste in una forte resistenza del cliente a corrispondere l'incarico in esclusiva. Quasi sempre il cliente identifica nell'incarico in esclusiva un vincolo inutile ed immotivato che limita le sue possibilità di vendita⁶. Per la prospettiva mentale del cliente, più persone e agenzie sono informate della sua intenzione di vendere l'immobile, maggiori sono le possibilità di trovare l'acquirente, anzi "il buon acquirente". L'idea fondamentale è relativamente semplice: se si deve colpire un bersaglio meglio sparare vari colpi a raggiera che un solo colpo (anche se tendenzialmente molto più preciso). Di qui la sensazione che avere molteplici "promotori", per la vendita del proprio immobile, estenda le possibilità di vendita e quindi offra anche maggiori probabilità di una vendita vantaggiosa.

La visione del cliente non opera nessuna distinzione tra quantità e qualità dell'azione di promozione commerciale e di vendita, confonde molteplici azioni superficiali e occasionali con un'azione estesa ed incisiva. Ciò non impedisce che l'orientamento sia fortemente radicalizzato.

Considerazioni distintive tra qualità e quantità dell'azione commerciale implicano conoscenze delle quali il cliente non può disporre e che sono specifiche degli operatori del settore⁷. Ecco che allora, dal punto di vista del cliente, conferire l'incarico in esclusiva significa rinunciare aprioristicamente a qualsiasi altra opportunità di vendita procurata per altri canali (che non siano quelli dell'agenzia incaricata) oppure dover pagare comunque l'agenzia anche se questa non è intervenuta nella vendita. Ne deriva una percezione tutta negativa dell'incarico in

⁶ La questione non è di per sé "preoccupante" in quanto qualsiasi azione di vendita comincia proprio quando il cliente dice "no". Quel che si tratta di stabilire è se la resistenza del cliente è integrabile alle normali difficoltà dell'interazione di vendita, in un quadro strategicamente corretto e praticabile, o se invece, le difficoltà riscontrate in fase di acquisizione rappresentano la puntuale manifestazione dell'inadeguatezza della visione strategica e degli orientamenti di vendita. Nel primo caso il problema è risolvibile affinando le tecniche di vendita; nel secondo caso il problema trascende le tecniche di vendita e un intervento anche significativo di rafforzamento di tale aspetto ha un'incidenza positiva di scarso rilievo.

⁷ Anzi per certi versi sono conoscenze proprie del servizio di intermediazione e costituiscono parte del valore aggiunto dell'incarico in esclusiva.

esclusiva, il quale non può che risultare come un vincolo ed una limitazione immotivata e del tutto inaccettabile.

La visione del cliente si fonda su un difetto di analisi (nessuna distinzione tra quantità e qualità dell'azione commerciale), eppure al suo interno mantiene una logica stabile e coerente.

L'unico punto di aggancio per la confutazione degli orientamenti del cliente sembra essere costituito da un intervento sul difetto di analisi (premessa dell'orientamento). La precisazione che non necessariamente molteplici operatori commerciali procurino più opportunità di vendita di quante possa procurarne uno solo, dovrebbe poter condurre allo smantellamento delle convinzioni del cliente.

Il percorso argomentativo, quindi, prevede l'introduzione della distinzione tra quantità e qualità dell'azione commerciale. In qualche modo questo significa entrare nelle specificità del servizio e puntualizzare che l'azione commerciale può essere di tipo superficiale se non addirittura occasionale, oppure intensa, precisa e ben mirata. Conseguentemente si può aggiungere che la sommatoria di molteplici azioni commerciali superficiali e/o occasionali non necessariamente è paragonabile ad una sola azione commerciale intensa, precisa e ben mirata⁸, ma che anzi potrebbe determinare risultati negativi⁹.

In ultimo, dopo che per il cliente si è definita la distinzione tra quantità e qualità dell'azione commerciale, è necessario stabilire la relazione tra un'azione commerciale intensa e ben organizzata e l'incarico in esclusiva. Qui devono entrare in gioco questioni di ordine strettamente aziendale¹⁰ in merito alla componente di rischio degli investimenti. L'argomentazione deve rigorosamente rispettare delle precise fasi logiche:

1) Innanzitutto bisogna ribadire con forza che l'agenzia si impegnerà economicamente, in termini di promozione pubblicitaria per la vendita dell'immobile, e che il cliente non dovrà anticipare nessuna spesa.

2) E che, nel caso in cui la vendita non si effettuasse la perdita economica sarebbe tutta ed esclusivamente dell'agenzia: al cliente non ne verrebbe nessun danno.

⁸ Per esempio - varie azioni commerciali fuori target, per quanto ripetute, non danno gli stessi risultati di una sola azione commerciale ben orientata sul target.

⁹ In particolare, il caso di quando un immobile è proposto da più agenzie a prezzi diversi.

¹⁰ E alle quali il cliente potrebbe rispondere in qualunque momento: *"è un problema vostro: la cosa non mi riguarda!"*

3) Successivamente evidenziare che l'agenzia è disponibile ad investimenti pubblicitari (anche massicci) soltanto quando ha probabilità apprezzabili di rientrare degli investimenti (e di converso relativamente scarsi rischi di perdita).

4) Infine è opportuno ribaltare la considerazione riproponendola in positivo, stimolando la constatazione che tanto maggiore è la possibilità di rientrare sugli investimenti tanto maggiore è la possibilità che gli investimenti vengano effettuati veramente.

Ecco che proprio in quanto, per il periodo concordato sull'incarico, l'agenzia è l'unico operatore di vendita dell'immobile¹¹, l'agenzia ha la possibilità di investire intensamente per la promozione commerciale dell'immobile con conseguenti vantaggi per il cliente, traducibili in rapidità dell'operazione e migliore realizzo economico.

Sotto tale profilo l'incarico in esclusiva si connota come la premessa affinché l'agenzia possa operare in modo intenso ed esteso: **una tutela per l'agenzia che si tramuta nel miglior servizio al cliente.**

A tal punto ciò che il cliente identificava come una condizione limitante delle possibilità di vendita, di inutile e "autolesionistica" attribuzione di privilegio all'agenzia, dovrebbe tradursi nella percezione di un tangibile vantaggio.

Oltre ad essere ricco di passaggi (di cui alcuni deboli), il modello argomentativo si dipana all'interno di una visione tutta interna all'agenzia stessa e non tiene conto di alcune implicazioni:

1. è complesso
2. implica la percezione del reciproco vantaggio
3. implica l'instaurazione di un rapporto di fiducia
4. non tiene conto della logica di mercato (inteso come offerta del servizio di intermediazione).

• È complesso

Lo schema argomentativo si fonda su delle implicazioni.

Una prima implicazione (alquanto problematica) consiste nell'assenza di una qualche relazione certa di causa-effetto e nel riferimento ad una visione probabilistica degli eventi. In particolare lo schema argomentativo fa riferimento a degli indici di probabilità sul comportamento al verificarsi di determinate condizioni.

¹¹ o quantomeno le dovranno comunque essere pagate le provvigioni in caso di vendita

Infatti, non viene stabilita una connessione diretta ed immediata (e neanche sarebbe possibile farlo)¹² tra incarico in esclusiva e massima operatività commerciale dell'agenzia.

L'argomentazione tende a evidenziare che al verificarsi di una determinata condizione (incarico in esclusiva) accrescono le probabilità che siano adottati taluni comportamenti (attività commerciale di massimo livello da parte dell'agenzia). Sotto tale profilo, l'esclusiva non si configura come elemento causante il miglior servizio dell'agenzia, bensì come premessa alla possibilità che ciò accada. Si giunge dunque, alla situazione in cui al maggior impegno del cliente non corrisponde immediatamente il miglior servizio dell'agenzia, ma corrisponde (soltanto) la maggiore probabilità del miglior servizio.

La questione che si pone è che la maggiore probabilità che qualcosa accada non costituisce la certezza che accada. Il cliente non può non riscontrare l'asimmetria dell'accordo, cioè che a fronte di un impegno certo (incarico in esclusiva) non corrisponde la certezza del migliore servizio possibile¹³.

Il richiamo a degli indici di probabilità e l'impossibilità di fornire certezze per il verificarsi della massima operatività dell'agenzia, costituisce un fattore di debolezza intrinseco di tutta la struttura argomentativa¹⁴.

La seconda implicazione dello schema argomentativo, consiste nel dover fare riferimento alla disponibilità, da parte del cliente, di mettersi nei "panni dell'altro" (dove "l'altro" è l'agenzia o l'acquirente), quindi della necessità "dell'altro", di limitare i rischi tutelandosi e di operare secondo la maggiore possibilità di rientrare sugli investimenti fatti. In pratica l'argomentazione si fonda sulla disponibilità del cliente a condividere le necessità, le prerogative e i margini operativi dell'agenzia. Soltanto in tal caso può ritenere che ciò che per l'agenzia costituisce il minor rischio e la maggiore possibilità di ricavo, costituisca anche un beneficio per lui in termini di servizio ricevuto.

¹² Potrebbe esservi la tendenza (e c'è) a garantire la massima operatività dell'agenzia a fronte dell'incarico in esclusiva. Tuttavia una garanzia per essere tale deve essere verificabile e riscontrabile. Né l'acquirente né l'agenzia sono nella condizione di poter dimostrare che faranno tutto il possibile per la migliore vendita dell'immobile acquisito, come d'altro canto, il cliente non è nelle condizioni di verificare una tale garanzia. Una garanzia né dimostrabile né verificabile è nulla, per cui non ha nessuna consistenza argomentativa e persuasiva.

¹³ Non a caso una delle frequenti affermazioni del cliente a tal proposito è "se le firmo l'incarico lei mi garantisce che venderà la casa a questo prezzo e entro questo tempo?"

¹⁴ e il richiamo ad un ulteriore fattore: la fiducia che sarà trattata più avanti.

Affinché l'argomentazione abbia effetto, bisogna che il cliente riconosca la necessità dell'agenzia di limitare o evitare gli investimenti a rischio (e la promozione di un immobile, senza averne l'incarico in esclusiva, costituisce un investimento a rischio) e riversare le attività su investimenti che invece hanno maggiori probabilità di rientrare. Solo dopo avere riconosciuto tale necessità può percepire, o quantomeno immaginare, la differenza di trattamento e di gestione che riceverà il suo immobile avendo sottoscritto un incarico in esclusiva, quindi percepire il vantaggio di essere incluso (per l'agenzia) tra gli investimenti con maggiori possibilità di rientro.

Tutto ciò rappresenta un salto cognitivo intrinsecamente complesso, mentre invece il cliente è innanzitutto orientato a perseguire in modo diretto il proprio interesse e non prova nessuna motivazione a comprendere e condividere le necessità imprenditoriali dell'agenzia.

• **Implica la percezione del reciproco vantaggio**

Il ruolo di cliente induce a rappresentare l'interazione commerciale (qualunque essa sia) secondo la concezione del "gioco a somma zero". Il "gioco a somma zero" consiste in una valutazione semplificata dell'interazione commerciale per la quale si ritiene che all'ottenimento di una buona condizione di accordo, da una delle due parti, corrisponda sempre e inequivocabilmente una perdita per l'altra parte.

Nella concezione del gioco a somma zero non si considera la possibilità che l'interazione commerciale costituisca un momento produttivo e reciprocamente vantaggioso. Al contrario si considera che ad un vantaggio per l'uno corrisponda immediatamente uno svantaggio per l'altro.

Durante il colloquio di acquisizione il cliente riconosce nell'incarico in esclusiva un vantaggio per l'agenzia, di conseguenza con modalità immediata identifica nell'incarico in esclusiva uno svantaggio per lui.

La questione è ben rappresentata da un'affermazione del tipo "*se ciò rappresenta un vantaggio per l'agenzia vuol dire che per me è uno svantaggio*", ed è anche possibile radicalizzare l'affermazione procedendo con "*se per l'agenzia è importante averlo significa che per me deve essere importante non riconoscerlo*".

La percezione (o non percezione) del reciproco vantaggio si estende alla questione delle provvigioni per l'agenzia. Dover pagare le provvigioni all'agenzia, per la vendita della propria casa, è generalmente vissuto come immeritato e quasi

defraudante¹⁵. Non è così azzardato ritenere che la tendenza a rifiutare l'incarico in esclusiva poggia sulla speranza di poter evitare il pagamento delle provvigioni all'agenzia. "Non legarsi le mani" con un'agenzia, in ultima analisi, significa mantenere viva la speranza di vendere senza l'intervento di alcuna agenzia e quindi non dover pagare per qualcosa che, dal cliente, è ritenuto semplice e consequenziale all'idea stessa di vendere¹⁶.

È in questi termini che il "gioco a somma zero" ha la massima risonanza cognitiva. In quanto si riconosce nel pagamento delle provvigioni all'agenzia una spesa tendenzialmente immotivata¹⁷ e una perdita economica giustificata soltanto dal vantaggio per l'Agenzia Immobiliare.

Raramente il cliente ha consapevolezza del fatto che un accordo ragionevolmente vantaggioso per l'agenzia è vantaggioso anche per lui, in quanto crea tutti i presupposti per un'attività di promozione e di vendita efficace, orientata al migliore rapporto tra tempi di vendita e realizzo economico¹⁸.

¹⁵ È probabile che ciò dipenda da quel fenomeno prevalentemente italiano per il quale "la casa" è ammantata da una sorta di metafisica religiosa, tale da renderla un bene quasi intimo capace di suscitare un forte senso di appartenenza. Una parziale riprova a questo la si potrebbe ricavare dall'osservazione che in quei paesi in cui vi è una maggiore mobilità territoriale e quindi la casa non rappresenta il simulacro della stabilità (o lo rappresenta meno), gli agenti immobiliari non sono così invisibili come in Italia o addirittura sono ritenuti degli interlocutori importanti nella compravendita degli immobili.

¹⁶ Talvolta, nei clienti è riscontrabile la tendenza a ritenere la vendita dell'immobile un fatto automatico, scontato e pertanto immediatamente successivo alla decisione stessa di vendere. Indubbiamente ciò esprime la mancanza di una visione commerciale e ignoranza sull'effettivo andamento delle cose. Tuttavia la questione resta un problema molto serio per l'acquirente: non è facile dialogare in termini commerciali con chi ne ignora anche i più elementari presupposti.

¹⁷ Quale agente immobiliare non si è mai sentito dire: "La casa è mia, perché mai dovrei pagare qualcuno per venderla?" Anzi, i più ostinati continuano con "Dal momento in cui voi prendete le provvigioni da chi compra, dovrete essere voi a dare qualcosa a me in quanto vi do la possibilità di guadagnare".

¹⁸ L'orientamento al "gioco a somma zero" è una costante di qualsiasi interazione di vendita. Tutte le volte che una persona si trova ad esercitare il ruolo di cliente, inevitabilmente tende a concepire i rapporti secondo tale dinamica. È consueto che una qualsiasi azienda cerchi di ottenere le migliori condizioni dai suoi fornitori, talvolta non considerando che potrà usufruire di buoni prodotti e di buoni servizi soltanto se anche i suoi fornitori hanno un margine accettabile.

• **Implica l'instaurazione di un rapporto di fiducia**

L'argomentazione si essenzializza nell'enunciazione di probabilità: a maggiori probabilità di rientrare dell'investimento, seguono maggiori probabilità di investimento. Come tale non comporta nessun elemento necessitante e causante; si limita ad esporre delle probabilità: la probabilità che quando un'azione non è particolarmente rischiosa ed anzi ha relativi margini di successo, l'azione sia messa in pratica.

Ne deriva una sostanziale debolezza persuasiva in quanto pone il comportamento richiesto (conferimento dell'incarico in esclusiva) come necessario, ma non sufficiente per un buon risultato di vendita. A determinare la condizione necessaria e sufficiente per un buon risultato di vendita, sarà l'operato futuro dell'agenzia, cioè qualcosa che al momento non esiste e che "si creerà" dopo il conferimento dell'incarico. Se questa è un'ovvietà per l'agente immobiliare, per il cliente-venditore è un fattore repulsivo all'idea stessa dell'esclusiva.

Ammesso e non concesso che il cliente venditore sia disposto a riconoscere nell'esclusiva le premesse per un buon risultato di vendita, resta che l'esclusiva gli si pone solamente come premessa: ossia condizione necessaria ma non sufficiente per ottenere un buon servizio di intermediazione.

Il fatto che l'incarico si configuri come necessario ma non sufficiente, rende l'argomentazione incompleta e potenzialmente inefficace. Occorre infatti che qualcos'altro si innesti su tale argomentazione.

Se l'incarico è soltanto pre-condizione per un buon risultato di vendita è necessario che qualcos'altro si attivi per rendere vitali e operative le premesse stabilite cioè l'aspettativa che l'agenzia operi di conseguenza sfruttando i presupposti di "garanzia" che il cliente le ha fornito mediante l'incarico.

Anche se l'argomentazione può essere efficace sul profilo logico e indurre il cliente a condividere che l'agenzia disponga delle precondizioni per operare in modo più esteso ed intenso avendo l'incarico in esclusiva, affinché sia "risolutiva" è necessario che il cliente nutra una fiduciosa aspettativa verso l'agenzia. È necessario che il cliente si fidi dell'agenzia, ritenendo che una volta che questa ha ottenuto le migliori premesse nel rapporto rischio/ricavi agisca di conseguenza impegnandosi ai massimi livelli per la vendita della sua casa e con un grado di intensità che altrimenti non avrebbe attuato.

In pratica è come se il cliente dovesse giungere ad una conclusione del tipo *"mi fido dell'agenzia e so che predisponendo le migliori premesse per ottenere buoni risultati, si attiverà ai massimi livelli per ottenerli"*.

La fiducia è un fattore importante nella vendita e la sua importanza è ancora maggiore in tutti quei casi in cui il cliente può rendersi pienamente conto di ciò che ha acquistato soltanto dopo avere già usufruito del servizio in questione. Nell'acquisto di un prodotto tangibile di qualunque genere, il cliente può valutare il prodotto prima dell'acquisto, non è così per il servizio di intermediazione immobiliare. In questo caso il cliente potrà rendersi pienamente conto della qualità "dell'acquisto"¹⁹ soltanto ad esaurimento del rapporto (il quale potrà concludersi sia con la vendita dell'immobile che no). Tuttavia la fiducia non può mai essere considerata come una "motivazione di acquisto", bensì solo e soltanto come un fattore mediante il quale superare le "resistenze all'acquisto"²⁰.

Affinché la fiducia giochi il suo ruolo nell'interazione di acquisizione i fattori argomentativi necessari e sufficienti alla definizione della motivazione di acquisto devono essersi già consolidati. Mentre, in questo caso il "fattore fiducia" sembra quasi sconfinare nella parte argomentativa e collaborare alla definizione dei fattori motivanti l'acquisto.

L'argomentazione di acquisizione, che dovrebbe manifestare coerenza di per sé ed eventualmente trovare nel ricorso alla fiducia, o a motivazioni irrazionali ed emotive, un semplice rafforzativo (appunto il superamento delle resistenze finali), invece individua nella fiducia un pilastro fondamentale e senza del quale perde forza. Una comunicazione orientata ad inviare un messaggio del tipo *"dammi l'incarico in esclusiva così io avrò le premesse per fornirti il migliore servizio"* inevitabilmente suscita la replica (del cliente) del tipo *"cosa o chi mi garantisce che dopo averti dato l'incarico in esclusiva tu farai veramente il massimo per vendere al meglio la mia casa? Anzi, cosa o chi mi garantisce che la venderai? (E alle migliori condizioni?)"*.

¹⁹ L'interazione di acquisizione deve essere considerata a tutti gli effetti un'interazione di vendita (vendita del servizio di intermediazione) e l'incarico di vendita in esclusiva deve essere pensato come un contratto tra le parti che essenzializza l'acquisto del servizio di intermediazione.

²⁰ Per esempio: nell'acquisto di un televisore la fiducia del cliente verso l'azienda produttrice, sta nell'aspettativa che il televisore non perda rapidamente qualità nella definizione dell'immagine, che non si guasti in tempi brevi o che comunque in caso di guasto si possa contare in un buon servizio di assistenza. In ogni caso la fiducia verso l'azienda produttrice non è qualcosa che faccia sorgere il desiderio di acquisto del televisore. Il desiderio di acquistare il televisore ha una matrice tutta diversa dalla fiducia verso la casa produttrice e consiste nel desiderio di trascorrere delle comode ore di svago. La fiducia ha la funzione di superare i timori e le resistenze verso una marca anziché un'altra.

L'argomentazione è debole perché fa ricorso ad un rapporto di fiducia che può non esserci (e quasi mai c'è) integrandolo nelle motivazioni di acquisto²¹.

Anzi, ad essere più precisi, il ricorso alla fiducia ha il compito di chiudere una falla dello schema argomentativo.

• **Non tiene conto della logica di mercato**

In ultimo: è proprio vero? È proprio vero che un immobile acquisito non con incarico in esclusiva è gestito e proposto “sottotono” rispetto a quelli acquisiti con incarico in esclusiva?

Indipendentemente dalla forza del messaggio che l'acquirente può strutturare nei confronti del cliente, è un dato di fatto che spesso (se non spessissimo o quasi sempre) gli immobili acquisiti con incarico in esclusiva sono gestiti allo stesso modo di quelli acquisiti senza incarico in esclusiva o addirittura senza incarico alcuno.

Per il cliente, ha ben poca importanza sapere che quella specifica agenzia abbia strategicamente deciso di gestire e trattare solamente immobili acquisiti in esclusiva (e che quindi l'acquirente²² si stia esprimendo con sincerità). Sa perfettamente che in molti altri casi potrà beneficiare dello stesso trattamento e servizio, di quello prospettato con l'incarico in esclusiva, pur non riconoscendone alcuno.

Un'altra espressione tipica del cliente (e che si muove esattamente in direzione opposta a quanto fin qui proposto come modalità argomentativa fondamentale per l'incarico in esclusiva) è *“Io non do l'incarico in esclusiva a nessuno, anzi le dico anche che ci sono altre agenzie che trattano la mia casa in questo momento: siete in competizione, chi di voi per primo conclude la vendita, guadagna”*. Il presupposto di tali affermazioni è la convinzione che un'agenzia sarà operativa, al meglio delle sue potenzialità, solamente nel caso in cui non abbia certezza di rientro economico dalla vendita dell'immobile. In effetti la visione prospettica è in questo caso completamente opposta a quella considerata come motivante l'in-

²¹ Riconsiderando l'esempio del televisore: sarebbe come se il venditore mostrasse il televisore spento e ritenesse che i suoi clienti debbano formulare l'aspettativa che funzioni (e che funzioni molto bene) soltanto perché ha mostrato perché ha mostrato loro che all'interno ci sono dei circuiti elettronici (ossia le premesse al funzionamento).

