

Raccolta 2011-2012



 Studio Lascar

WWW.STUDIOLASCAR.IT

Sommario

| | | |
|----------------------|---|----|
| <i>Novembre 2010</i> | Dai dati dell'Agenzia del Territorio: Ripresa e Perplessità | 1 |
| <i>Gennaio 2011</i> | Ma è vero che le agenzie immobiliari continuano ad aumentare? | 3 |
| <i>Aprile 2011</i> | Quanto deve fatturare un funzionario? | 5 |
| <i>Maggio 2011</i> | Agenzia Immobiliare: Sommatoria di persone o Gruppo di Lavoro? | 9 |
| <i>Gennaio 2012</i> | Crisi del mercato immobiliare: tra realtà e percezione | 13 |
| <i>Marzo 2012</i> | Difficoltà reali e presunte dell'Acquisizione | 19 |
| <i>Giugno 2012</i> | Mercato immobiliare ancora più giù (-19,6%): Ecco chi ce la farà | 25 |
| <i>Dicembre 2012</i> | Motivati e Produttivi nonostante il mercato | 27 |

novembre 2010

Dai dati dell'Agenzia del Territorio: Ripresa e Perplexità

Stefano Lascar

L'Agenzia del Territorio ha pubblicato la seconda nota trimestrale sull'andamento del mercato immobiliare nel 2010. Il dato generale sembrerebbe confermare la ripresa del mercato o comunque l'arresto della sua caduta. Se già nel primo trimestre si era registrato un +4,2% delle compravendite sul primo trimestre del 2009, nel secondo trimestre 2010 si riscontra un +4,5% sul numero delle compravendite rispetto al secondo trimestre del 2009.

Indubbiamente tutto ciò può essere interpretato come il segnale di una ripresa del mercato, tuttavia altri dati suscitano perplessità e consigliano prudenza nelle valutazioni.

Una prima nota di preoccupazione è data da quel che sembra essere l'inarrestabile caduta libera delle transazioni per immobili non residenziali (terziario, commerciale, produttivo). La preoccupazione non è specificamente settoriale, bensì di carattere macroeconomico. L'andamento negativo di questi settori indica il perdurare della crisi economica (crescita

della disoccupazione, precarietà del lavoro, riduzione del potere di acquisto delle famiglie) con la possibilità di ulteriori ripercussioni negative, in un prossimo futuro, anche sul mercato immobiliare residenziale. Una seconda osservazione è dettata dalle differenziazioni territoriali della ripresa del mercato. Rispetto al secondo trimestre del 2009, il centro Italia è a +17%, il Sud è a +7,1%, mentre il Nord al +3,10%. In considerazione del fatto che circa il 50% delle transazioni immobiliari si realizzano al Nord, la distribuzione delle percentuali sembra difforme. Presumibile che tale difformità derivi sia da questioni macroeconomiche, sia da dati strutturali. La crisi economica ha colpito pesantemente il settore industriale che è con-

| Città | 1° Trim. 2010 | 2° Trim. 2010 | var. % 1° Trim. 09-10 | var. % 2° Trim. 09-10 |
|---------|---------------|---------------|--------------------------|--------------------------|
| Roma | 7.565 | 9.634 | 15,60% | 23,00% |
| Milano | 4.288 | 5.451 | 10,30% | 3,30% |
| Torino | 2.584 | 3.267 | -2,20% | 7,10% |
| Genova | 1.541 | 1.903 | 5,00% | 13,30% |
| Napoli | 1.637 | 1.934 | 16,30% | 5,20% |
| Palermo | 1.337 | 1.552 | 9,90% | 8,60% |
| Bologna | 1.044 | 1.340 | 8,00% | -7,00% |
| Firenze | 1.068 | 1.267 | 19,70% | 9,60% |
| Totale | 21.064 | 26.348 | 10,70% | 11,20% |

| Resto Provincia | 1° Trim. 2010 | 2° Trim. 2010 | var. % 1° Trim. 09-10 | var. % 2° Trim. 09-10 |
|-----------------|---------------|---------------|--------------------------|--------------------------|
| Roma | 4.291 | 5.307 | 9,10% | 18,00% |
| Milano | 7.741 | 9.681 | -3,00% | -9,00% |
| Torino | 3.551 | 4.662 | -2,20% | 2,20% |
| Genova | 809 | 889 | 18,80% | 5,30% |
| Napoli | 2.686 | 3.211 | 5,30% | 11,60% |
| Palermo | 1.196 | 1.409 | 3,00% | 9,00% |
| Bologna | 1.736 | 1.995 | 3,30% | -13,90% |
| Firenze | 1.369 | 1.730 | 2,50% | 6,00% |
| Totale | 23.379 | 28.882 | 2,80% | 3,90% |

Dai dati dell'Agenzia del Territorio: Ripresa e Perplexità (novembre 2010)

centrato prevalentemente