²² Per “acquirente” - in tutto il testo - non si intende necessariamente un ruolo aziendale, quanto la funzione di acquisizione nella specifica interazione con il cliente-venditore. Quindi per “acquirente” si può intendere tanto un ruolo aziendale specifico, quanto l'agente immobiliare che, in quel momento, svolge specifica attività di acquisizione.

carico in esclusiva: si dà per scontato che l'agenzia avendo una ragionevole certezza di incassare dalla vendita dell'immobile in questione, non sarà particolarmente attiva nel promuoverlo. Bisogna riconoscere che in alcuni casi i timori tipici del cliente sono addirittura confermati dai fatti. In alcuni casi si può riscontrare un crescendo di promozione commerciale mano a mano che l'incarico in esclusiva si avvicina alla data di scadenza, così come si può riscontrare un'attività di promozione maggiore (soprattutto per la promozione ai nominativi in banca dati) per gli immobili per i quali non c'è l'incarico in esclusiva.

Se l'acquirente, con il quale il cliente sta relazionando, opera in un'agenzia nella quale vi è un'effettiva differenza di gestione degli immobili a seconda del tipo di rapporto stabilito con il proprietario (o addirittura sono trattati solamente gli immobili per i quali si dispone di incarico in esclusiva), gode di una considerevole forza comunicativa nell'affermazione del messaggio inviato al cliente, ma inevitabilmente buona parte del messaggio stesso, sarà dispersa dalla consapevolezza del cliente che è possibile ottenere, da altri operatori, condizioni - dal suo punto di vista - molto più vantaggiose.

L'inversamente proporzionale ovvero il vendibile e l'acquisibile

Le peculiari difficoltà dell'interazione di acquisizione sono permanenti, ma assumono connotazioni diverse a seconda delle specifiche circostanze e della congiuntura del mercato immobiliare.

È interessante constatare come il cliente-venditore diventi "più comprensivo" nei confronti dell'agenzia quando ha riscontrato (o si aspetta di incontrare) delle difficoltà nella vendita del proprio immobile. Di converso le resistenze all'incarico in esclusiva, se non all'intervento dell'agenzia in senso lato, si fanno più marcate e si radicalizzano quando si aspetta di vendere con facilità.

Quando il mercato immobiliare è particolarmente effervescente la disponibilità dei clienti-venditori a riconoscere l'incarico in esclusiva si riduce drasticamente, mentre quando il mercato attraversa una fase di stagnazione talune resistenze sembrano dissiparsi e la disponibilità a conferire l'incarico di vendita in esclusiva è notevolmente maggiore²³. Lo stesso fenomeno è riscontrabile per

²³ Un fenomeno tipico, facilmente riscontrabile nelle agenzie orientate all'incarico in esclusiva, consiste nell'incremento degli immobili acquisiti in esclusiva quando il mercato da una fase florida comincia a dare i primi segnali di contrazione. Molto spesso l'agenzia non si rende conto di trovarsi di fronte ad un segnale di cambiamento del mercato e interpreta gli andamenti del proprio portafoglio immobili come l'incremento della propria capacità di acquisizione.

situazioni specifiche indipendenti dagli andamenti generali del mercato immobiliare. Quando l'immobile ha caratteristiche tali da renderne difficile la vendita, anche in una fase di mercato relativamente felice, la disponibilità all'incarico in esclusiva è nuovamente elevata. Così come è relativamente elevata quando si tratta di mettere in vendita l'immobile ad un prezzo sensibilmente al di sopra dei parametri di mercato.

Il tutto è riepilogabile con un'ovvietà: tanto maggiore è la sensazione di poter fare a meno dell'agenzia tanto minore è la disponibilità ad instaurare con questa un rapporto di collaborazione, mentre tanto maggiore è la sensazione di necessità dell'agenzia tanto maggiore è la propensione ad instaurare un rapporto di collaborazione.

In effetti quando il cliente percepisce difficoltosa la vendita del proprio immobile attribuisce meno valore alle resistenze precedentemente considerate e talvolta le capovolge nelle implicazioni pur mantenendole nella stessa prospettiva.

Complessità: c'è la disponibilità a riconoscere garanzie di rientro economico per l'agenzia purché questa si attivi assumendosi dei rischi, investendo in pubblicità e in operatività commerciale.

Reciproco vantaggio: l'alternativa all'assenza di risultati nella vendita è che qualcun altro si adoperi per realizzare la vendita e se guadagnando permette di raggiungere i risultati sperati, ben venga il suo guadagno.

Riconoscimento di fiducia: fidarsi di qualcuno è più facile quando si è consapevoli che non si può fare a meno di fidarsi di qualcuno.

Logica di mercato: la logica di mercato si ribalta, in quanto molto spesso quelle agenzie che non richiedono condizioni vincolanti ai propri clienti sono anche quelle che poi non adottano strategie di marketing e di vendita particolarmente efficaci (investono meno) e se questo può passare quasi inosservato in periodi di mercato particolarmente effervescenti, in periodi difficili diventa invece fonte di un notevole disservizio. Il risultato è che il cliente diventa più sensibile alla qualità del servizio e opera secondo la consapevolezza che la migliore qualità implica un maggiore impegno di reciprocità.

Un vicolo cieco?

L'argomentazione a favore dell'esclusiva, che inizialmente (per quanto arzigogolata) sembrava essere tutto sommato apprezzabile, è crollata come un castello di carte. C'è un modo di sostituirla cambiando il punto di partenza? Per lo sche-

ma strategico preso in considerazione: no!

La questione non è l'acquisizione in sé, ma l'esclusiva in senso proprio.

Il cliente-venditore, per quanto di malagrazia, è anche disponibile all'intervento dell'agenzia per la vendita della sua casa. Cerca di farne a meno fin che può, ma se gli si prospetta una buona (dal suo punto di vista) occasione di vendita mediante l'intervento dell'agenzia immobiliare, non per questo la rifiuta.

Peraltro, tra lo schema argomentativo dell'acquisizione senza esclusiva e lo schema argomentativo dell'acquisizione in esclusiva, sono riscontrabili delle differenziazioni abissali per quanto concerne forza propositiva e coesione interna.

L'argomentazione orientata solamente a valorizzare l'intervento dell'agenzia (senza considerare l'esclusiva) rapidamente assume connotazioni produttive, propositive ed efficaci: non è particolarmente complicato evidenziare l'effetto facilitante, per la vendita dell'immobile, dell'intervento dell'agenzia e di come questo si traduca in maggiori opportunità di vendita per il cliente-venditore.

Quando invece ad essere materia di discussione è l'esclusiva, rapidamente l'argomentazione sembra piegarsi su sé stessa: da produttiva e propositiva diventa "difensiva". Infatti per spiegare al cliente-venditore il vantaggio di conferire l'esclusiva è necessario passare dalla difesa degli interessi dell'agenzia. Questa operazione rappresenta un vero e proprio terreno minato per tutto il percorso argomentativo. Gli espedienti retorici cui ricorrere per sostenere un traballante edificio possono essere molteplici, ciò non toglie che l'edificio resti traballante e che una sferzata argomentativa, del cliente-venditore, bene assestata sia in ogni momento in grado di far crollare l'edificio.

In realtà, le difficoltà insite nell'argomentazione sull'esclusiva non sono proprietà pura dell'argomentazione stessa, bensì dipendono dal contesto di riferimento. La forza persuasiva di qualsiasi argomentazione riposa sul fare riferimento a elementi certi e non dubitabili, ma tali elementi si connaturano certi e non dubitabili in relazione ad un contesto di valori e credenze. Si potrebbe dire che un elemento è ritenuto certo e non dubitabile in virtù di una sorta di "metafisica del vero".

Se fosse necessario spiegare perché per poter possedere un oggetto è necessario pagarlo, o perché una persona che ha svolto un lavoro debba ricevere in cambio del denaro, le difficoltà riscontrate nell'argomentare l'incarico in esclusiva sarebbero irrisorie e banali. Eppure nessun adulto (parlando seriamente) pone la

questione. Il motivo è molto semplice: l'uso e l'importanza del denaro appartengono alla nostra "metafisica del vero".

Sembrerebbe allora immediato giungere alla conclusione che le agenzie immobiliari non facciano altro che sperimentare quotidianamente, l'incompatibilità del contesto di valori e credenze (o metafisica del vero che dir si voglia) con l'incarico in esclusiva. In sostanza: che l'incarico di vendita in esclusiva sia di per sé incompatibile con la cultura dominante.

Non c'è assolutamente niente che permetta di trarre questa conclusione. Né le difficoltà quotidianamente riscontrate dalle agenzie immobiliari per ottenere l'incarico in esclusiva, né l'analisi fin qui condotta sulla debolezza intrinseca dell'argomentazione, forniscono indicazioni in tal senso.

Quel che si è riscontrato non è invalidante l'incarico in esclusiva di per sé, bensì è invalidante della visione generale ispiratrice della catena argomentativa sull'incarico in esclusiva.

La struttura argomentativa considerata trae origine ed è al contempo espressione di una visione strategica dell'incarico in esclusiva. A risultare incompatibile con la cultura dominante, quindi è quella visione strategica dell'incarico in esclusiva.

Non è l'incarico in esclusiva ad essere sbagliato o incompatibile con il mercato²⁴ (quantomeno sarebbe prematuro trarre questa conclusione), è il modo con il quale si pensa all'incarico in esclusiva ad esserlo, ossia a risultare inadeguata è la visione strategica con la quale si "interpreta" l'incarico in esclusiva. È da tale visione strategica che scaturisce lo schema argomentativo considerato.

²⁴ Mercato per i servizi offerti dall'agenzia immobiliare e non mercato immobiliare.

Una soluzione illusoria

Lavorare senza incarico

L'importanza dell'incarico in esclusiva è stata ampiamente trattata. Tuttavia è sempre possibile ritenere di poter aggirare le difficoltà di acquisizione non richiedendo l'incarico in esclusiva. È sempre possibile stabilire dei rapporti, con i proprietari di immobili in vendita, non in esclusiva o anche di solo carattere "verbale".

Indiscutibilmente la disponibilità dell'agenzia a trattare gli immobili anche senza l'incarico in esclusiva, rende più facile l'inserimento di nuove offerte nel portafoglio immobili²⁵.

La considerazione di base potrebbe quindi essere: *"Se acquisire con l'incarico in esclusiva è così complicato e solleva tutte queste difficoltà, allora si può semplificare la situazione rinunciando all'incarico in esclusiva e orientandosi alla quantità delle offerte immobiliari"*. Peraltro se è vero che promuovere la vendita di un immobile per il quale non si ha l'incarico in esclusiva comporta il rischio imprenditoriale di non rientrare degli investimenti effettuati (perché il proprietario-venditore può vendere per altri "canali") è anche vero che si tratta pur sempre di rischio e non di certezza.

Bisogna riconoscere che lavorare senza incarico in esclusiva non costituisce affatto la "quasi certezza" di non rientrare degli investimenti. Incrementa il rischio, ma lascia ancora un margine (anche se più basso) sulla possibilità di rientrare degli investimenti.

In tale visione, la probabilità statistica di un minore margine di rientro potrebbe essere compensata, dalla maggiore offerta immobiliare. Si può infatti ritenere di compensare la riduzione della probabilità statistica di rientrare degli investimenti incrementando il numero delle offerte immobiliari. Un tale orientamento potrebbe essere rappresentato da un enunciato del tipo *"Ho minori possibilità di vincere, ma se gioco di più alla fine vinco in eguale numero – e forse anche di più"*.

²⁵ Con "portafoglio immobili" si intendono gli immobili che l'agenzia sta proponendo in vendita o in locazione.

Finché la questione è vista in modo a sé stante l'orientamento può essere considerato un indirizzo strategico di tutto rispetto. Anzi si può addirittura aggiungere che la resistenza ad un tale indirizzo strategico, sembrerebbe trovare origine in altezzosi e velleitari atteggiamenti tutti orientati a fini di prestigio professionale, ma poco rispondenti all'effettiva e pratica dinamica delle cose.

A rendere poco efficace un tale indirizzo però, è la complessità dei fattori che si attivano. Considerare solo i due fattori, rischio imprenditoriale e incremento delle possibilità con più immobili in portafoglio, è limitativo. La strategia aziendale inerente l'acquisizione ha ulteriori implicazioni per quanto concerne:

- il flusso lavorativo e la funzionalità aziendale,
- la relazione col cliente,
- la relazione col mercato²⁶.

Flusso lavorativo e funzionalità aziendale

Il numero di immobili in portafoglio ha immediate ripercussioni sugli investimenti e sulla quantità di lavoro, sulle procedure da adottare e sulla composizione dell'organico.

Per ogni immobile in portafoglio è necessario: raccogliere la documentazione e supervisionare l'effettiva vendibilità del bene, predisporre testi per le inserzioni pubblicitarie, programmare la pubblicazione delle inserzioni, rispondere alle telefonate in entrata a seguito della pubblicità, gestire gli incroci tra domanda e offerta, effettuare gli appuntamenti per le visite sul posto, mantenere i contatti con i proprietari-venditori, e - preferibilmente - operare per dei ribassi antecedenti alle proposte.

Si deve considerare che in un'agenzia immobiliare "l'investimento" non è soltanto costituito dalle spese (di vario genere) sostenute per la gestione aziendale o per la promozione commerciale. Trattandosi di attività di servizi, dove il valore aggiunto è rappresentato dalla prestazione professionale, il tempo dedicato all'esecuzione del lavoro è da considerare investimento: la risorsa fondamentale di un agente immobiliare è il proprio operato professionale, il quale si estrinseca nel tempo impiegato per lo svolgimento delle funzioni. In questi termini il tempo-lavoro è da intendersi come costo e investimento.

²⁶ Mercato inteso come mercato dei servizi delle agenzie immobiliari e non come mercato immobiliare.

L'orientamento strategico ad “accantonare” le difficoltà nell'ottenere l'esclusiva rinunciandoci a priori e a compensare l'incremento del rischio aumentando la quantità degli immobili in portafoglio, comporta necessariamente

- o un incremento del carico di lavoro e degli investimenti
- o, a parità del carico di lavoro e degli investimenti, una notevole riduzione della qualità²⁷ del lavoro e della sua conseguente efficacia.

In pratica, quando si incrementa il portafoglio immobili, o si interviene incrementando gli investimenti e la possibilità di adempiere al carico di lavoro (investimenti in pubblicità commerciale, massiccia informatizzazione del processo lavorativo, ampliamento dell'organico commerciale) o si mantengono inalterati investimenti e possibilità di svolgere il lavoro e si riduce la qualità del lavoro²⁸.

L'aggravante, in termini di funzionalità aziendale, è che con un'acquisizione indiscriminata (cioè non orientata all'incarico in esclusiva) per mantenere a livelli apprezzabili la probabilità di rientrare sugli investimenti, sono necessarie maggiore rapidità e qualità del lavoro di quando l'acquisizione è in esclusiva. Se si trattano immobili senza l'incarico in esclusiva è necessario essere particolarmente rapidi ed efficaci nell'azione di vendita (proprio per evitare che il proprietario-venditore proceda alla vendita per “canali diversi”). È anche necessario mantenere un rapporto serrato e attivo con il proprietario-venditore (per evitare che dia l'incarico ad un'altra agenzia e per rafforzare il rapporto di fiducia nella prospettiva di una proposta d'acquisto al ribasso).

Quando l'agenzia non ha l'incarico in esclusiva, deficienze operative sulla rapidità ed efficacia dell'azione commerciale o sulla qualità del rapporto instaurato con il proprietario-venditore, possono comportare l'essere sopravanzati nella vendita²⁹.

²⁷ Per “qualità del lavoro” non si deve intendere solamente la qualità della componente professionale e quindi la cura e l'attenzione tecnico-procedurale con la quale valutare la documentazione dell'immobile in vendita, risolvere eventuali problematiche di vario genere o affiancare l'acquirente per la richiesta di finanziamenti. Per “qualità del lavoro” si deve intendere anche il grado di efficacia commerciale del lavoro svolto, del quale il sostrato fondamentale è costituito da tempo e attenzione dedicati ad ogni singolo immobile e tempo e attenzione dedicati ad ogni singolo potenziale acquirente. Un esempio di efficacia commerciale potrebbe essere il caso in cui il funzionario “intuisce” che l'immobile giusto per il potenziale acquirente è un immobile in portafoglio che il cliente non ha neanche richiesto di visitare, glielo propone, concorda l'appuntamento e il cliente lo acquista.

²⁸ Tra i due estremi sono praticabili soluzioni intermedie.

²⁹ Non è raro che in questi casi, quando la segretaria telefona al proprietario-venditore per concordare una visita, questi risponda “*ho già venduto*” oppure “*ho già avviato una trattativa*”.

Quando l'agenzia lavora prevalentemente, o quasi sempre, senza incarico in esclusiva³⁰, per mantenere delle apprezzabili possibilità di rientrare sugli investimenti, è necessario che mantenga un grado di "qualità del lavoro", di efficienza commerciale e di rapidità operativa, superiori a quelli necessari (per gli stessi risultati) quando il portafoglio immobili è prevalentemente costituito da acquisizioni in esclusiva.

L'agenzia, quindi, accettando un grado di rischio più elevato, può considerare di lavorare con un portafoglio immobili prevalentemente o totalmente costituito da acquisizioni non in esclusiva. Contemporaneamente, per compensare il maggior rischio (di non vendere l'immobile), deve provvedere a un portafoglio immobili più ampio di quello che avrebbe potuto avere con acquisizioni in esclusiva.

A tal punto si delinea uno scenario diverso da quello di partenza.

1. Se l'orientamento è quello di mantenere la competitività aziendale e di contenere il rischio di mancato rientro degli investimenti, è necessario rafforzare l'efficienza. È quindi necessario, incrementare gli investimenti e la qualità del lavoro, attestandosi a livelli superiori a quelli necessari quando si gestisce un portafoglio immobili acquisito in esclusiva. In questo modo si assottigliano i margini e il rischio (in termini imprenditoriali) torna a crescere³¹ sensibilmente.

2. Se l'orientamento invece è quello di non incrementare gli investimenti e l'efficienza in senso generale, allora la qualità del lavoro svolto, per ogni singolo immobile e cliente, si riduce (le stesse risorse vengono impegnate per una mole maggiore di lavoro). Ciò accresce ulteriormente il rischio di mancato rientro degli investimenti per ogni singolo immobile in portafoglio. Senza l'esclusiva il rischio è maggiore ma accettabile solo a fronte di un maggior grado di efficienza generale (quindi più investimenti e maggiore qualità del lavoro)³².

³⁰ Ovviamente sono esclusi i rapporti "verbali privilegiati", che per quanto meno certi e garantiti, talvolta valgono quasi quanto l'incarico in esclusiva.

³¹ Per di più: se si è così bravi a gestire la vendita perché non usare tanta bravura per acquisire in esclusiva?

³² È probabilmente per questi motivi, che le agenzie immobiliari che lavorano senza incarico in esclusiva e che non compensano almeno con dei "rapporti verbali privilegiati", prima o poi si ritrovano inevitabilmente in difficoltà.

In pratica, qualunque sia la strada imboccata:

- incremento degli investimenti e dell'operatività aziendale per accrescere la competitività,
- investimenti e operatività aziendale mantenuti inalterati, ma distribuiti su un portafoglio immobili maggiore, il risultato finale non cambia.

Nel primo caso, si mantiene a livelli accettabili la probabilità di vendere il singolo immobile in portafoglio a prezzo di maggiori investimenti. Quindi il margine complessivo si riduce e il rischio imprenditoriale torna ad essere alto.

Nel secondo caso, la probabilità di vendere il singolo immobile si riduce sensibilmente in quanto le risorse aziendali si distribuiscono su un portafoglio più esteso, quindi i margini complessivi si riducono e il rischio imprenditoriale è alto.

C'è una variabile in più fino adesso non considerata: le provvigioni pagate all'agenzia dall'acquirente e dal venditore. Tutto il gioco dinamico fino adesso considerato ha valore soltanto dando per scontato che le parti provvedano al pagamento delle provvigioni all'agenzia, indipendentemente dalla natura del rapporto instaurato con il proprietario-venditore e nella stessa quota prevista dall'incarico in esclusiva.

Se per caso l'acquisizione non in esclusiva comprendesse anche una riduzione delle provvigioni (come frequentemente accade) allora i margini si assottiglierebbero sensibilmente e il rischio imprenditoriale crescerebbe notevolmente. A certe condizioni tutta la strategia potrebbe connotarsi fallimentare già in partenza.

La relazione col cliente

Nel precedente capitolo³³ si sono già considerate le difficoltà di rapporto con il cliente-venditore predeterminate dalla mancanza dell'incarico in esclusiva.

Quando non c'è l'incarico in esclusiva, l'agenzia in quanto tale e il suo operato, ricevono una minore attribuzione di valore dal cliente-venditore. Il contesto è tale da far sì che vi sia una minore disponibilità verso un prezzo di vendita minore di quello ipotizzato dal cliente-venditore, quindi a considerare le proposte di acquisto al ribasso.

³³ Nel capitolo "Premessa: l'incarico in esclusiva".

La questione si traduce in un'ulteriore riduzione della probabilità di rientro sugli investimenti per la promozione dell'immobile. Pertanto non si tratta solo di dover operare con maggiore rapidità e abilità nella vendita (di quando si ha l'incarico in esclusiva), ma anche di sviluppare un'apprezzabile "qualità del lavoro":

- sia per quanto concerne la capacità di mantenere una forte relazione con il cliente-venditore durante la fase di promozione commerciale,
- sia per quanto concerne la capacità di gestire la trattativa e la negoziazione tra le parti.

Perché l'affare si concluda felicemente, per l'agenzia, alla mancata abilità nel farsi riconoscere l'incarico in esclusiva deve fare riscontro una capacità proporzionalmente maggiore nella gestione del rapporto post-acquisizione e nella gestione della trattativa.

Per di più il minor valore che il cliente attribuisce all'agenzia e al suo operato spesso si traducono in una effettiva resistenza al pagamento delle provvigioni. È frequente che il cliente in questi casi ottenga la rinegoziazione delle provvigioni da pagare all'agenzia (ben al di sotto di quelle che sarebbero state a listino per l'incarico in esclusiva)³⁴.

La relazione col mercato

Lavorare senza l'incarico in esclusiva e in contemporanea ad altri operatori, significa essere pensati - dal cliente-proprietario - alla stregua di una "locandina di vendita animata". Per il cliente-proprietario l'agenzia vale quanto una qualsiasi testata che comprende inserzioni di vendita di privati o quanto un qualunque altro strumento di promozione e informazione degli immobili in vendita. L'agenzia in quanto tale non è percepita detentrici di un valore aggiunto rispetto alla mera promozione di vendita.

Tale posizionamento pone l'agenzia su un terreno ad elevata concorrenza, sul quale possono operare indiscriminatamente molteplici operatori con le caratteristiche più disparate. Anche un'eventuale bacheca in un centro commerciale, con lo spazio per annunci di privati, finisce col configurarsi come fattore concorrenziale all'agenzia immobiliare.

³⁴ È anche vero che in mancanza di un precedente accordo scritto tra agenzia e cliente, l'agenzia pur essendo in grado di dimostrare il suo intervento nella vendita dell'immobile, non avrebbe possibilità di richiedere più di quanto indicato per uso e consuetudine dalla Camera di Commercio.

Il mercato immobiliare ha inoltre la caratteristica di prestarsi alla possibilità di essere interpretato secondo i criteri di una asettica “gestione dati”. Da una parte si hanno immobili in vendita, con precise caratteristiche (tipologia, numero delle stanze, zona, prezzo, anno di costruzione, ecc.) dall'altra potenziali acquirenti con specifiche richieste e disponibilità economiche. Di primo impatto si può avere la sensazione che sia sufficiente gestire i dati in modo tale da far sì che richiesta e offerta possano incontrarsi agevolmente. Sotto tale aspetto sembrerebbe auspicabile una banca dati centralizzata di tutti gli immobili in vendita alla quale, chi desidera acquistare un immobile possa accedere e trovare ciò che gli interessa.

Nel mondo di internet sono già stati effettuati tentativi del genere, finora rimasti lontani dal travolgente successo che taluni prevedevano. Tuttavia se è certamente vero che il mercato immobiliare non è integralmente rappresentabile da una colossale gestione dei dati, è anche vero che la possibilità stessa di interpretarlo in questi termini rende il progetto praticabile. Il sostanziale insuccesso dei portali immobiliari è più da attribuire all'imaturità dello strumento internet in termini di utenza, che all'impraticabilità del progetto in senso proprio.

In uno scenario futuro è legittimamente ipotizzabile un portale internet (con notevoli quantità di dati e ben caratterizzato sul mercato) sul quale chi desideri vendere un immobile possa accedere inserendo la propria inserzione, e sul quale chi intenda acquistare possa effettuare ricerche mirate e ben congeniate.

Un portale di quel genere è pericolosamente concorrenziale per l'agenzia immobiliare che si limita a connotare il proprio intervento in termini di intermediazione immobiliare, ma ancora di più per l'agenzia che non si preoccupa di operare con incarico in esclusiva³⁵.

È la percezione del cliente in questo caso a costituire la discriminante fondamentale. Mentre l'incarico in esclusiva pone le premesse per un rapporto fiduciario e un servizio complessivo, la gestione della vendita non in esclusiva si propone come un espediente alla stregua di un altro per la vendita dell'immobile; e se la questione è quella di un espediente facilitante la vendita, allora un portale internet (ben strutturato, organizzato, diffuso e conosciuto) è certamente più interessante di una qualsiasi agenzia immobiliare.

³⁵ Non solo per ovvie e immediate ripercussioni pratiche, ma e soprattutto per la percezione che il cliente ha dell'agenzia e conseguentemente viene assecondata e rafforzata.

Una volta che, grazie all'evoluzione nell'utenza di internet, riuscirà ad affermarsi un portale immobiliare ben articolato e strutturato, le agenzie che continueranno a proporsi con un posizionamento di immediata percezione commerciale e di "facilitazione alla vendita" si troveranno di fronte un colossale concorrente in relazione al quale risulteranno potenzialmente indifese³⁶.

Mentre, l'incarico in esclusiva per la specificità del rapporto fiduciario e di servizio che tende a stabilire, può rappresentare un argine. La scelta strategica di non richiedere l'incarico in esclusiva crea le premesse per operare senza particolari tratti distintivi in un terreno ad elevata concorrenza.

Conclusione

L'idea di lavorare strategicamente senza incarico in esclusiva è come il canto delle sirene: affascinante, travolgente, quasi irresistibile, ma premessa all'essere divorati. Ulisse non disdegnò di udirlo, ma prima prese le sue precauzioni facendosi legare all'albero maestro della sua barca. Come Ulisse, bisogna trovare il modo di resistere al canto delle sirene e trasformare un'ammaliante richiamo in pura esperienza conoscitiva.

³⁶ Presumibilmente avrà notevole importanza la dislocazione geografica e solamente le agenzie operanti in piccoli centri non a ridosso delle città, non risentiranno più di tanto della concorrenza di un portale internet.

Posizionamento dell'Agenzia Immobiliare

Il paradosso

Nei momenti in cui il mercato immobiliare manifesta vitalità e quindi sarebbe possibile avere bassi rischi di investimento (per la promozione e la gestione commerciale degli immobili in portafoglio) il cliente-venditore è particolarmente resistente nell'accordare condizioni di collaborazione a rischio contenuto (quindi o è resistente all'incarico in esclusiva o è disponibile all'incarico in esclusiva pur di ottenere un prezzo di vendita sovradimensionato rispetto ai valori di mercato). Nelle fasi di relativa stagnazione del mercato il cliente-venditore è disponibile a riconoscere l'incarico in esclusiva e a porre in vendita l'immobile a quelli che l'agenzia segnala come valori prossimi alle quotazioni di mercato, ma il rischio torna ad essere alto per la scarsità della domanda, per il prolungamento dei tempi di vendita, e per la crescita della percentuale di immobili invenduti su quelli acquisiti.

La condizione operativa delle agenzie immobiliari è paradossale: nei periodi in cui si possono fare buoni affari è difficoltoso avere immobili in portafoglio per farne, mentre nei periodi durante i quali bisogna tribolare per concludere degli affari (talvolta neanche tanto buoni) è meno faticoso avere immobili in portafoglio e fare delle buone acquisizioni.

Sotto tale profilo l'ottimizzazione rischio/ricavo sembra spostarsi mano a mano che la si avvicina.

Percezione dell'agenzia immobiliare

La considerevole fluttuazione cui è soggetta la disponibilità ad avvalersi di un'agenzia immobiliare da parte dei clienti-venditori conduce alla conclusione che l'agenzia è percepita soltanto come un potenziale partner commerciale per la vendita della casa: un organismo o struttura del quale avvalersi per potenziare le possibilità di vendita.

Qualora sia necessario potenziare le possibilità di vendita ben venga una collaborazione con un'agenzia immobiliare; qualora non sia necessario potenziare le possibilità di vendita, la disponibilità verso l'agenzia è estremamente bassa (se non a condizioni molto vantaggiose).

Ne deriva anche che l'agenzia è vista come un "elemento supplementare" della vendita (un optional) e non come un elemento strutturale. Il presupposto di

partenza è che per vendere un immobile è possibile “fare da soli” e che il ricorso ad un’agenzia immobiliare è semplicemente un’espedito facilitante privo di un valore aggiunto strutturale³⁷.

Per procedere con un’ulteriore semplificazione: se si ha percezione di essere la “parte forte della trattativa” l’intermediario non serve in quanto si ritiene relativamente facile ottenere le migliori condizioni (è il caso di quando il mercato va bene e la domanda è molto pressante); se invece la percezione della propria condizione è quella della “parte debole” della trattativa, allora l’intermediario può essere molto utile, in quanto è più complicato ottenere un accordo soddisfacente (è il caso di quando l’immobile ha caratteristiche che lo rendono difficilmente vendibile o di quando la domanda è scarsa e dubbiosa).

La complessità di un’operazione di compravendita immobiliare e le competenze tecnico-legali necessarie, sono viste come un fattore esterno non implicato dall’agenzia immobiliare. Nella prospettiva del cliente le competenze specifiche sono prerogativa del geometra e/o del notaio, non dell’agente immobiliare, il quale è invece schiacciato in una rappresentazione di mero intervento commerciale. Per di più intervento commerciale nella sua connotazione peggiore, ossia di puro ed esclusivo intermediario, infatti durante l’appuntamento di acquisizione, gli si disconosce l’autorevolezza per esprimere una valutazione commerciale dell’immobile.

Se l’agente immobiliare fosse considerato nella sua piena competenza commerciale sarebbe anche riconosciuto come una fonte autorevole per l’enunciazione del valore commerciale dell’immobile. Il fatto che l’acquirente debba “trattare” il prezzo di vendita dell’immobile con il cliente-venditore denota che non gli è riconosciuta nessuna autorevolezza o che quantomeno la sua rappresentazione di mero intermediario sopravanza di gran lunga quella dell’operatore di settore detentore di una conoscenza specifica.

³⁷ Percezione sociale della quale anche il Legislatore si è fatto interprete, riprova ne è il fatto che nella precedente legge di regolamentazione del settore, qualsiasi diplomato in ragioneria poteva accedere direttamente al ruolo di agente immobiliare, mentre un geometra non aveva questa stessa possibilità. Altra dimostrazione ne è il fatto che le provvigioni pagate all’agenzia non siano in nessun modo detraibili, neppure da una società.

Questione di posizionamento

Le resistenze all'incarico in esclusiva e le fluttuazioni negli atteggiamenti del cliente-venditore, in relazione al mercato immobiliare, risultano essere un fenomeno ineluttabile e consequenziale al posizionamento dell'agenzia.

È indiscutibile che negli anni le agenzie abbiano cercato di cambiare la percezione sociale del loro posizionamento, operando verso una sempre maggiore qualificazione e incrementando le competenze tecnico-legali. La struttura e l'organizzazione dei servizi che le agenzie offrono va ben oltre quanto previsto a norma di legge affinché maturino le provvigioni³⁸. Le agenzie hanno ormai integrato servizi "accessori" che vanno ben oltre la pura e semplice intermediazione. Tuttavia la percezione del cliente (soprattutto del cliente-venditore) non è cambiata in modo significativo: i servizi integrati all'intermediazione passano (per il cliente) come complementi non significativi, talvolta come atti dovuti, ma raramente si caratterizzano come un importante valore aggiunto.

La considerazione che se ne può trarre è che per quanto la figura dell'agente immobiliare si sia qualificata e per quanto siano stati integrati servizi che vanno oltre la pura intermediazione, il posizionamento aziendale delle agenzie immobiliari non è cambiato. Il posizionamento aziendale delle agenzie è "ancora" quello dell'intermediazione immobiliare e le difficoltà di relazione con il cliente derivano proprio da tale posizionamento.

Finché il posizionamento dell'agenzia sarà quello dell'intermediazione le difficoltà di relazione con il mercato (mercato dei servizi offerti dalle agenzie immobiliari e non mercato immobiliare) saranno puntualmente incontrate e riscontrate.

Si ha uno scenario per il quale risulta amaramente ovvio che il cliente si ponga nei modi considerati verso l'agenzia.

³⁸ Le provvigioni dell'agenzia maturano al momento in cui le parti hanno ormai espresso una volontà irrinunciabile alla compravendita. Sotto tale profilo può già essere sufficiente la "presa visione dell'accettazione" (cioè al momento in cui si fornisce notifica al proponente dell'accettazione della proposta di acquisto da parte del venditore).

Innovazione, pensiero autoreferenziale e doppio legame

Una rivoluzione nel settore

Nella metà degli anni '80 il modello organizzativo delle agenzie immobiliari subì una vera e propria rivoluzione: fu introdotto il “punto vendita su strada” (il negozio anziché l'ufficio), si affermò l'integrazione di nuovi servizi, si ricercarono e adottarono canali pubblicitari alternativi e gestiti direttamente, si definì uno stile di lavoro innovativo concettualmente esteso ma al contempo ben definito³⁹.

Fattore ancor più importante, in quegli anni l'agenzia immobiliare cambiò radicalmente il suo posizionamento: da luogo dove si vendevano case divenne luogo nel quale si offriva e vendeva un “servizio di intermediazione”. È sulla base di tale ridefinizione del posizionamento che è stato possibile concepire e poi avviare una diversa procedura di acquisizione: quella in cui è l'agenzia a cercare gli immobili in vendita e/o da vendere, contattando il cliente-venditore per proporgli l'incarico di vendita in esclusiva. Si passò da uno stile di acquisizione “passivo”⁴⁰ e che fino a quegli anni era stato prevalente, ad uno stile di acquisizione commercialmente più vivace e “attivo”.

Diversamente da quel che talvolta si è ritenuto, il cambiamento non fu principalmente di ordine organizzativo e operativo, bensì fu innanzitutto concettuale, perché soltanto chi non si ritiene un “venditore di case”, ma un “venditore di servizi di intermediazione” può attivarsi per contattare potenziali clienti, che intendano vendere un immobile, per proporre l'incarico in esclusiva. Il cambiamento organizzativo, operativo e di stile di lavoro fu conseguente a tale ridefinizione del posizionamento. Quelle agenzie cominciarono a lavorare in modo diverso perché “si pensavano” in modo diverso.

La genialità sottostante una tale ridefinizione del posizionamento è dimostrata dall'indiscutibile successo aziendale di quelle organizzazioni che per prime l'hanno adottata.

³⁹ Quel che fu anche definito “ruolo misto”, ossia l'occuparsi sia dell'acquisizione che della vendita, e in una zona ben definita, su un preciso numero di “contatti”

⁴⁰ Aspettare che sia il cliente a contattare l'agenzia per richiederne l'intervento nella vendita.

Replica del modello e concorrenza

Negli ultimi venti anni il numero delle agenzie immobiliari è cresciuto a dismisura e ciò ha determinato una forte concorrenza tra gli operatori del settore.

Tale concorrenza si è espressa soprattutto nel replicare quella visione che negli anni '80 risultò profondamente rivoluzionaria (ma che adesso non lo è più), ossia nel riprendere e fare propria la visione della “vendita del servizio di intermediazione”. La stragrande maggioranza delle agenzie ha cercato di replicare il modello di quelle organizzazioni che per prime l'avevano adottata e avevano ottenuto significativi successi. Anche quelle agenzie che avevano sempre mantenuto un atteggiamento di acquisizione sostanzialmente passivo si sono trovate costrette ad adottare una modalità di acquisizione più attiva, commercialmente più intraprendente a causa della progressiva erosione del portafoglio o del rischio effettivo che fosse eroso dai concorrenti.

L'acquisizione passiva deriva da contatti spontanei del proprietario-venditore che decide di rivolgersi all'agenzia. In questi casi il cliente si orienta verso una specifica agenzia per conoscenze dirette o indirette, per affermazione di marchio o perché già cliente. Tuttavia, per l'agenzia, attendere passivamente che il cliente la contatti per richiedere l'intermediazione di vendita significa esporsi alla possibilità che il cliente (mentre ancora valutava se vendere o non vendere o se rivolgersi all'una o all'altra agenzia) sia “intercettato” per la proposta del servizio di intermediazione, da chi si procura le notizie⁴¹ con la consueta attività di zona o con altri metodi.

Il regime di concorrenza tra le agenzie immobiliari si è quindi tradotto in:

- efficienza nel procurarsi notizie
- rapidità nel contattare i proprietari di immobili in vendita.

Ben pochi altri (o comunque con scarso gioco complessivo) sono i fattori sui quali si è attivata la concorrenza tra le agenzie immobiliari. In questo si nota la completa affermazione della visione della “vendita del servizio di intermediazione”.

⁴¹ Notizia: informazione procurata dal collaboratore dell'agenzia, che una persona sta vendendo il proprio immobile o che semplicemente ha intenzione di venderlo (le notizie possono essere procurate in vario modo, principalmente con quel che viene denominato “fare zona”, ossia percorrere le strade di una zona specifica della città chiedendo alle persone residenti o ai negozianti se sono a conoscenza di immobili in vendita).

Diversamente da quel che si potrebbe ritenere, l'effetto di tutto ciò è andato ben oltre i criteri di efficienza e velocità operativa interni all'agenzia ed ha interessato meccanismi, dinamiche e atteggiamenti del mercato-Ag⁴².

Allo stato attuale delle cose, il proprietario di un immobile in vendita si ritrova ad essere contattato da una notevole quantità di agenzie immobiliari, addirittura può ritrovarsi ad essere letteralmente travolto da telefonate di acquisizione⁴³. Per ogni proprietario di un immobile in vendita sono molte (in misura variabile a seconda della città e della zona) le agenzie immobiliari che si procurano la "notizia" della sua intenzione di vendere e lo contattano: tutte quante si mostrano interessate a trattare la vendita dell'immobile e offrono il servizio di intermediazione.

La concentrazione sul cliente di contemporanee attività concorrenziali ha ormai un effetto autoinvalidante. L'incrocio, la sovrapposizione dell'attività concorrenziale delle agenzie, finisce col tradursi in un vero e proprio tormento per il proprietario-venditore. Molto spesso il risultato di tutto ciò è che la telefonata di acquisizione si connota come l'ennesimo fastidio e che l'eventuale appuntamento con un acquirente è vissuto come uno sgradevole conflitto verbale, per il quale predisporre tutte le difese possibili e al quale sembra impossibile sottrarsi. Per il proprietario-venditore l'agenzia immobiliare tende sempre più a trasmutarsi in punto di ritrovo di potenziali scocciatori parassitari⁴⁴.

È in tale contesto che obiezioni come *"dite tutti le stesse cose"* o *"non ho dato l'incarico alle altre agenzie non vedo proprio perché dovrei darlo alla vostra"* tendono a diventare sempre più frequenti, e forse veritiere.

Sommatoria del posizionamento: matrice di logiche perverse

Ciò che più conta è il risultato perverso che una tale e forte concentrazione concorrenziale ha sulle sensazioni e sull'atteggiamento del proprietario-venditore.

Una persona che sta vendendo la propria casa, soprattutto se la abita, tende a

⁴² Per distinguere il mercato immobiliare dal mercato dei servizi offerti dall'agenzia immobiliare, sarà da qui in avanti, usata la terminologia "mercato-Ag" per indicare il mercato dei servizi offerti dall'agenzia immobiliare, e "mercato-Im" per indicare il mercato immobiliare.

⁴³ Per telefonata di acquisizione si intende la telefonata, dell'agenzia immobiliare, con lo scopo di concordare un appuntamento di acquisizione.

⁴⁴ Il fenomeno è tanto più marcato tanto più è elevata la concentrazione e la concorrenza tra le agenzie in quella zona e/o città.

ritenerla particolarmente interessante (per scarsa informazione sul mercato immobiliare, per motivi affettivi, per abitudini consolidate) ed ha un'aspettativa decisamente positiva sull'interesse che la sua casa sarà in grado di suscitare e sugli esiti della vendita. A queste aspettative, si salda il notevole interesse manifestato dalle agenzie immobiliari per gestirne la vendita.

Nella prospettiva del cliente, la manifestazione di interesse da parte di molte agenzie immobiliari costituisce un'informazione di rinforzo sul fatto che la sua casa sia interessante (*“se non fossero sicuri di venderla facilmente, non avrebbero nessun interesse a trattarla”*). Di primo impatto il cliente è allora orientato a ritenere che la sua casa sia ancor più interessante di quanto avesse inizialmente ipotizzato e che, quindi, il prezzo richiesto sia da aumentare. In secondo luogo, da tanto interesse manifestato dalle agenzie immobiliari, trae l'informazione che è a suo esclusivo beneficio fare a meno delle agenzie immobiliari. Il meccanismo mentale che si attiva è perverso e al contempo molto semplice: *“se così tante agenzie immobiliari – che sono esperte nella vendita di immobili e quindi ben sanno cosa si può vendere e cosa no – sono così interessate alla vendita della mia casa vuol dire che la mia casa è estremamente vendibile altrimenti, visto che guadagnano solo se vendono, non sarebbero interessate a gestirne la vendita. Allora, se la mia casa è estremamente vendibile non mi serve affatto un'agenzia immobiliare per venderla: avrebbe un senso rivolgersi all'agenzia immobiliare – la quale afferma di mettermi a disposizione azioni commerciali in grado di farmi ottenere le migliori condizioni di vendita – soltanto se non fosse così facile realizzare una buona vendita. Quindi, nella mia condizione, la cosa migliore da fare è cercare di vendere da solo (così non devo pagare l'agenzia) e in ogni caso, sarebbe stupido mi vincolassi ad un'agenzia con un incarico in esclusiva: corro soltanto il rischio di prolungare i tempi di vendita limitando la mia libertà d'azione”*.

⁴⁵ La si può definire una struttura di pensiero “autoreferenziale” ossia che trova conferma nelle sue stesse premesse. Edward De Bono in “Il pensiero laterale”, racconta come uno studente, dopo avere ipotizzato che i ragni odano con le zampe, proceda con la dimostrazione sperimentale della sua teoria. Addestra un ragno a saltare tutte le volte che grida “salta”. Durante l'esperimento lo studente grida varie volte “salta” e il ragno tutte le volte risponde saltando, quindi procede strappando le zampe al ragno e poi grida nuovamente “salta” e il ragno non salta più. Ecco che lo studente ritiene di aver così dimostrato che i ragni odono con le zampe.

È possibile affermare che l'attuale posizionamento delle agenzie immobiliari, combinato con l'eccezionale concorrenza del settore, ha l'effetto perverso di far sì che i potenziali clienti-venditori rafforzino la convinzione di poter fare a meno delle agenzie immobiliari.

Il posizionamento della “vendita del servizio di intermediazione” (che venti anni fa risultò assolutamente rivoluzionario) determinò un formidabile successo in quanto non ancora adottato dalle altre agenzie immobiliari, oggi di fatto “allontana” il cliente (soprattutto nei periodi in cui il mercato immobiliare vive felici congiunture).

La soluzione non è affatto semplice, perché se è vero che il ricorso ad una visione attiva dell'acquisizione, da parte delle agenzie, determina un fenomeno di ulteriore resistenza da parte del cliente è anche vero che non procedere con una tale operatività significa correre il rischio di non avere immobili in portafoglio e quindi aziendaliamente morire.

L'impasse è notevole, infatti la singola agenzia contattando i proprietari di immobili in vendita collabora (insieme alle altre che già l'hanno contattato o lo contatteranno dopo) ad attivare nel potenziale cliente il “pensiero autoreferenziale” (quindi a rafforzarne le resistenze), mentre non contattando il potenziale cliente corre il rischio di ritrovarsi senza immobili in portafoglio (quindi a non poter esercitare la propria attività). In sostanza: qualunque decisione operativa adottata è sbagliata, per un verso o per l'altro⁴⁶.

Situazioni di questo genere sono di per sé irrisolvibili, o meglio, sono irrisolvibili finché si lascia inalterato lo schema di riferimento, la visione generale con la quale interpretare gli eventi e organizzare le risposte.

Il profilarsi di situazioni di questo tipo sta a indicare modalità inadeguate di concepire, organizzare, strutturare la realtà. Il problema è nel punto di partenza, nella sistematizzazione operativa dell'agenzia. È il posizionamento di “vendita di servizi di intermediazione” a generare le difficoltà di relazione con il mercato-Ag.

Quel posizionamento è diventato vecchio!

Non sono certamente i venti anni trascorsi a renderlo vecchio, bensì l'impatto che ormai ha sul mercato-Ag. Si è esaurita la spinta innovativa di quel posizionamento ed è diventato una sorta di colossale ingorgo tra diverse azioni concorrenziali uniformemente ispirate.

⁴⁶ Si tratta della condizione classica di ciò che Paul Watzlawick in “*La realtà della realtà*”, definisce “doppio legame”, ossia una situazione in cui, qualunque sia l'azione intrapresa questa risulterà sbagliata.

Ricominciare dal Cliente

Cosa considerare

Il posizionamento aziendale realmente efficace è quello che corrisponde desideri e aspettative del cliente.

È necessario rivedere il posizionamento dell'agenzia immobiliare, sforzandosi di identificare ciò che può incontrare i favori del mercato-Ag.

Il posizionamento di una struttura aziendale non può essere determinato soltanto sulla base di ciò che “si intende proporre”, ma sulla base di un rapporto dialettico col mercato. Per identificare qual è il posizionamento aziendale più corretto per il mercato-Ag, quindi in grado di creare le premesse per la migliore affermazione dell'agenzia, è necessario tenere conto delle aspettative dei clienti e dei bisogni fondamentali con i quali entrare in contatto. In seguito sarà possibile instaurare un'interazione produttiva.

È allora opportuna un'analisi delle esigenze, dei bisogni, delle aspettative e degli atteggiamenti del target (cioè dei potenziali clienti). Una delle migliori modalità espressive di tutto ciò è costituita dalle obiezioni e dalle resistenze all'acquisto che i potenziali clienti esprimono. Ogni volta che un potenziale cliente esprime un'obiezione, comunica il riscontro di una “non-necessità”⁴⁷ di quanto offerto oppure di una vera e propria contrapposizione tra quanto offerto e ciò di cui ritiene di avere bisogno, l'altra possibilità è che vi sia stato un difetto di comunicazione. Per cui ogni volta che il potenziale cliente rifiuta l'acquisto di quanto gli è stato offerto⁴⁸, significa che:

- o gli è stato offerto qualcosa per lui inutile,
- o gli è stato offerto qualcosa che poteva rivelarsi utile, ma non si è stati in grado di comunicargliene l'utilità e i vantaggi.

Si tratta quindi di individuare le priorità del cliente, e analizzare il suo modello interpretativo dei servizi offerti dall'agenzia immobiliare.

⁴⁷ Non-necessità che può essere reale o soltanto percepita. Una non-necessità reale è qualcosa di effettivo: il potenziale cliente veramente non ha bisogno di quanto gli è stato offerto. Una non-necessità percepita è la situazione in cui il potenziale cliente ritiene di non aver bisogno di quanto gli è stato offerto, ma in realtà ne ha bisogno e rifiuta l'offerta a seguito di pregiudizi e di atteggiamenti predefiniti.

⁴⁸ Non bisogna dimenticare che l'incarico in esclusiva è a tutti gli effetti l'acquisto del servizio di intermediazione.

Altrettanto interessante e utile per l'identificazione del posizionamento efficace, è la possibilità di individuare atteggiamenti e bisogni del potenziale cliente, analizzando le obiezioni e le resistenze all'acquisto.

La valutazione commerciale⁴⁹

Qualsiasi acquirente, a qualsiasi grado di esperienza, ha imparato una cosa tanto banale quanto importante: se il cliente-proprietario concorda subito con la sua valutazione commerciale dell'immobile deve insospettirsi! Quasi sempre, se il cliente-proprietario concorda sulla valutazione commerciale dell'agente immobiliare significa o che l'acquirente ha sbagliato per eccesso la valutazione o che possono esserci dei problemi sulla effettiva vendibilità del bene.

La prassi è che il cliente-proprietario formuli una richiesta economica superiore alla valutazione commerciale. La richiesta economica del cliente-proprietario è ampiamente determinata da questioni affettive, ma entrano in gioco anche altre considerazioni di ordine più pratico.

Indipendentemente da quel che può essere l'ignoranza del cliente-proprietario sui valori di mercato-Im della sua casa, nella formulazione della sua richiesta economica subentrano considerazioni aggiuntive legate alle sue intenzioni per il futuro. Per l'acquirente, non è affatto insolito, scoprire che retrostante la richiesta economica sovradimensionata del proprietario-venditore, vi sia una struttura di pensiero del tipo:

“Io devo acquistare un'altra casa con determinate caratteristiche e ho notato che una casa con tali caratteristiche ha un determinato prezzo. Tra mutuo e risparmi io posso arrivare ad una certa cifra (e non di più), la differenza deve scaturire dalla vendita di questa casa!”

La definizione del prezzo richiesto, per il cliente-venditore è fondata su un calcolo a ritroso in virtù delle necessità future, non in relazione alle dinamiche di mercato-Im. La metodologia di calcolo del proprietario-venditore sembra prescindere i prezzi praticabili sul mercato-Im per un immobile come il suo.

⁴⁹ La valutazione commerciale dell'immobile è diversa dalla valutazione intrinseca. Mentre la valutazione intrinseca riguarda il valore in sé e per sé del bene, la valutazione commerciale considera il valore al quale è possibile prevedere l'incontro tra domanda e offerta.

Tutto questo è possibile in virtù dell'ignoranza sul mercato-Im? È possibile in virtù dell'assenza di una visione commerciale? Certamente sia l'uno sia l'altro fattore partecipano a tale atteggiamento, ma attribuire a questi fattori l'esclusiva responsabilità dell'atteggiamento stesso significa non cogliere l'essenziale. Attribuire a ignoranza sul mercato-Im o all'assenza di una visione commerciale, la causa di tali atteggiamenti da parte del proprietario-venditore, significa assumere un atteggiamento liquidatorio che taglia qualsiasi ponte di comunicazione, e che soprattutto lascia la questione irrisolta: il proprietario-venditore con una velleitaria richiesta e l'agente immobiliare senza l'incarico in esclusiva!

Indubbiamente l'ignoranza sul mercato-Im e/o l'assenza di una visione commerciale costituiscono un terreno fertile affinché l'atteggiamento del proprietario-venditore possa svilupparsi e consolidarsi, ma non possono in nessun caso essere considerati i fattori scatenanti.

Il proprietario-venditore, con quella struttura di pensiero (espressa verbalmente o negli atteggiamenti) non sta "parlando" della vendita della sua casa, ma sta "parlando" della sua motivazione di vendita. Seppure ricollegandosi a qualcosa di diverso dall'immediata finalità esplicativa, il cliente-venditore sta dicendo perché vuol vendere e indirettamente spiegando quali siano le sue aspettative in relazione alla vendita. In sostanza sta spiegando a quali condizioni, per lui, la vendita ha un senso.

Motivazione di vendita e azione di vendita sono due dimensioni diverse anche se con un legame di consequenzialità.

Molto spesso l'acquirente reagisce all'atteggiamento del proprietario-venditore con sconcerto, con sprezzanti contro-argomentazioni (per es.: "guardi che in nessun caso chi acquisterà la casa sarà disponibile a farsi carico del fatto che deve ricomprare") o con spiegazioni orientate a dimostrare che la vendibilità di un bene è fondamentalmente determinata dal prezzo: che è possibile spingere la richiesta fino ad una certa soglia, ma che oltre quella soglia non si vende più "e si perde soltanto del tempo". Tutte strutture argomentative sono inerenti l'azione di vendita e non intervengono sugli aspetti motivazionali del cliente-venditore.

Ciò che si riscontra, osservando l'interazione "da fuori" è che cliente-venditore e acquirente stanno parlando di cose diverse.

L'acquirente, operando dall'interno della prospettiva della vendita del servizio di intermediazione, concentra la sua attenzione e le sue argomentazioni sulla

vendibilità del bene (o azione di vendita)⁵⁰, mentre il cliente-venditore sta ponendo come argomento di discussione la sua motivazione e la finalità stessa della vendita e non l'azione di vendita. Il cliente-venditore è concentrato su quel che potrà fare grazie alla vendita della sua casa, e considera la vendita della casa come uno strumento non come un fine; mentre l'acquirente sta trattando la vendita della casa come la finalità ultima del suo operato.

Nel contesto dell'interazione, quel che si definisce è un equivoco in piena regola.

Indipendentemente dalle ripercussioni negative che l'equivoco ha sull'esito dell'interazione (appunto di vendita del servizio di intermediazione) è importante precisare le implicazioni dell'atteggiamento del cliente.

Il cliente è sostanzialmente disinteressato al servizio di intermediazione, quel che gli serve è la realizzazione della motivazione di vendita. In prima istanza non gli serve che qualcuno faccia da intermediario alla vendita della sua casa, quel che gli serve è la realizzazione della sua progettualità. In tale prospettiva poco importa che la vendita della sua casa sia realizzata in un modo anziché in un altro, in quanto la vendita è solamente un elemento accessorio ad un fine ultimo di tipo ben diverso.

Il bisogno del cliente

Generalmente, in fase di acquisizione, si è convinti che il bisogno fondamentale del cliente, proprietario di un immobile in vendita, sia quello “di vendere nel migliore dei modi e nel più breve tempo possibile”. Tale orientamento è drammaticamente sbagliato ed è esclusiva espressione della logica interna dell'agenzia. Non riguarda il cliente e scaturisce dal posizionamento che le agenzie immobiliari si sono date (cioè vendita del servizio di intermediazione). Rispetta rigorosamente la logica del posizionamento attuale e proietta sul cliente ciò che invece appartiene alle finalità che l'agenzia si è data⁵¹.

⁵⁰ La questione del prezzo richiesto dal proprietario-venditore è rilevante se ci si pone nella prospettiva di gestire l'intermediazione, in quanto determina sia la vendibilità sia i tempi di vendita.

⁵¹ Peraltro, proprio all'interno di tale visione e di tali aspettative attribuite al cliente, è ovvio che quando il cliente non ha tali necessità (sia perché non ha particolari urgenze, sia perché il mercato immobiliare da solo sembra essere in grado di rispondere all'esigenza) i servizi dell'agenzia siano considerati inutili e soltanto costosi.

Per essere più precisi: l'interpretazione del bisogno del cliente non è sbagliata nella sostanza, è sbagliata nell'essenzialità. Riporta un'ovvietà, ma si mantiene esterna al bisogno fondamentale del cliente. Infatti il bisogno fondamentale del cliente non è quello di vendere la casa, bensì nella stragrande maggioranza dei casi, quello di comprare una casa.

La condizione più diffusa è quella in cui il potenziale cliente, deve vendere l'immobile per avere la disponibilità economica di acquistare "l'altra casa" nella quale trasferirsi⁵². Se anche il bisogno fondamentale del cliente non fosse quello di acquistare "un'altra casa" sarebbe sempre quello di procurarsi una disponibilità economica tale da permettergli di realizzare un progetto (che altrimenti, senza la vendita della casa, non sarebbe realizzabile).

La percezione di necessità della vendita di un'immobile (quando si tratta di un privato) scaturisce da un'altra necessità che altrimenti non è possibile soddisfare.

In mancanza di un bisogno che non è possibile soddisfare se non vendendo l'immobile in questione, non c'è nessuna intenzione di procedere con la vendita⁵³.

La vendita dell'immobile è preconditione all'acquisto "dell'altra casa". Pertanto la vendita dell'immobile si configura come bisogno indotto (dall'acquisto dell'altra casa). La caratterizzazione di bisogno indotto si propone nella veste di comportamento strutturato in grado di soddisfare un bisogno gerarchicamente più importante ("bisogno primario" o "bisogno fondamentale") e attivante. Un comportamento strutturato che a sua volta si consolida al punto di diventare importante di per sé, quindi un bisogno, ma pur sempre indotto da un altro bisogno.

La vendita dell'immobile di proprietà è per il cliente-venditore solo e soltanto uno strumento mediante il quale realizzare un progetto. Volendo considerare solo la situazione più frequente, il progetto da realizzare è quello di trasferirsi in un'abitazione più agevole, cioè: il passaggio ad una migliore condizione abitativa.

⁵² A seguito di questa affermazione si potrebbe esclamare: *"Ma si certo! Questo è scontato! Ciò non toglie che abbia il bisogno di vendere la casa"* e tale esclamazione sarebbe imposta dalla visione del servizio di intermediazione.

⁵³ Non solo: è anche necessario che il valore attrattivo di tale bisogno sia superiore all'effetto repulsivo che può suscitare l'idea di vendere l'immobile.

Migliore condizione abitativa in senso lato, che a seconda delle specifiche necessità del cliente può avere infinite diverse implicazioni. Può significare una casa con stanze più grandi, avere una o due stanze in più, disporre finalmente di un giardino o di una terrazza, essere più vicini al lavoro o al centro o al verde, avere le scuole più vicine, avere i genitori più vicini, cambiare ambiente socio-economico, ecc..

Qualunque sia l'implicazione di senso che il cliente attribuisce al “cambiare casa”, c'è un fattore sempre e assolutamente certo (salvo i casi in cui deve vendere per altre necessità): la condizione abitativa che si prospetta è ritenuta migliore⁵⁴!

Il bisogno primario del proprietario di un immobile in vendita è quello di passare ad una “migliore condizione abitativa”⁵⁵.

In sostanza: la vendita dell'immobile è legata ad una progettualità e se il cliente conferisce l'incarico di vendita in esclusiva ad una agenzia vuol dire che mentre lo firma guarda l'incarico, ma vede il progressivo realizzarsi del suo progetto.

Resistenze alla vendita

La connotazione di bisogno indotto (e non primario) della vendita della casa, è in grado di spiegare alcuni fenomeni comportamentali del proprietario-venditore altrimenti incomprensibili.

Talvolta capita di osservare che il cliente-venditore sembra sabotare la vendita della casa o comunque non avere veramente e integralmente il desiderio di vendere.

La casa, soprattutto quando è la casa di residenza, non è un bene qualunque. Nella tipica cultura italiana, la casa rappresenta consolidamento della ricchezza,

⁵⁴ L'ovvio riscontro è che altrimenti non si trasferirebbe.

⁵⁵ Salvo gli altri casi di necessità economica, ma se la necessità fosse - per esempio - quella di avere disponibilità economica da investire nella propria azienda, allora il bisogno primario sarebbe quello di potenziare, rafforzare e/o sviluppare la propria azienda. Tuttavia potrebbe anche essere di carattere più edonistico: se il proprietario stesse vendendo una seconda casa, il bisogno potrebbe essere quello di comprarsi una barca, oppure un'auto sportiva particolarmente costosa, o una seconda casa altrove (quindi mediante la vendita si creerebbero i presupposti per soddisfazioni da procurarsi nel tempo libero).

stabilità e continuità. Fino a pochi decenni fa l'immobile rappresentava l'investimento per eccellenza.

Oggi, se anche l'immobile non rappresenta più un investimento preferenziale (sotto tale profilo si configura in modo flessibile con modalità inversamente proporzionali ad altre forme di investimento), nella sua connotazione di "casa" mantiene le sue peculiarità storiche ed emotive.

La casa rappresenta il proprio vissuto, ogni angolo di una casa abitata per un tempo ragionevolmente lungo, è testimone mnemonico di episodi, aneddoti ed emozioni provate. Per certi versi è l'ipostasi dell'identità, la delimitazione fisica e spaziale del proprio ambito esistenziale, la configurazione materiale dell'esperienza di sé degli altri e delle proprie emozioni⁵⁶.

Se vendere la casa di residenza significa abbandonarla, tutto ciò non può che tradursi in una effettiva resistenza al distacco quindi alla vendita. Una resistenza sottile, inavvertita da chi sta vendendo, quindi inconsapevole, ma non per questo meno reale e influente sul piano comportamentale. Non è insolito che, durante un'appuntamento di acquisizione, l'acquirente si senta dire una frase del tipo *"Io qui sto benissimo. Se non fosse che la casa è diventata troppo piccola, non me ne andrei mai"*. Durante un appuntamento di acquisizione, l'agente immobiliare si trova quindi di fronte una persona che professa l'intenzione di vendere, ma che dal punto di vista emotivo e su una matrice inconsapevole (qualche volta anche consapevolmente) spera di non vendere o almeno che l'evento si verifichi in tempi indefinitamente lunghi.

La decisione di vendere è il frutto di un'elaborazione razionale, mentre il legame emotivo con l'abitazione ha una struttura irrazionale. Per cui molto spesso il proprietario-venditore sul piano razionale desidera vendere, mentre sul piano emotivo desidera non vendere. In molti casi l'elaborazione del conflitto si definisce in una sopravvalutazione di mercato del proprio immobile (sopravalutazione spesso inconciliabile con le oggettive possibilità di vendita), quasi sempre si manifesta nella forma di disagio e/o di fastidio verso tutto ciò che esprime effettive potenzialità di vendita. In taluni casi verso la vendita in senso proprio.

C'è infatti un caso in cui la massima efficienza dell'agenzia può generare immediata insoddisfazione da parte del cliente-venditore: quando la vendita

⁵⁶ Dimostrazione indiretta a tutto ciò è rappresentato da quanto, per gli anziani, possa essere traumatico traslocare.

segue di pochi giorni l'acquisizione⁵⁷. In questo caso l'agente immobiliare deve fare molta attenzione nel sottoporre la proposta d'acquisto (a prezzo pieno) al proprietario, pena una forte reazione mista di negatività e amarezza che sul profilo cognitivo immediatamente si traduce in un'affermazione, da parte del cliente, del tipo "l'abbiamo svenduto!" Il fatto è che il cliente non è ancora emotivamente pronto alla vendita effettiva della casa.

Per il cliente-venditore, l'incarico di vendita all'agenzia rappresenta la formalizzazione dell'intenzione razionale di vendere, ma l'idea della vendita effettiva della casa sembra come restare chiusa in una bolla atemporale. Dal punto di vista emotivo "non è ancora pronto" alla vendita. Dopo avere incaricato un'agenzia della vendita della casa, il rituale delle visite dei potenziali acquirenti lo porrà progressivamente nella prospettiva mentale della vendita. Grazie al rituale delle visite dei potenziali acquirenti il cliente-venditore avrà la possibilità di elaborare emotivamente il distacco dalla propria casa. Una proposta di acquisto seguente di pochi giorni l'incarico, costituisce un distacco brutale per il quale non è ancora pronto e al quale reagisce negativamente manifestando aspettative del tutto opposte da quelle per le quali aveva incaricato l'agenzia di vendere (ossia, per il prezzo definito vendere nel più breve tempo possibile).

Soltanto un'analisi delle dinamiche emotive che considera la possibilità di una resistenza inconsapevole alla vendita, è in grado di spiegare la bizzarria per la quale, il cliente prima incarica un'agenzia per la vendita della casa, in quanto l'agenzia gli offre la possibilità di ricavare il miglior prezzo nei tempi più brevi, e poi si lamenta dei tempi di vendita troppo rapidi e tali "da dimostrare che il prezzo di vendita era basso".

Al di là di situazioni clamorose⁵⁸ o di circostanze più prossime alla commedia tragicomica⁵⁹ (espressioni forti della difficoltà di distacco), sono facilmente e normalmente riscontrabili tanti altri piccoli segnali di resistenza al distacco e quindi alla vendita dell'immobile⁶⁰.

⁵⁷ Acquisizione in esclusiva di un immobile per il quale il proprietario non si era ancora attivato per la vendita: cioè che non era ancora stato trattato da altre agenzie e che il proprietario non aveva cercato di vendere da solo.

⁵⁸ Come l'insoddisfazione per una vendita troppo rapida.

⁵⁹ Quei casi in cui, dopo il preliminare, il proprietario-venditore esordisce con l'intenzione di portarsi via il piatto doccia, o la caldaia del riscaldamento, o la rubinetteria del bagno; al solo scopo di arginare il senso di distacco portandosi via un "pezzettino di casa": un souvenir.

⁶⁰ Al preliminare, di norma è l'acquirente a gioire non il venditore.

La resistenza alla vendita e tutti quei piccoli o grandi comportamenti del proprietario-venditore, inconciliabili con la professata intenzione di vendere, sono comprensibili solamente nella considerazione della vendita dell'immobile come bisogno indotto e non come bisogno primario.

Discrepanze nell'interazione (di acquisizione)

La strategia di argomentazione, alla quale fare ricorso durante l'appuntamento di acquisizione è consequenziale al posizionamento. Se il posizionamento è quello della vendita del servizio di intermediazione è ovvio e coerente che durante l'interazione di vendita (del servizio stesso - cioè l'appuntamento di acquisizione) si decantino gli aspetti del servizio che in tale prospettiva sono ritenuti di maggiore interesse per il cliente. Per cui durante l'appuntamento di acquisizione l'agente tende ad orientare le argomentazioni in modo tale da evidenziare che grazie all'intervento dell'agenzia, sarà possibile vendere alle migliori condizioni di mercato e soprattutto nei tempi più brevi.

Sulla questione delle "migliori condizioni di mercato" si sono già considerate le implicazioni di senso per il cliente (e le ripercussioni negative per l'atteggiamento verso le agenzie); la brevità dei tempi di vendita prospettati è altra faccenda.

Se vi è resistenza di carattere emotivo e irrazionale all'idea di vendere la casa è naturale ipotizzare che argomentazioni attorno alla possibilità di vendere rapidamente possano soltanto sollevare implicazioni emotive di carattere negativo.

Di fatto, il potenziale cliente proprietario dell'immobile in vendita, sul profilo razionale non troverà particolarmente forte l'argomentazione della rapidità di vendita⁶¹, mentre sul profilo emotivo e irrazionale la troverà fastidiosa, anzi vi riconoscerà un'inconsapevole motivazione in più per la quale non dare l'incarico in esclusiva.

⁶¹ In quanto, dal suo punto di vista, è ipotizzabile che l'incarico in esclusiva prolunghi anziché accorciare i tempi di vendita e in ogni caso, l'anticipazione di qualche mese della vendita, non gli pare sufficiente a ripagare la quota di provvigioni da versare all'agenzia - rispetto ad una vendita realizzata da solo. Supponiamo che le provvigioni da pagare all'agenzia, siano del 3% su una vendita di 200.000; il cliente-venditore dovrà pagare 6.000. Supponiamo che il proprietario venditore, non usufruendo dei servizi di un'agenzia, venda allo stesso prezzo tre mesi dopo rispetto a quando avrebbe venduto con l'agenzia. In tre mesi ha risparmiato (quindi guadagnato) 6.000! Si potrebbe dire che ha fatto una cosa sbagliata, o un cattivo affare? Il cliente-venditore ha guadagnato 2.000 al mese semplicemente aspettando! Quando mai gli ricapiterà nella vita?! La brevità nei tempi di vendita non potrà mai essere una valida argomentazione per l'acquisizione (a meno che non vi sia una stringente necessità di liquidità).

Se la componente irrazionale è forte, cioè se è forte il legame affettivo del cliente con la casa che vuole/deve vendere, tanto più l'acquirente è bravo nell'argomentare che l'intervento dell'agenzia accelererà i tempi di vendita, tanto più fornirà al cliente validi e inconsapevoli motivi per rifiutarsi di riconoscere l'incarico in esclusiva (e forse anche rifiutarsi di mantenere aperte altre forme di collaborazione).

La questione "vendita dell'immobile" (sempre che si tratti di un privato, e a maggior ragione quando l'immobile è la casa di residenza) è un argomento in qualche modo doloroso per il cliente. Non costituisce e non potrà mai costituire un valido "aggancio" di vendita⁶².

Raramente l'acquirente tiene conto del conflitto che può animare il cliente, mentre invece insiste sulle peculiarità del servizio offerto, ritenendo che la proposta sia sempre e comunque perfettamente allineata alle aspettative del suo interlocutore. Considerando del tutto irrilevanti le resistenze e le dinamiche emotive del cliente (alla prospettiva di distaccarsi dall'immobile) l'agente mostra di essersi ormai imprigionato nella forma mentale che si è dato (quella del mero servizio di intermediazione).

Ne deriva uno scollamento tra agente immobiliare e suo potenziale cliente. Mentre il cliente vede una parte di sé dalla quale dovrà distaccarsi, l'agente vede un immobile (nella sua accezione più fredda e oggettiva) da "p piazzare sul mercato" secondo specifiche dinamiche e tempi.

Il cliente guarda sconcertato e avvilito l'agente immobiliare mentre questi tratta i suoi sacrifici di accantonamento e le sue speranze per il futuro come mattoni calcina e piastrelle già assemblati, da vendere ad un certo prezzo anziché un altro.

È inevitabile che finisca col sentirsi violentato e che tenda a reagire con irragionevole stizza, al punto di risultare riottoso a qualsiasi valida argomentazione.

⁶² Qualsiasi interazione di vendita, per concludersi positivamente, deve porre suggestioni positive al cliente. Il cliente "acquista" solo e soltanto se identifica ciò che sta acquistando fonte di sensazioni positive immediate e/o future. Chiunque, compra qualcosa (salvo i casi in cui si è costretti da cause di forza maggiore) solo e soltanto quando il prodotto o il servizio è ammantato da emozioni positive. Certamente non quando è diretta o indiretta fonte di sensazioni sgradevoli. La vendita è legata alla possibilità di suscitare emozioni gradevoli nel cliente ed è consequenziale soltanto ad argomentazioni del venditore, allineate ai bisogni effettivi del cliente. Nessuna vendita è possibile al di fuori da questi presupposti.

“Ma io non ho fretta”

Ad ulteriore riprova dell'inadeguatezza o addirittura dell'inopportunità delle argomentazioni proprie del posizionamento del servizio di intermediazione, è interessante considerare un'altra obiezione tipica del cliente: *“Ma io non ho fretta”*.

L'obiezione compare in due specifiche circostanze:

1. Dopo che l'acquirente ha cercato di rendere chiara ed evidente la spiegazione che mediante l'intervento dell'agenzia sarà possibile vendere in tempi ragionevolmente più brevi (e magari ad un prezzo leggermente superiore a quello di mercato-Im).

2. Dopo che l'acquirente ha cercato di spiegare che alla richiesta economica formulata dal proprietario-venditore, i tempi di vendita si allungano a dismisura o che addirittura si corre il rischio di tentare inutilmente di vendere senza riuscirci, con il solo risultato di perdere del tempo.

L'obiezione lascia sempre l'acquirente un po' sconcertato, di quello sconcerto che si prova a certe domande infantili e per le quali la risposta o è estremamente complessa o è estremamente banale. Tuttavia mentre i bambini con quelle domande stanno cercando di sviluppare una conoscenza del mondo, il cliente-proprietario si esprime e comporta in modo assolutamente coerente al suo sistema di priorità. Il fatto è che tali enunciati del cliente risultano stravaganti e sconcertanti solo se inseriti nel sistema di priorità che invece è proprio dell'acquirente e con il quale sono dissonanti.

Quando il cliente-venditore dice “io non ho fretta” raramente reagisce alla possibilità che le argomentazioni dell'acquirente siano tali da indurlo a ritenere che questi abbia ipotizzato la sua necessità di vendere rapidamente. Non intende neanche dire “posso aspettare tutto il tempo che voglio”, perché infatti se l'acquirente subito dopo l'obiezione si preoccupa di ricevere indicazioni specifiche sui tempi di vendita desiderati, spesso scopre che i tempi previsti non sono affatto di lungo respiro e talvolta sono addirittura a breve.

È molto più probabile che quel “ma io non ho fretta” sottintenda il messaggio: *“è inutile che lei insista sulla possibilità di effettuare la vendita entro x o y mesi; i tempi di vendita per me non sono prioritari, quindi non voglio considerare la questione tempo come se per me fosse importante vendere più o meno rapidamente”*. In pratica il cliente-venditore sta fornendo l'informazione, o meglio ancora ribadendo, che il tempo di vendita per quanto possa essere considerato importante non è la sua priorità. La priorità del cliente-venditore è infatti l'ope-

razione in sé (passaggio a migliore condizione abitativa), la quale fornisce il contesto di senso della vendita dell'immobile. **Più importante del tempo nel quale l'operazione si compie è la possibilità stessa che l'operazione si compia** (ed è questo che il cliente-proprietario sta ribadendo).

Si torna alla sfasatura già più volte riscontrata: per l'acquirente (il quale si muove all'interno di una prospettiva di senso di "vendita del servizio di intermediazione") la vendita dell'immobile è una questione commerciale e di mercato-Im.; per il cliente-venditore invece la vendita dell'immobile è al contempo fase intermedia e strumento per la realizzazione di un progetto.

È solo all'interno di una visione commerciale e di definizione delle migliori strategie di promozione e vendita dell'immobile che il tempo è parte significativa della dimensione di senso.

Il tempo di vendita è questione fondamentale solo se la priorità è la vendita dell'immobile. Se invece la priorità consiste nella possibilità di passare alla migliore condizione abitativa (per la quale vendere l'immobile attualmente di proprietà) allora il tempo è solamente un complemento. Ben venga la possibilità di concretizzare il passaggio alla migliore condizione abitativa nel più breve tempo possibile, ma niente potrebbe essere sacrificato in favore del tempo, tanto meno la possibilità stessa di realizzare il progetto riducendo il prezzo di vendita.

L'acquirente può porre la questione che la richiesta del proprietario-venditore sia eccessiva per i parametri di mercato-Im, e che quindi ciò comporti la possibilità di prolungare inutilmente i tempi di vendita senza sortire nessun risultato. Ma se il proprietario-venditore ritiene che quella (e solo quella) sia la cifra di vendita in grado di garantirgli la possibilità di concretizzare il suo progetto di passare ad una migliore condizione abitativa, allora la questione tempo non ha nessuna rilevanza. **Ridurre i tempi di vendita significherebbe rinunciare a quanto necessario per acquistare l'altra casa e quindi avere inutilmente venduto.**

Sistema linguistico e necessità di riallineamento

Ancora una volta l'analisi delle obiezioni del cliente-venditore, ponendosi al di fuori dell'immediato posizionamento della vendita del servizio di intermediazione, permette di non contrassegnare talune affermazioni e/o comportamenti semplicemente come stravaganti, bensì di entrare ancor più in contatto con le dinamiche di pensiero del target.

Una volta che si sono focalizzate le dinamiche di pensiero proprie del cliente-venditore, sia i comportamenti che le enunciazioni di quest'ultimo assumono

senso e valore adattivo.

Ne deriva che i comportamenti del proprietario-venditore, all'acquisitore risultano riottosi, irrazionali, autolesionistici, scioccamente orientati al risultato immediato e frequentemente scorretti, perché appartenenti ad una prospettiva concettuale esterna alla sua visione. Di converso, e per gli stessi motivi, i comportamenti, le strategie di mercato e l'operatività delle agenzie immobiliari, sono percepiti dal proprietario-venditore come aggressive, invadenti, parassitarie, limitanti dei propri interessi, potenzialmente inutili e (nel caso) puramente accessorie.

Cliente-proprietario e Agente immobiliare condividono lo stesso linguaggio. In virtù dello stesso linguaggio interagiscono e si scambiano informazioni, e quindi hanno la possibilità di non comprendersi avendo la sensazione di comunicare in modo esaustivo.

Cliente-proprietario e Agente immobiliare strutturano prospettive mentali diverse e quindi diverse attribuzioni di senso all'esercizio del ruolo e alla circostanza, pertanto hanno una diversa modalità di attribuzione di senso delle proprie enunciazioni (frasi, affermazioni, argomentazioni, obiezioni). In ultima analisi hanno un diverso "sistema linguistico".

L'integrazione degli enunciati dell'uno nel sistema linguistico dell'altro fa sì che gli enunciati perdano il senso originario, diventino qualcos'altro, oppure che semplicemente risultino banali o pressanti o irragionevoli o egoistici e opportunistici. Semplicemente non c'è dialogo⁶³.

⁶³ L'esempio di due sistemi linguistici che condividono lo stesso linguaggio e quindi mediante l'equivoco attivano implicazioni che trascendo gli individui è rappresentato dall'aneddoto seguente: Due amici camminano per strada, uno dei due nota una ragazza sull'altro lato della strada e dice "bella vero?", l'altro che nel frattempo ha notato un'auto sportiva (pensando che l'amico si riferisca all'auto) risponde "ne ho avuta una uguale, ma poi l'ho cambiata"; l'amico che fa riferimento alla ragazza continua "Cambiata? Cosa vuoi dire con cambiata?" e l'altro che fa riferimento all'auto risponde "Che l'ho sostituita con un'altra perché mi costava troppo!". La differenza di sistema linguistico ha creato una situazione di comunicazione alterata per la quale uno dei due ha detto all'altro di avere avuto una ragazza molto bella, ma che la relazione gli risultava troppo costosa e che quindi ha deciso di interromperla per un'altra relazione ("cambiarla"). Il risultato dell'interazione è l'invio di un messaggio che non appartiene né all'Emittente né al Ricevente. Non appartiene all'Emittente in quanto questi ha formulato enunciati in riferimento ad un'auto sportiva e non ha mai parlato di sue relazioni sentimentali. Non appartiene al Ricevente in quanto questi non ha fatto altro che integrare gli enunciati nel suo contesto di riferimento (la ragazza sull'altro lato della strada) e quindi non ha effettuato nessuna proiezione interpretativa. Tuttavia è inevitabile che il Ricevente formuli valutazioni e giudizi sul comportamento e sul sistema di valori dell'amico, il quale "ha interrotto una relazione perché ritenuta troppo costosa".

È compito e responsabilità dell'Agente immobiliare eliminare le differenziazioni del sistema linguistico, o meglio farsi carico del sistema linguistico del cliente ripensando il proprio operato e la propria collocazione di ruolo.

Posizionamento efficace e gratificazione professionale implicano il riallineamento del sistema linguistico dell'agente immobiliare sul cliente. Il che significa - per l'agente immobiliare - essere disponibile a non pensarsi più essenzialmente come intermediario di compravendita immobiliare, ma qualcos'altro integrabile nella prospettiva mentale del cliente.

Visione e Posizionamento

Il cliente-venditore non percepisce il servizio di intermediazione come finalità, bensì come strumento - eventuale - del quale avvalersi in funzione della sua progettualità (che invece costituisce la finalità della vendita). L'agenzia immobiliare è ridotta a elemento accessorio non connesso e non implicato dalla progettualità. In quanto offerente servizi di intermediazione, è collocata al di fuori delle finalità e progettualità del proprietario-venditore.

A definire il senso e il valore operativo della vendita dell'immobile è la possibilità di realizzare la progettualità mediante la vendita stessa. La vendita dell'immobile in nessun caso può essere considerata una finalità di per sé, se non nella veste del bisogno indotto.

Diventa allora di valore strategico fondamentale considerare il servizio di intermediazione l'immediato riscontro dell'operato dell'agenzia immobiliare, non l'orizzonte di finalità del servizio stesso. Non è possibile prescindere dal "a cosa serve la vendita dell'immobile", altrimenti sfugge il senso dell'operazione stessa (e in una prospettiva priva di senso è improbabile instaurare un qualche rapporto di collaborazione con il proprietario-venditore).

Dimensione di senso di prodotti e servizi

Qualsiasi prodotto o servizio è acquistato per quello cui serve e per i vantaggi che offre. Sono le finalità d'uso a motivare l'acquisto di prodotti e/o servizi. Il perseguimento delle finalità va ben oltre il mero prodotto e/o servizio: sia il prodotto sia il servizio si configurano mezzi mediante i quali perseguire le finalità. Ciò fa sì che qualsiasi prodotto e/o servizio abbia senso solamente se integrato in un contesto concettuale e/o progettuale.

Una persona che firma una polizza di assicurazione sulla vita, acquista qualcosa per il quale la prospettiva di senso è la tranquillità che la sua famiglia potrà far fronte alle emergenze economiche in caso di morte. Quella persona dal punto di vista concreto firma una polizza assicurativa e dal punto di vista concettuale e progettuale sta acquistando serenità economica per la propria famiglia.

Una persona che acquista un televisore, non acquista l'oggetto in sé: acquista la possibilità di trascorrere delle ore di svago comodamente seduto; così come una lavatrice viene acquistata per la possibilità di risparmiare tempo e fatica rispetto al lavare gli abiti a mano (gli esempi potrebbero essere infiniti o tanti quanti ogni

cosa acquistabile). Prodotti e/o servizi sono acquistati per il beneficio d'uso che se ne trarrà in relazione ad una prospettiva più ampia, mai per sé stessi.

Il servizio di intermediazione, che l'agenzia immobiliare offre in funzione dell'attuale posizionamento, "di per sé" non è e non sarà mai interessante per il cliente. Tuttavia può, invece, diventare interessante se armonicamente integrato alla progettualità che identifica nella vendita dell'immobile la tappa e il mezzo del suo realizzarsi.

In pratica: il servizio di intermediazione potrà essere venduto facilmente quando l'agenzia immobiliare non cercherà più di venderlo (facendone il suo "cavallo di battaglia"), ma cercherà di vendere ciò che il servizio di intermediazione rende possibile.

Posizionamento

Le motivazioni per le quali decidere di vendere un immobile sono sostanzialmente due:

1. raggiungere la disponibilità economica per la realizzazione di un progetto di vita (investimenti in azienda, investimenti professionali, ripianamento di una situazione debitoria, varie forme di investimento, disponibilità economica per un più elevato tenore di vita).

2. disporre della disponibilità economica fondamentale per l'acquisto di un'altra casa in grado di offrire una migliore condizione abitativa.

È sempre una di queste due motivazioni a fornire il senso e la dimensione prospettica della vendita dell'immobile. Per cui la vendita dell'immobile risulta sempre essere funzionale ad una delle due finalità e/o progettualità.

L'agenzia immobiliare, mediante l'operato di intermediazione, rende possibile la realizzazione delle due progettualità.

L'intervento dell'agenzia immobiliare consiste nel rendere praticabile il progetto del cliente-venditore: non soltanto perseguibile, ma operativamente raggiungibile.

In ultima analisi l'agenzia immobiliare vende il sostegno per:

1. la realizzazione di un progetto di vita,
2. il passaggio ad una migliore condizione abitativa.

Perché allora limitarsi e assumere un atteggiamento riduttivo rispetto al proprio operato, asserendo di vendere servizi di intermediazione?

Perché fare del mezzo un fine e del fine una "questione privata del cliente"?

La migliore collocazione che l'agenzia immobiliare può darsi sul mercato-Ag consiste nel proporsi come *interlocutore privilegiato per la realizzazione di progetti che identificano nella compravendita di un immobile un fase operativa*⁶⁴.

Tuttavia una tale enunciazione, per quanto costituisca un significativo passo avanti rispetto alla “vendita di servizi di intermediazione” è ancora troppo vaga, pertanto non sufficientemente caratterizzante ed esauriente (in ultima analisi: non sufficientemente efficace in termini di posizionamento).

La questione è che un posizionamento efficace e tale da suggerire modalità organizzative, procedure, modelli operativi e di relazione col mercato-Ag, richiede un'enunciazione chiara e immediatamente comprensibile. Un'enunciazione troppo generale non assolve la sua funzione.

Questo non significa che debba essere abbandonata, ma che debba assumere una forma più compiuta a seconda del segmento di mercato-Ag col quale si intende stabilire una relazione.

L'enunciato considerato intende comprendere:

1. relazioni commerciali con costruttori,
2. acquisizione di immobili in vendita quando la progettualità del proprietario-venditore riguarda condizioni di vita generali,
3. acquisizione di immobili in vendita quando la progettualità del proprietario-venditore è indirizzata al miglioramento delle condizioni abitative.

Troppo! È necessario fare una scelta precisa e darsi una connotazione precisa.

Le relazioni commerciali con costruttori si strutturano su una base strettamente commerciale e i temi propri del “servizio di intermediazione” (nei termini di tempi e prezzo di vendita) sono perfettamente integrabili nella collaborazione da instaurare. Per stabilire delle buone relazioni commerciali con costruttori non è affatto necessario rivedere il posizionamento dell'agenzia immobiliare. Può essere opportuno sviluppare ed evidenziare la forza commerciale che l'agenzia è in grado di esprimere come struttura organizzativa e capacità di investimento in pubblicità, ma non serve avventurarsi alla scoperta di nuovi orizzonti.

La progettualità orientata a condizioni generali di vita (investimenti in azienda, investimenti professionali, ripianamento di una situazione debitoria, varie forme di investimento, disponibilità economica per un più elevato tenore di vita)

⁶⁴ Tale enunciato riguarda solamente la fase di acquisizione di un immobile in vendita.

rappresenta una percentuale esigua rispetto all'orientamento verso una migliore condizione abitativa⁶⁵.

Ne deriva che il posizionamento consigliabile è quello rivolto al segmento di mercato-Ag che trova motivazione di vendita nell'acquisto di un'altra casa.

L'enunciazione precedente può allora trovare un corpo più definito in: "L'agenzia immobiliare può porsi sul mercato-Ag come interlocutore privilegiato per la realizzazione di progetti orientati al miglioramento della condizione abitativa mediante la compravendita di un immobile". In sintesi: *"L'agenzia immobiliare opera per il miglioramento della condizione abitativa mediante la compravendita di immobili"*.

Il messaggio da dare al proprietario-venditore durante la fase di acquisizione, quindi non è della "vendita di servizi di intermediazione", bensì "vendita di migliori condizioni abitative mediante l'intermediazione di immobili".

L'acquirente non deve offrire servizi di intermediazione, deve offrire migliori condizioni abitative!

L'agenzia immobiliare vende migliori condizioni abitative⁶⁶ da realizzare mediante l'intermediazione di immobili.

Se cambiano visione e posizionamento

La nuova prospettiva di posizionamento è molto più prossima al bisogno e alla forma mentale del cliente, di quanto lo sia il servizio di intermediazione. Anzi, quest'ultimo posizionamento si "sovrappone" alla visione del cliente e si propone "complice" della sua progettualità. In pratica, ai bisogni e ai desideri del cliente si risponde con: *"Sì! Io faccio proprio questo!"*.

Pensare il proprio operato per quello cui serve e non soltanto per quello che è rappresenta una fondamentale estensione concettuale e operativa. Avere la consapevolezza che il proprio operato costituisce la possibilità effettiva per i propri clienti, di passare ad una migliore condizione abitativa mediante la compravendi-

⁶⁵ In quest'ambito è interessante il segmento della "nuda proprietà". L'acquisizione di immobili di questo segmento rientra nelle finalità di miglioramento della condizione generale di vita. In ogni caso non sarà difficile trasferire in questo segmento quanto sarà trattato di seguito.

⁶⁶ Per il segmento di mercato-Ag al quale si fa riferimento, la condizione di "migliore" è scontata nell'orientamento del cliente-venditore. Il fatto stesso che la nuova condizione abitativa sia ritenuta desiderabile dal cliente-venditore significa che per un qualche motivo è considerata più soddisfacente.

ta di immobili, non è solamente una questione di “autocoscienza”. Avere la consapevolezza del proprio operato e dell’interpretazione ultima che se ne può dare, significa disporre della risorsa fondamentale per pensare con criteri efficaci l’operatività e le argomentazioni con le quali proporlo.

È importante precisare che rivedere visione e posizionamento non è una “scalrezza concettuale”. Non si tratta di cambiare etichetta al modo di porsi e di presentarsi al cliente, per poi lasciare tutto inalterato: uguale a come già è. Il posizionamento di un’azienda o di un’attività professionale non si esaurisce in una recita di identità, al contrario costituisce la regola generale con la quale agire, programmare, preordinare l’operato, con la quale presentarsi e argomentare sui servizi offerti.

Quando sul mercato-Ag comparve l’idea di un posizionamento specifico e diverso dal precedente che si espresse nella visione della “vendita del servizio di intermediazione”, nacque una nuova figura di agente immobiliare e si definirono strategie organizzative e operative del tutto nuove. Non vi fu niente di casuale, tutto era consequenziale (oltre che ben organizzato).

Una chiara definizione prospettica del proprio operare non può prescindere da coerenti strategie operative e organizzative (sempre che la visione prospettica del posizionamento sia veramente chiara e ben definita!).

Posizionamento e interazione

Per l'agenzia immobiliare, rivedere il posizionamento e il senso del proprio operare, significa anche rivedere qualità e tipologia della relazione con il cliente⁶⁷. Anzi, la revisione della relazione con il cliente costituisce il punto centrale del diverso posizionamento.

A dover mutare in modo profondo è proprio l'atteggiamento verso il cliente, il modo di porsi e di proporsi, di argomentare, di valutare le circostanze e le enunciazioni del cliente.

La fase di acquisizione

È la fase di acquisizione, in particolare l'appuntamento di acquisizione, a dover subire una complessiva riconsiderazione strategica.

Il posizionamento “vendita del servizio di intermediazione” configurava una dinamica di interazione strutturalmente semplice. Identificando in pochi fattori le variabili determinanti:

- l'immobile in sé, per la sua collocazione sul mercato-Im, quindi la sua vendibilità e il suo valore commerciale,
- tempi di vendita da concordare con il proprietario-venditore
- forza commerciale della propria agenzia per conseguire la vendita alle migliori condizioni (cioè il valore aggiunto del proprio intervento)

Per quanto potesse non essere semplice convenire a degli accordi con il proprietario-venditore, le questioni da porre e sulle quali l'acquirente era tenuto a strutturare l'attenzione (sua e del cliente) erano limitate e di facile riproposizione.

Nel nuovo posizionamento, la “missione” dell'agenzia non è più quella di “aiutare il cliente a vendere alle migliori condizioni possibili”, bensì quella di “aiutare il cliente a migliorare la condizione abitativa”. Questo significa che la nuova missione guarda ad un orizzonte molto più vasto (lo stesso del cliente) inglobando la precedente. Significa che l'agenzia non ha più possibilità di concepire la vendita dell'immobile in questione come la finalità del suo intervento, ma

⁶⁷ In questo caso si intende cliente in senso estensivo, cioè sia cliente-venditore sia cliente-acquirente, anche se in questi capitoli è trattata solamente la relazione con il cliente-venditore.

che deve (esattamente come il cliente-venditore) pensarla come strumento e fase intermedia al miglioramento della condizione abitativa.

L'obiettivo del proprio operato non è più un immobile da vendere, ma un cliente da soddisfare, e il cliente sarà soddisfatto non alla vendita dell'immobile, ma al passaggio alla migliore condizione abitativa.

Il salto consulenziale

Il vero oggetto di discussione, il vero terreno sul quale stabilire un contatto con il cliente-venditore, non è la vendita dell'immobile, ma la sua futura soddisfazione di vivere in una casa a lui più consona.

Il cliente-venditore non ha bisogno di capire se l'agenzia è in grado di aiutarlo a vendere nel migliore dei modi, ha bisogno di capire se l'agenzia è in grado di aiutarlo nella realizzazione del suo progetto. Resta il fatto che l'acquirente non sarà in grado di dargli una tale sensazione se non ha riferimenti precisi su ciò di cui lui stesso sta parlando.

Le considerazioni sul sistema linguistico e sul sistema di priorità del cliente, stanno ad indicare che le enunciazioni e le argomentazioni dell'agente sono, dal cliente-proprietario, sistematizzate in funzione della sua motivazione di vendita. Mentre l'agente parla delle possibilità di vendita dell'immobile, il cliente-proprietario sente parlare delle sue possibilità di trasferirsi nella nuova casa. Per quanto apparentemente paradossale, il risultato è che l'acquirente (non controllando tale dinamica) non può sapere di cosa sta parlando.

L'efficacia di qualunque interazione di vendita richiede sia costantemente mantenuto il predominio della conversazione. Predominio non in termini di soverchiante arroganza o di "tempo parlato"⁶⁸, ma in termini di configurazione di senso di quanto enunciato. In sostanza l'agente è in condizione di vendere l'intervento dell'agenzia quando è in grado di interpretare correttamente gli enunciati del cliente (quindi di ascoltare assumendo il "sistema linguistico" del suo interlocutore) e di predire quale sarà per il cliente, il senso delle sue argomentazioni cioè quando si esprime secondo il sistema linguistico del suo cliente.

Diventa allora fondamentale la conoscenza del sistema linguistico del cliente, o per dirla in modo più semplice, della progettualità connessa alla vendita dell'immobile in questione, della finalità della vendita, della sua motivazione.

⁶⁸ Anzi molto spesso si è bravi venditori parlando poco - e ascoltando molto.

È vero che molto spesso l'acquirente chiede al cliente "perché vuol vendere", ma lo scopo effettivo della domanda non è quello di passare alla questione veramente importante, bensì o di fare della conversazione relativamente gradevole (sullo stile di frasi del tipo "però! Avete avuto molta cura della casa"; "complimenti per l'arredamento signora"; "quelle coppe le ha vinte lei?") oppure di rendersi conto della situazione generale, in termini più strettamente commerciali: se e in quanto tempo il cliente può avere bisogno di soldi. Spesso, quasi sempre, l'informazione sulla motivazione di vendita è trattata dall'agenzia come informazione di carattere commerciale a complemento della vendita⁶⁹.

Indipendentemente dagli specifici enunciati, generalmente l'atteggiamento dell'agenzia nei confronti del cliente-venditore è del tipo "*intanto pensiamo a vendere, al successivo acquisto penseremo dopo*". Enunciato che dal punto di vista della relazione significa disinteresse per la progettualità connessa alla vendita (e in ultima analisi disinteresse per il cliente in quanto persona). In tal modo la priorità comunicata dall'agenzia è sulla vendita dell'immobile, non sulla progettualità alla quale riconduce; il che significa dal punto di vista delle dinamiche emotive, abbandonare il cliente alle sue preoccupazioni. Non c'è quindi né comunicazione di "complicità", né di partnership. Inevitabilmente il cliente-venditore percepisce l'agenzia fredda e distaccata, esclusivamente interessata alle possibilità di guadagno che possono derivarle dalla vendita della sua casa.

La domanda "perché vuol vendere?" è ben di più di un espediente volto a facilitare l'interazione di acquisizione: costituisce la modalità con la quale stabilire il contatto col bisogno primario del cliente, e andare oltre l'immediato bisogno indotto.

La motivazione di vendita, la progettualità connessa alla decisione di vendere l'immobile devono diventare l'asse della conversazione, ciò cui ispirarsi nel procedere e nel prendere decisioni sulla promozione commerciale dell'immobile da vendere. Questo significa elaborare con il cliente le migliori strategie operative e nel rispetto dei suoi desideri, valutare le opportunità praticabili.

La vendita dell'immobile in questione non è più il cardine dell'interazione, è solamente uno strumento al quale ricorrere per conseguire il risultato sperato, e

⁶⁹ Per sapere se il cliente-venditore ha bisogno di soldi e quindi potrà essere disponibile a proposte al ribasso, oppure se ha già firmato una proposta d'acquisto o un preliminare assumendosi l'impegno per ulteriori scadenze di pagamento e quindi se ha necessità di vendere entro una certa data.

l'agente immobiliare deve avere e comunicare chiaramente (al cliente-venditore) la massima consapevolezza di tutto ciò.

Si tratta di un salto consulenziale!

L'attività di consulenza consiste proprio nel mettere al servizio del cliente le proprie conoscenze per aiutarlo a conseguire i risultati da lui desiderati.

Le competenze necessarie per un'attività consulenziale di questo genere, non possono più essere rappresentate solamente dalla capacità di esprimere una valutazione commerciale dell'immobile e di prevederne i tempi di vendita in relazione al target e agli andamenti del mercato-Im; ma sono estese e di carattere interdisciplinare: valutazione delle esigenze abitative, delle forme e modalità di investimento e risparmio, della possibilità di accesso a prodotti finanziari, di conoscenza delle offerte immobiliari potenzialmente rispondenti alla progettualità del cliente (indipendentemente dalla zona).

Riprendendo quanto già precedentemente precisato: il cliente non ha bisogno di vendere l'immobile, ha bisogno di migliorare la sua condizione abitativa e la vendita dell'immobile di proprietà è una modalità di integrazione del budget disponibile. Ciò fa sì che l'agente, nella sua veste consulenziale, abbia il diritto/dovere di entrare sul merito della progettualità del cliente-venditore analizzando i margini di manovra ed eventualmente indirizzandolo verso decisioni diverse da quelle ipotizzate⁷⁰.

Si tratta di adottare un atteggiamento strategicamente diverso da quello finora predominante in fase di acquisizione. Troppo spesso e facilmente, il sistema dei valori dell'agenzia si lascia prendere dal gorgo del risultato a breve, per cui lo stile di pensiero in acquisizione facilmente diventa: *“ma chi se ne frega di quel che vuol fare dopo. Il dopo viene dopo! Intanto cerchiamo di portare a casa l'incarico di vendita. Quando avrà venduto e avrà i soldi per comprare, vedremo!”*

È proprio questo atteggiamento che il cliente-venditore teme e bandisce e per il quale l'acquirente anziché un alleato diventa un nemico.

Gestire le resistenze alla vendita

In precedenza si è trattata la resistenza alla vendita e al distacco dall'attuale abitazione, in una chiave emotiva e affettiva. Senza nulla togliere a quanto pre-

⁷⁰ Non si deve neanche escludere la possibilità che l'agente consigli al cliente-venditore, di rinunciare al suo progetto qualora riscontrasse che non sono disponibili le risorse economiche e finanziarie per portare a termine l'operazione.

cedentemente considerato si rende opportuno integrare e completare il quadro tracciato.

Vi sono casi in cui la resistenza al distacco dall'immobile è praticamente nulla (o comunque non tale da costituire ostacolo e ingenerare difficoltà), altri in cui è estremamente elevata, quasi insormontabile. La differenza non è sempre determinata da questioni emotive e affettive, ma anche da questioni pratiche ed assolutamente concrete.

• **Disagio abitativo e insoddisfazione abitativa**

Al momento in cui il proprietario-venditore decide di attivare un progetto rivolto ad una migliore condizione abitativa, ovviamente ritiene l'attuale condizione abitativa insoddisfacente. Tuttavia lo stato di insoddisfazione non è una condizione totale e assoluta: si compone di qualità e quantità.

Lo stato di insoddisfazione per l'abitazione di residenza è determinato da esigenze e/o necessità che l'abitazione non è in grado di soddisfare e che quindi generano disagio abitativo⁷¹. Maggiore è il disagio abitativo maggiore è il grado di insoddisfazione relativo a quella determinata abitazione.

Una condizione abitativa può essere insoddisfacente sotto varie forme e misure a seconda di quali siano i fattori di disagio.

Il disagio abitativo potrebbe essere condizionato da dei "macrofattori", come quelli che possono verificarsi quando una famiglia numerosa condivide un appartamento con un solo bagno, o quando una famiglia con due bambini abita in un appartamento composto da una camera e soggiorno. In questo caso il disagio abitativo è elevato e altrettanto elevato è il grado di insoddisfazione per la condizione abitativa attuale.

In altri casi il disagio abitativo potrebbe essere condizionato da fattori di minore rilevanza, come il desiderio di una sala hobby per dedicarsi al bricolage, o di una stanza giochi per i bambini, di una piccola palestra, di uno studio o di uno studio più grande, di una terrazza sulla quale allestire una serra, ecc. in questi casi il disagio abitativo è potenzialmente minore così come è potenzialmente minore il grado di insoddisfazione abitativa.

Il disagio abitativo è quindi determinato da desideri che la condizione abitativa non soddisfa.

⁷¹ Disagio Abitativo: terminologia che sarà adottata per indicare il disagio vissuto e/o percepito nell'abitare in una determinata casa.

L'insoddisfazione o la soddisfazione per la condizione abitativa, sono invece determinate dalla contrapposizione tra tratti soddisfacenti e tratti insoddisfacenti (agio e disagio abitativo). In una sorta di bilancio, la casa risulterà soddisfacente se i tratti soddisfacenti hanno un valore superiore a quelli insoddisfacenti, mentre risulterà insoddisfacente se i tratti insoddisfacenti risultano quantitativamente più marcati di quelli soddisfacenti.

Sia i tratti soddisfacenti che i tratti insoddisfacenti rientrano in una scala di valori individuale, cioè dipendono da criteri personali di valutazione. Una condizione abitativa può essere considerata soddisfacente o insoddisfacente da persone diverse in condizioni paritetiche, in funzione dei criteri di valutazione e dello stile di vita (meglio ancora: dello “stile abitativo”⁷²)

La condizione di soddisfazione e di insoddisfazione abitativa può essere rappresentata dalla seguente equazione:

$$Dab = Ts - Ti$$

Ts: Tratti soddisfacenti

Ti: Tratti insoddisfacenti

Dab: rappresenta la variabile determinata dai valori Ts e Ti.

Se “Ts” ha un valore superiore a “Ti”, “Dab” ha un valore positivo, per cui la casa risulta soddisfacente e “Dab” diventa “Sab” (soddisfazione abitativa) e il valore numerico ne rappresenta il grado.

Se “Ts” ha un valore minore di “Ti”, “Dab” ha un valore negativo per cui la casa risulta insoddisfacente e “Dab” diventa “Iab” (insoddisfazione abitativa) il cui valore assoluto esprime il grado di insoddisfazione. In tal caso l'espressione diventa:

$$Iab = | Ts - Ti |$$

(le linee verticali indicano la considerazione del solo valore assoluto – che in termini matematici significa togliere il segno meno).

• Progettualità abitativa

L'ipotesi di cambiare casa, cioè lo sviluppo di una progettualità di compravendita, si profila quando la condizione abitativa si rivela insoddisfacente. Tuttavia l'insoddisfazione per la condizione abitativa non basta affinché si attivi

⁷² Cioè del modo di gestire e vivere gli spazi architettonici di un immobile.

la progettualità. È necessario che il grado di insoddisfazione sia superiore al legame affettivo con l'immobile e all'importanza delle abitudini consolidate⁷³. Infatti un grado di insoddisfazione abitativa relativamente alto, bilanciato da un forte legame affettivo con l'abitazione o da importanti abitudini consolidate, crea una situazione di stallo, per la quale non si procede all'attivazione di una progettualità di compravendita⁷⁴.

La resistenza al distacco si contrappone a qualità e quantità dell'insoddisfazione abitativa. La progettualità relativa ad una nuova condizione abitativa si attiva quando qualità e quantità dell'insoddisfazione abitativa sono preponderanti sulla resistenza al distacco.

In ogni caso anche quando la progettualità si attiva, la resistenza al distacco continua ad essere presente determinando una situazione di conflitto⁷⁵, infatti l'attivazione di una progettualità di migliore condizione abitativa non significa affatto che la resistenza al distacco sia risolta e destrutturata. La resistenza al distacco generalmente tende a tradursi in una richiesta economica sovradimensionata per il mercato-Im (la consapevolezza di avere fatto un buon affare - se non ottimo - è in grado di sopire la resistenza al distacco).

Rispetto a quanto considerato precedentemente sulla resistenza al distacco, si può aggiungere che il conflitto non è solamente tra l'elaborazione razionale di necessità di vendita e desiderio emotivo "di restare", ma anche in ambito esclusivamente emotivo tra "desiderio di restare" e desiderio di migliorare la condizione abitativa.

Come primo livello analitico è, quindi, possibile immaginarsi la "forza" della progettualità abitativa (e/o il grado di motivazione a cambiare abitazione) come il risultato della somma algebrica di insoddisfazione abitativa e di resistenza al distacco.

⁷³ Le abitudini consolidate si esprimono nell'usufruire dei servizi circostanti (negozi, scuole, attrezzature sportive, mezzi pubblici) e nella rete dei rapporti interpersonali instaurate (qualità dei rapporti con i vicini, amicizie); e acquistano una particolare rilevanza per il caso in cui cambiare casa comporti anche cambiare zona.

⁷⁴ Altra possibilità è che la progettualità di compravendita si attivi, ma si risolva in una richiesta assolutamente fuori dalla realtà per quel che concerne il prezzo di vendita dell'immobile.

⁷⁵ Sulla quale si è sufficientemente trattato in precedenza.

$$PAb = IAb - RD$$

PAb : Progettualità Abitativa

IAb: Insoddisfazione Abitativa

RD: Resistenza al Distacco⁷⁶

In realtà è opportuno considerare ulteriori fattori frenanti, che a fronte di un grado di insoddisfazione abitativa particolarmente elevato hanno un'incidenza praticamente insignificante, mentre quando l'insoddisfazione abitativa è relativamente contenuta (seppure maggiore delle resistenza al distacco) esercitano un ruolo significativo.

Si tratta della generale gestione dei consumi del nucleo familiare (o del proprietario-venditore).

L'attuazione della progettualità abitativa (con l'operazione di compravendita immobiliare) implica la sottrazione di risorse economiche e finanziarie dal bilancio familiare complessivo. Se il grado di insoddisfazione abitativa è di scarso valore, seppure superiore alla resistenza al distacco, ma ciò cui bisognerebbe rinunciare (negli altri consumi) per acquistare la nuova casa, è ritenuto importante allora la progettualità abitativa non sarà comunque attivata.

Se, per esempio, il nucleo familiare fosse composto da quattro persone (i coniugi e due figli dello stesso sesso) e l'abitazione disponesse di sole due camere, sarebbe ipotizzabile una progettualità abitativa di tre camere, affinché i due figli, ormai cresciuti, non debbano condividere la stessa stanza. Tuttavia se tale progettualità dovesse comportare sottrazione di risorse economiche e finanziarie per altre "spese" ritenute più importanti (vacanze, viaggi, nuova auto, studi universitari dei figli, ecc.), non sarebbe attivata. È molto più probabile che sia presa in considerazione una soluzione "intermedia" come quella di ripensare la dislocazione delle stanze e/o di riprogettare l'arredamento.

L'equazione precedente è da integrare con questo nuovo fattore e diventa:

$$DPab = (Iab - RD) - AC$$

AC: Altri Consumi

DPab è la variabile riguardante la progettualità di una nuova condizione abi-

⁷⁶ La Resistenza al Distacco è sempre in contrapposizione ad una nuova progettualità abitativa.

tativa determinata dalla somma algebrica dei valori.

Se il valore di DPab è negativo la progettualità non è attivata e il tutto finisce nel calderone del “sarebbe bello, ma ...”.

Se il valore di DPab è positivo la progettualità per una nuova condizione abitativa è attivata. La rappresentazione simbolica da “DPab” diventa “PabAtt” e il proprietario dell’immobile agisce per la vendita dell’immobile in questione e per l’acquisto dell’abitazione soddisfacente.

Per cui la situazione specifica in cui si verifica la circostanza dell’appuntamento di acquisizione è quella in cui l’equazione risulta:

$$\text{PabAtt} = (\text{Iab} - \text{RD}) - \text{AC}$$

PabAtt: Progettualità Abitativa attivata

• **Componente Immaginativa**

La circostanza dell’appuntamento di acquisizione si verifica solo e soltanto a condizione che la progettualità sia attivata. Può accadere che sia attivata ad un basso o bassissimo livello e che il conflitto sia elevato al punto da dare l’impressione che non ci sia intenzione di vendere. Tuttavia se la progettualità fosse - o fosse già - nel calderone delle rinunce (“sarebbe bello, ma ...”) l’appuntamento di acquisizione non si verificherebbe.

Prima di effettuare l’appuntamento di acquisizione, l’acquirente non può avere sentore di quel che possa essere il grado di attivazione della progettualità (salvo particolarissimi casi). La definizione del grado di attivazione della progettualità e la verifica del “peso” di ciascuna componente costituisce un obiettivo intermedio dell’acquirente durante l’appuntamento di acquisizione.

Per l’acquirente è fondamentale indagare mediante la conversazione con il cliente-venditore, il grado di insoddisfazione abitativa, la forza delle resistenze al distacco, la forza della contrapposizione con gli altri consumi⁷⁷, quindi lo stato generale di attivazione della progettualità della nuova condizione abitativa.

Tali componenti determinano la disponibilità del cliente-venditore a proposte di acquisto al ribasso⁷⁸ e la possibilità di operare per un incarico di vendita (ovviamente in esclusiva) il più possibile consono ai parametri di mercato-Im.

⁷⁷ Che generalmente si attiva alla prospettiva di richiedere un mutuo.

⁷⁸ Determinano i margini operativi per la gestione della trattativa di compravendita.

L'acquirente deve comunque evitare l'errore di considerare tali fattori come un dato a sé stante sul quale non avere nessuna possibilità d'influenza, anzi deve sforzarsi di incrementare lo stato di insoddisfazione abitativa e di rafforzare la progettualità.

Un suggerimento per come operare in tale direzione ci proviene indirettamente dalle tecniche utilizzate (per esempio) nella vendita delle auto. Un buon venditore di auto, quando riconosce nel cliente un apprezzabile livello di interesse e di orientamento all'acquisto (seppure ancora non risolutivo) lo invita a sedersi al posto di guida. Lo scopo dell'invito solo marginalmente è quello di permettere al cliente di rendersi conto ancor meglio degli interni, della comodità e funzionalità dell'abitacolo. Sedendosi al posto di guida, il cliente è spinto ad immaginarsi alla guida dell'auto, a fantasticare in modo ancora più forte di possederla. Più precisamente è indotto ad immaginarsi in situazioni in cui già possiede l'auto e la sta "usando". Facendo sedere il cliente al posto di guida, il venditore getta le premesse affinché il cliente passi da una situazione in cui l'auto è un desiderabile oggetto di ammirazione ad una in cui l'auto è qualcosa del quale beneficiare e godere nella quotidianità.

La componente immaginativa è infatti l'elemento fondamentale del desiderio di acquisto. Finché "qualcosa" è ammirato e apprezzato non necessariamente ne è desiderato l'acquisto. Affinché si desideri acquistare "qualcosa" è necessario che si avverta una "minorazione" della quotidianità e/o della qualità della vita senza quel "qualcosa". Tale sensazione si ha soltanto quando si sono strutturate significative fantasticherie d'uso di quel "qualcosa". Per cui tanto più una persona si immagina mentre usufruisce di quel "qualcosa" tanto più ne avverte la mancanza nella sua situazione di vita reale e quindi desidera possederlo, ossia si orienta all'acquisto (sempre che ne abbia la disponibilità economica)⁷⁹.

Per questi motivi, in fase di acquisizione è importante (effettuando un'operazione simile a quella del venditore d'auto) spingere il cliente-venditore ad immaginarsi nella sua nuova casa, suscitandogli immagini di soddisfazione là dove oggi invece riscontra disagi e insoddisfazione.

L'acquirente deve indurre il cliente-venditore a parlare della sua progettualità abitativa (non solo del motivo per il quale vuol vendere, il quale è orientato ai

⁷⁹ Un buon venditore non parla del prodotto, ma di quanto sarà bello e soddisfacente usarlo, suscitando immagini e fantasie al riguardo.

disagi percepiti). Più il cliente-venditore parla della sua progettualità e si immagina in una nuova e appagante condizione abitativa, più si rafforza il desiderio di realizzarla. Più il cliente immagina e fantastica la sua nuova condizione abitativa, più il grado di insoddisfazione determinato dalla condizione abitativa attuale cresce e le resistenze al distacco si indeboliscono, il risultato è che si rafforza la sua progettualità.

Ecco di cosa deve parlare l'acquirente: delle prospettive abitative future del suo cliente-venditore, di come la sua vita sarà più comoda e gradevole grazie all'acquisto della nuova casa. L'acquirente deve spostare l'attenzione del cliente-venditore sul futuro, inducendolo ad immaginarsi in condizioni abitative migliori e assecondando le considerazioni sui disagi attuali.

Ne deriva che l'agente, in fase di acquisizione deve parlare degli andamenti e delle implicazioni di vendita, lo stretto necessario, avendo cura di far sì che l'attenzione del cliente-venditore non si concentri sulla resistenza al distacco. Al contempo ciò che facilita l'acquisizione (e una buona acquisizione) è un attento e ben strutturato lavoro sulla componente immaginativa del cliente-venditore in relazione alla sua futura condizione abitativa.

Quando si procederà alla firma dell'incarico di vendita (in esclusiva) il cliente-venditore dovrà avere la sensazione di fare un primo e significativo passo avanti verso la soddisfazione dei suoi desideri abitativi⁸⁰.

Conquistare la fiducia

L'agenzia immobiliare offre e vende servizi (qualunque sia il posizionamento). La vendita dei servizi pone problematiche sue proprie, in quanto il cliente non ha possibilità alcuna di valutare "il prodotto" prima di averlo acquistato e di averne usufruito.

L'acquisto di un prodotto tangibile permette al cliente una valutazione antecedente l'acquisto. Non è così per l'acquisto di prodotti intangibili (come i servizi dell'agenzia) in questo caso il cliente ha possibilità di rendersi pienamente conto di ciò che ha acquistato solamente dopo avere acquistato e usufruito del servizio stesso. Il cliente-proprietario ha l'effettiva possibilità di formulare un giudizio, relativamente oggettivo sui servizi dell'agenzia, durante e/o dopo la gestione del suo incarico di vendita.

⁸⁰ Salvo particolari eccezioni, è solo a questa condizione che viene riconosciuto l'incarico di vendita all'agenzia.

Tutto questo significa che il cliente-proprietario, per orientare la propria scelta (se dare o no l'incarico di vendita a quell'agenzia) deve fare riferimento a elementi specifici che abbiano, per lui, valore di indicatori di qualità e affidabilità dell'agenzia.

Sotto tale profilo hanno particolare importanza l'affermazione di marchio e la fama dell'agenzia, ma altrettanto valore ha la qualità della relazione che si instaura durante l'appuntamento di acquisizione: è fondamentale che il proprietario-venditore provi fiducia verso l'acquirente.

Diversamente da quel che si potrebbe ritenere, la comunicazione di competenza e/o di forza commerciale dell'agenzia, non sono discriminanti per ottenere la fiducia del cliente-venditore. Il cliente non orienta la sua fiducia in misura della competenza e della forza commerciale dell'agenzia.

Per il cliente competenza e forza commerciale dell'agenzia sono solamente dei tratti potenziali che comunque non hanno di per sé valore attrattivo. Ciò che invece è discriminante affinché riconosca fiducia è la sensazione-percezione (da parte del cliente-venditore) che il potenziale operativo dell'agenzia (cioè competenza e forza commerciale dell'agenzia) siano messi al servizio della sua progettualità.

Nella vendita di servizi il cliente deve avere la sensazione che il suo interlocutore condivida le sue aspirazioni e i suoi progetti. Il cliente-venditore proverà fiducia nei confronti dell'acquirente (e quindi dell'agenzia) solamente a condizione che questi manifesti comprensione prima e condivisione poi, delle sue motivazioni di vendita, dei suoi disagi attuali e dei suoi progetti abitativi per il futuro. In pratica il cliente-venditore è disponibile a riconoscere fiducia all'acquirente e all'agenzia solo a seguito della sensazione di avere trovato un alleato per la realizzazione dei suoi progetti. Solo a condizione che l'acquirente, mediante i suoi comportamenti, lo induca a ritenere che sarà fatto tutto il possibile per aiutarlo a conseguire i suoi scopi.

È per questi motivi che il freddo orientamento alla vendita del servizio di intermediazione non funziona. È sempre per questi stessi motivi che è di assoluta e prioritaria importanza, durante l'appuntamento di acquisizione, che la conversazione anziché soffermarsi a lungo su quali possano essere le migliori modalità di vendita dell'immobile, si orienti sui motivi per i quali si desidera vendere e su quelle che saranno le migliori condizioni abitative.

Come altro è possibile manifestare interesse, attenzione e complicità con i progetti del cliente se non parlando appunto di questi? Se non mostrandosi inte-

ressati a comprenderli e approfondirli? Se non mostrandosi orientati a valutare tutte le possibilità e le opzioni disponibili per realizzarli?

La valutazione commerciale ovvero la potenzialità di acquisto

In un capitolo precedente⁸¹ si è considerata la modalità a ritroso con la quale il proprietario-venditore stabilisce il prezzo di vendita dell'immobile. Si è visto che molto spesso la richiesta per la vendita dell'immobile, da parte del proprietario-venditore prescinde le dinamiche del mercato-Im ed è definita sulla base del costo della tipologia dell'immobile che gli interessa acquistare sottratta della sua disponibilità economica e finanziaria. Si è anche considerato che la modalità argomentativa interna al posizionamento della “vendita del servizio di intermediazione” non ha possibilità di successo nell'indurre a ridimensionare la richiesta. All'affermazione dell'agente *“a questo prezzo non si vende”*, il cliente-venditore potrà sempre ribattere *“non mi importa, perché per me l'operazione ha senso solo a queste condizioni!”*.

Si è anche considerato che la responsabilità principale del fallimento argomentativo dell'acquirente dipendeva dalla sfasatura dei sistemi linguistici, appunto, condizionata dal posizionamento della “vendita del servizio di intermediazione”.

Nel quadro del nuovo posizionamento di “vendita di migliori condizioni abitative” e a seguito del riallineamento dei sistemi linguistici, la replica alla richiesta sovradimensionata del proprietario-venditore non è più “a questo prezzo non si vende”, ma **“a questo prezzo non riusciremo ad avere la possibilità di comprare”**.

Quest'ultima frase è tutt'altro che un ribaltamento retorico, è semplicemente la riproposizione della realtà, nel sistema linguistico del cliente-venditore.

Per il cliente-venditore l'immobile da vendere costituisce la principale risorsa economica alla quale attingere per l'acquisto della nuova abitazione. Senza l'accesso a tale risorsa, l'acquisto della nuova abitazione è impossibile⁸². L'accesso a tale risorsa economica è costituito dalla vendita dell'immobile e bloccare la vendita significa bloccare l'acquisto.

Vero che l'attenzione del cliente-venditore può essere concentrata sulla differenza necessaria per il nuovo acquisto e che la sua preoccupazione consista nel timore di non essere in grado di operare oltre certi margini.

⁸¹ Nel capitolo “Ricominciare dal cliente”, al paragrafo “La valutazione commerciale”.

⁸² In caso contrario neanche si presenta la situazione di acquisizione.

Il “salto consulenziale” in questo caso consiste nell’entrare subito e direttamente in merito al progetto complessivo valutandone la praticabilità in termini generali.

Le condizioni per l’acquisto della nuova abitazione – consona ad una migliore condizione abitativa – sono rappresentate dalla seguente espressione:

$$Pnc \leq Rv + Diff$$

Dove il prezzo di acquisto della nuova casa (“Pnc”) deve essere minore o uguale (nelle condizioni di massimo sforzo) a quanto ricavato dalla vendita dell’immobile di attuale proprietà (“Rv”) più la differenza già maturata in risparmi e/o che è possibile ottenere mediante un finanziamento (“Diff”).

In effetti nella prospettiva del cliente-venditore, riportare a valori di mercato quanto ricavabile dalla vendita del suo immobile (“Rv”), può voler dire non avere più la possibilità di riacquistare (un’abitazione consona alla progettualità abitativa), in quanto l’equazione potrebbe diventare la seguente:

$$Pnc > Rv (\downarrow)^{83} + Diff$$

Ne deriva che inevitabilmente, l’intervento atto a ridimensionare la richiesta per la vendita, comporta l’intervento su uno o su entrambi gli altri valori (“Pnc” e “Diff”)⁸⁴.

Bisogna riconsiderare, allora, insieme al cliente, la progettualità di nuova condizione abitativa, secondo due direttrici:

- quantificazione del nuovo acquisto
- potenzialità economico-finanziarie

Quantificazione del nuovo acquisto

Il cliente-venditore per la quantificazione del prezzo degli immobili che lo interessano (per tipologia e caratteristiche) si procura informazioni in vario modo (prevalentemente leggendo inserzioni pubblicitarie e visionando qualche immobile in vendita). Tuttavia nella sua veste di profano può raccogliere informazioni

⁸³ Il simbolo (\downarrow) indica la riduzione del valore.

⁸⁴ Non bisogna comunque trascurare che il valore della differenza (“Diff”) è ampiamente influenzato dagli “altri consumi” (già considerati in relazione all’attivazione della progettualità) e che in questa fase il cliente non è disponibile a quantificarlo nel valore massimo.

in modo maldestro o senza identificare dettagli importanti. È compito dell'agente verificare che le informazioni procurate dal cliente-venditore, relative ai prezzi degli immobili integrabili nella sua progettualità abitativa, siano corrette o che non siano da completare con ulteriori e fondamentali discriminanti⁸⁵.

Se correzione e/o integrazione delle informazioni del cliente-venditore permettono una riduzione dei prezzi, della tipologia di immobili per lui interessanti, la quantificazione della differenza si riduce e con questa anche la preoccupazione di non poter realizzare il progetto vendendo ad un prezzo inferiore di quanto inizialmente prospettato.

Potenzialità economico-finanziarie

L'analisi delle potenzialità economico-finanziarie è un'ulteriore aspetto da considerare in fase di acquisizione (quando si tratta di passare ad una migliore condizione abitativa).

Vi sono agenzie nelle quali (in fase di vendita, prima ancora che il cliente-acquirente si mostri interessato a formulare una proposta di acquisto per un qualsiasi immobile in vendita) viene effettuata, di prassi, una "consulenza mutuo" per definire insieme al cliente il tetto massimo di spesa⁸⁶.

Una tale modalità operativa è da integrare alla fase di acquisizione (anche se in forma meno rigorosa). Infatti, il cliente frequentemente ha delle informazioni aleatorie sulle sue potenzialità economico-finanziarie non rendendosi conto di sue eventuali maggiori possibilità.

La possibilità di ricorrere a finanziamenti maggiori di quanto inizialmente ipotizzato dal cliente-venditore⁸⁷ può configurarsi come un inaspettato e un'apprezzabile ammortizzatore per un ricavato di vendita inferiore.

È fondamentale che il cliente-venditore, al termine del percorso argomentativo - dell'acquirente - orientato a ridimensionarne la richiesta⁸⁸, riconosca salva-

⁸⁵ Per esempio facendogli notare che si è orientato verso zone eccessivamente costose e che ci sono zone con caratteristiche simili a quelle desiderate, con prezzi molto più bassi; oppure che ha considerato immobili che avevano prezzi di vendita decisamente eccessivi, ecc.

⁸⁶ Si tratta di un ottimo modo di lavorare che permette di ottimizzare l'efficacia operativa e di risolvere anticipatamente varie difficoltà riscontrabili in fase di trattativa.

⁸⁷ E magari lasciando inalterata la rata del mutuo che si era prospettato

⁸⁸ Talvolta possono essere necessarie delle "dimostrazioni pratiche" di quanto asserito, cioè visite a immobili consono alla progettualità del cliente-venditore, ma di prezzo inferiore a quanto da lui ipotizzato.

guardata la sua possibilità di ri-acquisto per una migliore condizione abitativa⁸⁹. Solo a tali condizioni la progettualità sarà ancora attivata e la vendita dell'attuale immobile di proprietà continuerà ad avere un senso.

In conclusione, se la valutazione commerciale dell'immobile, per l'agenzia significa definire i termini di vendibilità dell'immobile stesso, per il cliente-venditore significa definire il potenziale di base per il ri-acquisto. Ma un'approccio consulenziale, legato al passaggio ad una migliore condizione abitativa, non si limita a considerare un solo e limitato aspetto della progettualità complessiva (la vendita dell'immobile in questione), bensì estende la visione fino a considerare tutti gli aspetti implicati⁹⁰.

Un'operazione congiunta

Vendita di un immobile e acquisto di un altro non sono due operazioni distinte: sono semplicemente due fasi di una stessa operazione cioè il miglioramento della condizione abitativa (o - a seconda dei casi - di un processo di gestione economica-finanziaria degli investimenti).

La tendenza dell'agenzia, a pensare il proprio operato sul segmento dell'intermediazione, non permette di cogliere il nesso di continuità insito nelle due fasi. La conseguenza è che due fasi dello stesso processo, nel sistema linguistico dell'agenzia (orientata al posizionamento di vendita del servizio di intermediazione) sono pensate come eventi distinti e a sé stanti⁹¹.

⁸⁹ Auspicabile che ciò si ottenga intervenendo su entrambi gli altri valori, come nella seguente espressione: $Pnc(\downarrow) \leq Rv(\downarrow) + Diff(\uparrow)$

⁹⁰ Non si deve trascurare la possibilità che un approccio consulenziale vero, valutati tutti gli aspetti in relazione alle aspirazioni del cliente-venditore, giunga alla conclusione che la progettualità non è realizzabile e che quindi debba concludersi consigliando al cliente-venditore di continuare ad abitare la casa in cui abita.

⁹¹ Il mercato-Im da solo, negli ultimi anni ha creato le premesse affinché le agenzie (pur magari non comprendendo il significato evolutivo sottostante gli accadimenti) adeguassero procedure e strategie ad una gestione congiunta delle due "operazioni".

Per l'agenzia, la necessità di calibrare l'incastro temporale di clienti-acquirenti che sono a loro volta clienti-venditori e di clienti-venditori che sono a loro volta clienti-acquirenti è sempre più frequente. Con circa l'80% dei nuclei familiari proprietari dell'immobile di residenza, non è affatto peregrino affermare che il nuovo scenario del mercato immobiliare residenziale è e sarà prevalentemente questo.

In realtà acquisto e vendita di un immobile sono indissolubilmente legati e consequenziali, sono due componenti della stessa operazione esattamente come alzare e posare il piede destro e poi alzare e posare il piede sinistro, sono le componenti indissolubilmente legate e costitutive del camminare.

Vi è un caso in cui il sistema linguistico del proprietario-venditore e dell'agenzia (posizionata sull'intermediazione) entrano palesemente in contrasto⁹². È il caso in cui il proprietario-venditore afferma *“di non voler vendere se non trova da comprare, ma di non avere possibilità di comprare se prima non trova da vendere”*.

Quale meravigliosa fase di stallo! Capace di far perdere la pazienza ad agenti anche di notevole esperienza commerciale (e che si pensano esclusivamente come intermediari).

Per essere più chiari è il caso in cui il proprietario-venditore afferma di avere intenzione di vendere, ma di non voler azzardare un'azione di vendita seriamente strutturata, se prima non ha trovato l'immobile consono alle sue necessità. Fin qui niente di strano, ma quando l'agente cerca di definire in modo più preciso la situazione chiedendo se allora ci sarebbe la possibilità di impegnarsi all'acquisto dell'immobile (versando la caparra alla proposta, procedendo con il preliminare e versando un'ulteriore quota) il proprietario-venditore risponde di non averne la possibilità. Allora l'agente cerca di precisare che non avrebbe comunque senso preoccuparsi di trovare la casa corrispondente alle necessità, prima di mettere in vendita l'attuale immobile di proprietà, in quanto la gestione dei tempi non corrisponde: i tempi necessari per la vendita possono essere sensibilmente più lunghi di quelli necessari per l'impegno di acquisto. A questo punto il cliente-venditore risponde di rendersene perfettamente conto ma di non voler comunque avviare la vendita senza prima aver trovato.

Le difficoltà riscontrate dall'acquirente nel gestire la situazione e la stessa evoluzione delle argomentazioni illustrate, sono determinate dalla discrepanza del sistema linguistico condizionato dal posizionamento di vendita del servizio di intermediazione.

⁹² E per la possibilità di evidenziare i processi si potrebbe dire “meravigliosamente in contrapposizione”.

Un'analisi semantica permette di cogliere meglio il “nocciolo della questione”. È sufficiente introdurre le considerazioni inerenti il gioco dinamico relativo alla resistenza al distacco.

Il cliente-venditore che afferma di voler vendere, ma di non voler azzardare un'azione di vendita strutturata, fino a quando non ha trovato l'immobile consono alle sue esigenze, è un cliente con uno scarso livello di attivazione progettuale.

Relativamente all'attuale immobile di residenza, vi è un grado di insoddisfazione tale da attivare la progettualità di una nuova e migliore condizione abitativa, ma è anche presente un consistente grado di soddisfazione⁹³. Vendere l'immobile di residenza, senza avere ancora trovato “l'altra casa”, significa rinunciare al grado di soddisfazione raggiunto senza avere nessuna garanzia effettiva del profilarsi di una condizione abitativa migliore⁹⁴.

In effetti, nella prospettiva del passaggio ad una migliore condizione abitativa, vendere la casa di residenza senza un margine di garanzia ragionevole della possibilità di trovare un'abitazione migliore, significa assumersi un rischio: quello che alla fine la nuova condizione abitativa risulti ancora insoddisfacente e/o che l'operazione si concluda in modo eccessivamente costoso.

Ecco che allora, il comportamento del cliente-venditore, a un'adeguata analisi semantica non risulta affatto stravagante, anzi è assolutamente assennato e ragionevole. Bisogna prendere atto che il cliente-venditore ritiene di non avere a disposizione dati sufficienti per sentirsi rassicurato e potersi assumere il rischio.

È compito dell'acquirente, ma principalmente della struttura organizzativa dell'agenzia, fornire sufficienti rassicurazioni sul suo potenziale d'acquisto, sulle condizioni oggettive del mercato-Im e sulla possibilità di sincronizzare in manie-

⁹³ E/o di conflitto con altri consumi, anche se generalmente in questi casi il conflitto non si esprime nella progettualità di per sé.

⁹⁴ Peraltro questa situazione comincia ad essere sempre più diffusa e frequente. Le motivazioni sono sostanzialmente due:

- la condizione abitativa media non è più eccessivamente disagiata; i nuclei familiari sono orientati ad un miglioramento della condizione abitativa, ma senza che la condizione di partenza sia generalmente tale da condizionare un'insoddisfazione particolarmente forte.
- L'elevato costo degli immobili può far sì che l'operazione per il passaggio ad una migliore condizione abitativa sia particolarmente costosa anche a fronte di miglioramenti non eccezionali (per esempio una camera in più).

ra adeguata l'operazione⁹⁵. Certamente non sono sufficienti argomentazioni e rassicurazioni verbali di vario genere: per il cliente-venditore sono necessarie verifiche dirette.

In questo, come in tutti gli altri casi in cui il primo colloquio di acquisizione non può essere di per sé risolutivo, quel che bisogna fare è trattare la fase di acquisizione in contemporanea alla gestione della richiesta. È banale e velleitario cercare di concludere l'appuntamento di acquisizione con un incarico di vendita. Occorre sviluppare un'analisi dettagliata della richiesta onde valutare la possibilità oggettiva di realizzare la progettualità del cliente. Per cui l'appuntamento di acquisizione dovrà concludersi con l'accordo per un successivo appuntamento in (agenzia) durante il quale approfondire gli orientamenti del cliente e intersecarli con il portafoglio degli immobili disponibili e/o di probabile imminente acquisizione. Durante il secondo incontro potrebbero anche essere concordate delle visite su immobili in vendita, anche di solo ed esclusivo carattere orientativo⁹⁶.

Con un cliente timoroso nell'avviare un'azione di vendita della propria casa (perché insicuro di trovare valide alternative) non serve a niente insistere sul fatto che per comprare bisogna prima avere venduto; serve invece, sforzarsi di comprendere molto bene le ragioni dei suoi timori perché tali ragioni saranno anche elementi fondamentali per la definizione della sua richiesta.

Nuovamente il posizionamento orientato alla “vendita di migliori condizioni abitative” permette di comprendere le dinamiche reali di situazioni incomprensibili e inconciliabili con la precedente visione, inoltre induce a strategie comportamentali e operative diverse dalle precedenti.

Si tratta di entrare nella prospettiva che le resistenze al distacco e la diffidenza del cliente-venditore verso l'agenzia immobiliare, sono risolvibili solamente mediante un approccio consulenziale che si sintonizza sulla progettualità del cliente e che implica gestione contemporanea di acquisizione e vendita.

L'acquirente non è lì, a casa del cliente-venditore, per prendere l'incarico di vendita (ovviamente in esclusiva), ma per dare corpo e gambe al suo progetto abitativo e l'incarico di vendita in esclusiva all'agenzia è il corollario di tale operazione.

⁹⁵ Rilascio dell'immobile dopo la vendita e presa di possesso dell'immobile acquistato.

⁹⁶ Di carattere orientativo in due direzioni: per il cliente-venditore per le possibilità offerte dal mercato-Im, per l'agenzia in modo tale da definire in modo ancor più preciso la richiesta.

Modelli Operativi

Dall'immobile al cliente

Se avere consapevolezza di essere “venditori di servizi di intermediazione” ha voluto dire rapportarsi al mercato-Ag in modo diverso, cercando gli immobili in vendita per ottenere dai proprietari-venditori l’incarico di vendita, avere consapevolezza di essere “venditori di migliori condizioni abitative” che cosa comporta?

La risposta è nei termini stessi della questione e nella traccia delle riflessioni fino a qui mantenuta cioè: **“essere venditori di migliori condizioni abitative significa cercare quelle persone che intendono migliorare le condizioni abitative e offrire loro il sostengono consulenziale nella realizzazione della progettualità, ricorrendo all’intermediazione”**.

La differenza effettiva e fondamentale sta nel fatto che nel precedente posizionamento l’attenzione era sul prodotto immobiliare (immobili da intermediare) dietro al quale i clienti scomparivano, mentre nel nuovo posizionamento l’attenzione è proprio sui clienti: sui loro bisogni, sulle loro aspettative. Questo non significa affatto che taluni modelli operativi, del precedente posizionamento debbano essere abbandonati. I precedenti modelli operativi possono e debbono essere mantenuti (per esempio il fare zona per procurarsi notizie di vendita) debbono però essere radicalmente rivisti nello scopo e nell’approccio col cliente. Quando un acquirente si reca ad un appuntamento di acquisizione non deve affatto trascurare (come invece nella sostanza fino ad oggi si è fatto) che di fronte non ha una persona che deve vendere, ma una persona che deve acquistare, e che nella prospettiva di tale acquisto la vendita è solo un elemento accessorio.

L’acquirente non va più ad acquisire un immobile, bensì va ad acquisire un cliente. “Tradotto” nella concezione del servizio di intermediazione: **non va ad acquisire un immobile per poi effettuare una vendita, bensì va ad acquisire un cliente per effettuare due vendite.**

Operazioni e fasi

Sarebbe erroneo interpretare il posizionamento di “vendita di migliori condizioni abitative” come meramente sostitutivo del precedente. Di fatto il posizionamento di “vendita di migliori condizioni abitative” ingloba il precedente posizionamento, ciò significa che tutto ciò che concerne l’intermediazione non è smentito, ma inte-

grato in una prospettiva più ampia che rispetta la prospettiva mentale del cliente.

A mutare profondamente è il modo di concepire la vendita e l'acquisto di un immobile. La visione del servizio di intermediazione induce a considerare l'acquisto e la vendita di un immobile come due operazioni distinte che lo stesso cliente può attuare in successione. Che un cliente prima venda con un'agenzia e poi acquisti con un'altra (o viceversa) è concepito come relativamente normale, anzi fa eccezione capace di cronaca, il caso in cui il cliente effettui entrambe le "operazioni" con la stessa agenzia.

Nella visione della "vendita di migliori condizioni abitative" la vendita e l'acquisto di un immobile, da parte dello stesso cliente, sono invece da prospettarsi come fasi di una stessa operazione e rientrano nella normale gestione del cliente. Per cui l'operazione potrà essere ritenuta completa solo quando il cliente ha sia venduto che comprato.

La situazione in cui il cliente effettua la prima delle due fasi con un'agenzia, per poi rivolgersi ad un'altra per la seconda fase, pone il cliente nella categoria dei clienti persi per quell'agenzia intervenuta nella prima fase dell'operazione.

Dal colloquio al processo di acquisizione

Nella visione di "vendita del servizio di intermediazione", si fa di tutto perché fase di acquisizione e fase di vendita non si sovrappongano nell'interazione e nella gestione del cliente. La visione di "vendita di migliore condizione abitativa" invece non può prescindere da una gestione congiunta delle due fasi della stessa operazione.

Non è escluso (anzi è ampiamente ipotizzabile, se non auspicabile) che la fase di acquisizione sia costellata da momenti più propriamente riconducibili alla fase di vendita, quindi visite di immobili in vendita, ma anche e soprattutto incontri in agenzia finalizzati a un'analisi strutturata della progettualità abitativa: perfezionamento della richiesta, analisi delle potenzialità e delle tipologie di finanziamento da richiedere per il ri-acquisto, definizione del valore commerciale dell'immobile del cliente-venditore, analisi dei tempi e delle probabili scadenze per il completamento dell'operazione secondo le specifiche aspirazioni e necessità del cliente⁹⁷.

⁹⁷ Nella valutazione dei tempi e delle scadenze – per esempio – si può fare riferimento, in caso di figli, all'inizio e alla fine dell'anno scolastico, qualora sia considerata la possibilità di cambiare zona: effettuare il trasloco a metà anno scolastico, per il cliente, significherebbe trascorrere dei mesi di disagio organizzativo oppure sottoporre i figli ad un repentino cambiamento ambientale che potrebbe (quando sono piccoli) risultare traumatico.

Ne deriva che **l'acquisizione non si essenzializza ed esprime in un "momento di vendita" del servizio di intermediazione, bensì è da considerarsi come un processo di gestione del cliente.**

Il fatidico appuntamento di acquisizione non è più da concepire come l'occasione per vendere il servizio di intermediazione, bensì come l'occasione per acquisire e avviare il processo di gestione di un nuovo cliente.

Il criterio stesso di valutazione dell'esito dell'appuntamento di acquisizione è da rivedere. Per il precedente posizionamento, l'esito dell'appuntamento di acquisizione è costituito dall'aver ottenuto oppure no l'incarico in esclusiva. Per il posizionamento di "vendita di migliori condizioni abitative" si tratta invece, di considerare l'appuntamento di acquisizione come il punto di avvio di una relazione col cliente volta a sostenere la realizzazione della sua progettualità. Il fatto che l'appuntamento si concluda senza l'incarico in esclusiva non rappresenta necessariamente un insuccesso (può anche esserlo ma non lo è a priori), proprio perché è diversa la natura stessa dell'appuntamento. Ad essere veramente importante è che l'appuntamento si traduca nella prospettiva di un sostegno consulenziale alla progettualità del cliente.

Che sia ben chiaro: non si tratta di rinunciare all'idea stessa di ottenere l'incarico in esclusiva al primo incontro col cliente-venditore. Se c'è possibilità di ottenere l'esclusiva già al primo incontro, per quale strana sindrome masochista bisognerebbe rinunciarvi? Si tratta invece di precisare che non ottenere l'incarico in esclusiva all'appuntamento di acquisizione, non significa affatto che la fase di acquisizione sia fallita⁹⁸, semplicemente perché è appena iniziata. La fase di acquisizione potrà e dovrà proseguire instaurando con il cliente un clima di collaborazione per la realizzazione della sua progettualità abitativa. Infatti, è il cliente che deve essere acquisito! L'acquisizione dell'immobile è implicita e consequenziale l'acquisizione del cliente.

In sostanza, qualunque sia l'esito dell'appuntamento di acquisizione (conferimento dell'esclusiva oppure no) a questo devono fare seguito:

- incontri in agenzia (per l'analisi dettagliata delle potenzialità d'acquisto e delle offerte del mercato-Im)

⁹⁸ Tantomeno che sia da perpetuare con la formula classica della "vendita del servizio di intermediazione" (cioè successive telefonate per concordare successivi appuntamenti, successivi appuntamenti per ripetere al cliente che con l'agenzia venderà nel più breve tempo e al miglior prezzo).

- gestione della richiesta
- visite su immobili in vendita

Vendere in Acquisizione

La struttura e il modello argomentativo da adottare in acquisizione, col nuovo posizionamento, sono stati profondamente rivisti. Con la nuova visione acquisizione e vendita risultano saldamente interconnesse.

La relazione di fiducia che deve instaurarsi perché sia possibile acquisire l'immobile è la stessa che deve instaurarsi affinché quell'agenzia sia riconosciuta valido sostegno alla realizzazione del progetto di miglioramento della condizione abitativa. Riconoscere ad un'agenzia il ruolo di sostegno nella realizzazione della progettualità significa anche formulare delle aspettative che questa offra possibilità e alternative per il nuovo immobile da acquistare.

Per la traccia operativa e argomentativa della gestione dell'appuntamento di acquisizione – rispondente ai criteri del nuovo posizionamento - la fase di vendita è immediatamente connessa all'acquisizione. Infatti, si è considerato che le resistenze proprie del cliente-venditore verso l'agenzia sono superabili indagando sulla progettualità e sviluppando una conversazione produttiva sulle opzioni praticabili (quindi sulle prospettive di ri-acquisto).

In virtù del posizionamento proposto, il cliente-venditore conferisce l'incarico di vendita (in esclusiva) all'agenzia, dal momento in cui questa si è caratterizzata come partner affidabile nella realizzazione del suo progetto di miglioramento della condizione abitativa, ciò significa che l'acquisizione è possibile soltanto dopo avere “abbozzato” la vendita.

Acquisire nella Vendita

Come è vero che la vendita comincia nella fase di acquisizione può essere vero anche il contrario, cioè che l'acquisizione può iniziare nella fase di vendita.

Frequentemente le persone che sono in procinto di attivare una progettualità per il passaggio ad una migliore condizione abitativa, trascorrono una “fase esplorativa” del mercato-Im, visitando gli immobili in vendita che potrebbero essere soddisfacenti per quegli aspetti sui quali vivono disagio abitativo.

In questa fase il cliente cerca di rendersi conto di quali opportunità possono presentargli e di quale potrebbe essere il suo impegno economico-finanziario.

Durante questo periodo il cliente è in una fase strettamente orientativa, sarebbe eccessivo affermare che la progettualità è attivata. Ciò lo rende un cliente non

interessante per la visione di vendita dell'intermediazione⁹⁹, mentre invece lo rende un interlocutore particolarmente adatto ad una visione consulenziale orientata alla vendita di migliori condizioni abitative. Il cliente in "fase orientativa" è esattamente di una relazione consulenziale che ha bisogno, ed è proprio una relazione consulenziale che gradisce e apprezza.

Indipendentemente dalla possibilità che il cliente-acquirente sia o no in "fase esplorativa", la nuova visione induce comunque ad instaurare una relazione diversa.

L'appuntamento di vendita si configura come "l'altra prospettiva¹⁰⁰" della progettualità del cliente. Gli orientamenti all'acquisto risentono delle stesse dinamiche riscontrabili in acquisizione (seppure in forma ribaltata e con considerazioni specifiche). Tutto quel che si è considerato in termini di resistenza al distacco, di insoddisfazione abitativa, di tratti soddisfacenti e insoddisfacenti dell'attuale abitazione, lo si ritrova puntualmente in fase di acquisto.

Il passaggio argomentativo dalla fase di vendita a quella di acquisizione è relativamente semplice. La risorsa economica principale del cliente-acquirente consiste nel ricavato della vendita (ovviamente nel caso in cui debba vendere). Ecco che la modalità di approccio per transitare dalla vendita all'acquisizione diventa molto rapida. Si è stabilito che la disponibilità economica di base del cliente-acquirente è determinata dal ricavato della vendita dell'immobile di proprietà: è allora sufficiente avviare una conversazione sulle effettive potenzialità di spesa e su quelli che potrebbero essere i tempi necessari per l'acquisto. Nell'ambito di tale conversazione si induce il cliente a precisare se la sua disponibilità di spesa è immediata o se invece è prima necessario realizzare la vendita di un altro immobile. Quando afferma di dover prima vendere gli si chiede di precisare se la previsione per il ricavato dalla vendita rientra in una sua aspettativa o se invece è il frutto della valutazione commerciale di un'agenzia. Infine (a meno che non emerga che ha già riconosciuto l'incarico in esclusiva ad un'altra agenzia – e che sia lontano dalla scadenza) si concorda un sopralluogo dell'immobile con due motivazioni:

⁹⁹ In questi casi gli acquirenti, con tale visione, usano spesso l'espressione "non è maturo per vendere", mentre i venditori riferendosi alla stessa tipologia di cliente, usano spesso espressioni come: "sì..., ma questi non hanno intenzione di comprare, stanno soltanto curiosando. Si stanno facendo un girotto per vedere le case in vendita".

¹⁰⁰ "Altra" rispetto all'appuntamento di acquisizione

- Al fine di poter formulare direttamente una valutazione commerciale dell'immobile e quindi avere un'idea compiuta del suo budget di spesa.

- Per avere una traccia precisa del suo “stile abitativo”¹⁰¹ (tipologia e qualità dell'arredamento, ripartizione dei mobili e delle stanze, abitudini consolidate, caratteristiche e grado sia delle soddisfazioni sia delle insoddisfazioni abitative) e quindi poter meglio identificare tipologia e caratteristiche dell'immobile adatto alle sue esigenze.

È sconcertante la quantità di potenziali acquisizioni che generalmente l'agenzia immobiliare trascura completamente. Il risultato è che da un lato si sprecano e disdegnano potenziali acquisizioni mentre dall'altro si impegnano ore lavorative, energie intellettuali ed emotive per procurare notizie dalla zona e concordare appuntamenti di acquisizione (che pure non bisogna trascurare!).

Infatti, il posizionamento di “vendita di servizi di intermediazione” induce a classificare il cliente-acquirente solo e soltanto come un cliente che “deve comprare”. La considerazione che debba anche vendere è episodica, non è strutturale. Eppure, una notevole percentuale delle telefonate per richiesta informazioni su immobili in vendita è costituita da potenziali acquisizioni.

Solo sporadicamente si incontrano agenzie organizzate in modo tale da sfruttare sistematicamente il contatto di vendita anche come contatto di acquisizione. D'altro canto se l'acquisizione in fase di vendita pare un originale espediente per la visione del “servizio di intermediazione”, risulta ovvia e conseguente nella visione di “vendita di migliori condizioni abitative”.

Questione di Portafoglio Immobili

Per il quadro tracciato ne deriva una situazione in cui: più immobili si hanno in portafoglio più occasioni si hanno di procurarsi appuntamenti di acquisizione e di acquisire (con incarico in esclusiva); al contempo più appuntamenti di acquisizione si hanno, più si acquisisce (banale ovvietà!) e più si creano opportunità di vendita.

La dinamica è quella di un circolo virtuoso nel quale l'acquisizione genera vendita e la vendita genera acquisizione.

¹⁰¹ Lo stile abitativo è tutt'altro che un pretesto per concordare l'appuntamento di acquisizione: è un elemento fondamentale per valutare e analizzare la richiesta in quanto condiziona in modo fondamentale gli orientamenti del cliente-acquirente.

Considerando che un immobile in vendita genera molteplici contatti commerciali, si può asserire che un immobile in vendita genera molteplici opportunità di acquisizione¹⁰².

Tuttavia è vera anche la considerazione inversa: se un buon posizionamento di “vendita di migliori condizioni abitative” richiede che in fase di acquisizione sia prospettata al cliente-venditore la possibilità di “avere o trovare la casa giusta per lui¹⁰³” si ha che, per acquisire, è necessario fare riferimento ad un consistente e/o calzante portafoglio immobili. Ciò può anche attivare un circolo vizioso per il quale meno immobili in portafoglio si hanno meno si riesce ad acquisirne¹⁰⁴.

Nella prospettiva dell'acquisizione (oltre che della vendita) per l'agenzia diventa quindi fondamentale mantenere la massima attenzione sullo sviluppo e l'accrescimento del proprio portafoglio immobili. L'estensione numerica e la composizione del portafoglio immobili sono fattori strategici fondamentali che “si giocano” là dove generalmente non si considerano importanti: l'acquisizione.

Non si tratta solo di estensione numerica del portafoglio, ma anche di composizione per segmenti di mercato e tipologie di immobili. Il miglioramento della condizione abitativa implica che il cliente-venditore su un segmento o tipologia, sarà cliente-acquirente su un segmento di mercato o tipologia d'immobile di fascia superiore o semplicemente diversa. Per cui la possibilità di acquisizione su un segmento di mercato o tipologia di immobili è connessa alla possibilità di prospettare un portafoglio immobili su un altro segmento di mercato e/o su un'altra tipologia di immobili¹⁰⁵.

Su questa scia, qualora l'agenzia non sia in grado di provvedere alla creazione di un consistente portafoglio immobili (per caratterizzazione aziendale o per carenza di forza commerciale) diventa strategica l'istituzione di proficue e solide sinergie con altre agenzie allo scopo di condividere il portafoglio immobili.

¹⁰² Con riferimento al mercato-Im residenziale; non è la stessa cosa per il mercato-Im turistico o di seconda casa.

¹⁰³ Salvo i casi in cui la motivazione di vendita sia di altro tipo.

¹⁰⁴ Con incarico in esclusiva.

¹⁰⁵ Una marcata differenziazione interna del portafoglio immobili può non essere necessaria solo nel caso in cui l'agenzia operi in un mercato di nicchia prevalentemente costituito da immobili di fascia alta.

Ovviamente le sinergie hanno senso solo e soltanto se finalizzate ad uscire dal circolo vizioso, per mettersi nelle condizioni di acquisire efficacemente; altrimenti se sono concepite con una forma pensiero del tipo *“io non acquisisco, ma acquisiscono gli altri ... e io vendo”* sono semplicemente un espediente per “tirare avanti” e di dubbia durata.

L’istituzione di sinergie ha quindi la sua funzione principale, non nell’estendere le possibilità di vendita a fronte di richieste che altrimenti non potrebbero essere soddisfatte (aspetto certamente non trascurabile), ma nel potenziare la capacità argomentativa e la struttura degli atteggiamenti propriamente necessari alla fase di acquisizione secondo il posizionamento della “vendita di migliori condizioni abitative”.

Non è solo l'incarico

L'incarico in esclusiva è e deve restare un caposaldo dell'acquisizione. L'agenzia può anche decidere di operare occasionalmente e con circostanziate motivazioni, senza l'esclusiva, ma in ogni caso, l'incarico in esclusiva deve costituire l'orientamento strategico dell'acquisizione e la percentuale del portafoglio immobili, acquisita senza esclusiva deve essere marginale.

Tuttavia l'orientamento strategico ad acquisire con incarico in esclusiva non può e non deve per nessun motivo, essere considerato né come una sorta di precepto morale, né come una modalità di posizionamento della vendita del servizio di intermediazione. In entrambi i casi il mercato-Ag non offre spazi.

Incarico: ribaltare la prospettiva

Il posizionamento della vendita del servizio di intermediazione induce a considerare l'incarico in esclusiva come il punto di arrivo dell'operatività. Infatti è integrabile a tale visione il motto *“Acquisire e acquisire bene. Poi quando la casa è acquisita bene si vende da sola!”*. Affermazione apparentemente incontestabile¹⁰⁶, ma che non tiene conto di un aspetto tanto banale quanto fondamentale: il mercato-Ag non chiede servizi di intermediazione, chiede qualcosa di più: che inglobi, incorpori l'intermediazione e che guardi molto più lontano. Per cui quell'affermazione perde ogni valore al momento in cui acquisire e acquisire bene (ovviamente con incarico in esclusiva) diventa estremamente complicato.

Se il posizionamento aziendale è quello della vendita del servizio di intermediazione è corretto ritenere la sua vendita (cioè l'acquisizione con incarico) il punto di arrivo dell'operatività. Anche se la fase di realizzo economico è un'altra (quella della vendita dell'immobile) nell'incarico in esclusiva si ha l'esaurirsi della visione strategica.

Coerentemente, nella visione della vendita del servizio di intermediazione, l'incarico in esclusiva è pensato come qualcosa che definisce tipologia e qualità del rapporto con il cliente-venditore.

¹⁰⁶ Resta difficile ritenere che un'immobile ben acquisito si venda da solo, più realisticamente si potrebbe convenire che una buona acquisizione è una “mezza vendita”, ma l'altra mezza è ancora tutta da fare!

Nella visione di “vendita di migliori condizioni abitative” la relazione che si instaura con il cliente-venditore è generale, abbraccia tutta la sua progettualità. La vendita dell’immobile in questione è solamente una fase dell’intervento dell’agenzia. In virtù di tale visione si è considerato un cliente che vende con un’agenzia e che poi compra per altri canali o con un’altra agenzia, un “cliente perso”. Perso in quanto, se ciò accade, significa che si è venuti meno all’accordo “consulenziale-fiduciario” di sostenerlo integralmente nel passaggio ad una migliore condizione abitativa.

Il nuovo posizionamento quindi ha un’ambizione maggiore (ma più realistica in quanto interconnessa col mercato-Ag): quella di andare oltre l’esclusiva in fase di acquisizione e di **rendere esclusivo il rapporto col cliente**.

Non è l’incarico di vendita a dover essere esclusivo, ma è il rapporto con il cliente nella cura e nel sostegno della sua progettualità, a doversi rendere esclusivo. È a queste conclusioni che conduce l’aver prospettato una relazione col cliente con caratteristiche molto prossime a quelle del rapporto di consulenza¹⁰⁷.

Il posizionamento di “vendita di migliori condizioni abitative” pone l’agenzia immobiliare (e/o l’agente immobiliare) come fulcro della progettualità del cliente (che in questo caso è contemporaneamente: cliente-venditore e cliente-acquirente). Per tale posizionamento modalità e qualità del rapporto con il cliente, non possono che essere esclusivi, quindi non è più solo una questione di incarico in esclusiva. L’incarico in esclusiva non è più il punto d’arrivo della visione commerciale, ma solo il concludersi di una fase iniziale.

La prospettiva con la quale l’agenzia deve guardare all’incarico in esclusiva deve essere ribaltata.

Il servizio di intermediazione immobiliare può essere venduto anche senza un rapporto esclusivo¹⁰⁸. La conseguenza è che per quanto concerne il posizionamento di “vendita del servizio di intermediazione” l’incarico in esclusiva definisce qualità e/o modalità del rapporto instaurato con il cliente-venditore.

¹⁰⁷ Prima e dopo la vendita, l’agenzia deve aiutare il cliente a trovare la nuova casa che rappresenti il miglioramento della condizione abitativa. Inoltre, come già considerato, qualora il portafoglio immobili dell’agenzia non risultasse soddisfacente per il ri-acquisto, l’agenzia deve comunque essere attiva e presente, vuoi attivando ricerche in zona vuoi instaurando delle sinergie (stabili o ad hoc) con altre agenzie.

¹⁰⁸ Le compravendite gestite senza avere l’incarico in esclusiva dell’immobile

Il posizionamento “vendita di migliori condizioni abitative” implica una relazione col cliente di tipo esclusivo, cioè implica l’incarico in esclusiva ma non si essenzializza nell’incarico in esclusiva.

Riepilogando: nell’ambito del servizio di intermediazione l’incarico in esclusiva definisce qualità e modalità del rapporto instaurato con il cliente-venditore¹⁰⁹; nell’ambito del servizio per il miglioramento della condizione abitativa l’incarico in esclusiva è una componente della tipologia del rapporto agenzia/cliente¹¹⁰.

Si può concludere affermando che **l’incarico in esclusiva non è la definizione di un rapporto, bensì un’espressione della tipologia di rapporto.**

¹⁰⁹ Solo e soltanto tale, cioè colui che deve vendere.

¹¹⁰ In questo caso in senso estensivo: cioè di colui che deve sia vendere che acquistare.

Conclusioni

La trattazione ha mantenuto un andamento interdisciplinare: considerazioni inerenti le tecniche di vendita, la comunicazione umana e il marketing strategico, hanno permesso non solo di definire un nuovo posizionamento dell'agenzia immobiliare, ma anche di identificare le linee guida dell'operatività e dell'interazione col cliente di tale posizionamento.

C'è un'ultima considerazione da fare, che forse non aggiunge niente in termini operativi, ma che lascia prospettare un nuovo scenario per le agenzie immobiliari (e che forse segnala il parziale successo - quantomeno teorico - della trattazione).

Tale considerazione riguarda la separazione, che si è effettuata, tra i due mercati: il mercato immobiliare da un lato e il mercato dei servizi offerti dall'agenzia immobiliare dall'altro. Infatti, una cosa è considerare l'andamento della domanda e dell'offerta degli immobili, altra cosa è considerare il mercato della domanda e dell'offerta dei servizi dell'agenzia immobiliare, a chi deve vendere o comprare un immobile.

La visione del servizio di intermediazione inevitabilmente conduce a confondere i due mercati e a trasferire sul mercato-Ag le dinamiche proprie del mercato-Im. Non è casuale che a seguito di tale visione e posizionamento aziendale, i servizi offerti dalle agenzie immobiliari incontrino minore o maggiore resistenza a seconda degli andamenti del mercato-Im. Infatti, vendere intermediazione immobiliare significa vendere l'accesso al mercato-Im.

Situazione ben diversa è quella della vendita di migliori condizioni abitative. In questo caso l'agenzia non vende più l'accesso al mercato-Im, ma caratterizza il mercato-Im come il suo specifico professionale per la realizzazione della progettualità del cliente. La struttura dell'approccio e della relazione col cliente-venditore è tale da ridisegnare le caratteristiche fondamentali del cliente stesso. Nella prospettiva di vendita di migliori condizioni abitative, non si ha più di fronte un cliente che dice *"voglio vendere casa"*, ma un cliente che dice *"voglio trasferirmi in una casa con queste caratteristiche"*. Tutto il resto è, resta, o finalmente diventa, specifico dell'attività professionale dell'agenzia immobiliare.

Riscattare, stabilire, affermare l'immagine professionale dell'agente immobiliare è allora più semplice e immediato. Non solo ciò conferisce maggiore autorevolezza nell'interazione col cliente, ma permette anche di sottrarsi all'avvilente e sterile discussione sulla valutazione commerciale dell'immobile da vendere.

Semplicemente perché la questione non è e non può essere quella, bensì è la realizzazione della progettualità abitativa del cliente-venditore.

Inoltre, non vendere l'intermediazione e quindi non vendere l'accesso al mercato-Im, significa circoscrivere gli andamenti del mercato-Im all'esecuzione professionale dell'agenzia. Che il mercato sia effervescente o stagnante diventa questione (o problema) dell'agenzia, la quale ha il compito di aiutare il cliente a passare ad una migliore condizione abitativa.

La separazione netta operata tra i due mercati, permette anche di concepire in modo diverso la vendibilità dei servizi offerti dall'agenzia immobiliare. Dal momento in cui "materia del rapporto" col cliente-venditore non è più la modalità con la quale operare sul mercato-Im per la vendita dell'immobile, ma se l'agenzia è in grado oppure no di sostenere la realizzazione della sua progettualità, si possono finalmente presagire due nuove circostanze.

1. La vendita del servizio dell'agenzia immobiliare si pone come relativamente indipendente dagli andamenti del mercato-Im. Diventa poco importante che il cliente-venditore abbia o non abbia la sensazione di poter vendere da solo, in quanto l'agenzia non sta parlando della vendita dell'immobile, ma del perché il cliente vuol vendere.

2. Si sposta l'asse di concorrenzialità tra agenzie immobiliari. La questione non è più "chi arriva per primo sulla notizia" o "chi più sa insistere per farsi dare l'incarico in esclusiva". La concorrenzialità si sposta sulla capacità di offrire e realizzare un servizio con forte connotazione consulenziale per il miglioramento della condizione abitativa del cliente, ricorrendo all'intermediazione. L'intraprendente capacità commerciale, per la vendita dei servizi dell'agenzia, deve quindi essere integrata (se non parzialmente sostituita) da capacità relazionale e da disponibilità analitica.

Diventa possibile immaginare uno scenario futuro nel quale le agenzie possono affermare – al cliente - l'importanza della funzione svolta qualunque sia l'andamento del mercato immobiliare, e al contempo operare secondo criteri di concorrenza proprio su quegli aspetti che realmente interessano il cliente.

Breve bibliografia

Umberto ECO

La Struttura Assente

Bompiani, 1980

Umberto ECO

Trattato di semiotica generale

Bompiani, 1975

Edward DE BONO

Il Pensiero Laterale

Rizzoli, 1996

Giovanni KLAUS KOENIG

Analisi del linguaggio architettonico

Libreria Ed. Fiorentina, 1964

Goldmann H.M.

L'arte di Vendere

Franco Angeli, 1990

Johnston K. WINTHER

Strategie di successo nei servizi e nella consulenza

Franco Angeli, 1992

Lele M.M.

Il cliente è la chiave

Franco Angeli, 1993

P. WATZLAWICK, J.H. WEAKLAND, R. FISCH

Change, la formazione e la soluzione dei problemi

Astrolabio, 1976

Paul WATZLAWICK

La realtà della realtà

Astrolabio, 1976

Theodore LEVITT

Marketing Immagination

Sperling & Kupfer, 1986

Editore Fimaa News
Piazza Giocchino Belli, 2 - Roma

Progetto grafico e impaginazione
Albatros soc.coop.r.l.
Via Emanuele Filiberto, 130 - Roma

Finito di stampare a marzo 2005
presso la tipografia Big Print - Ariccia (RM)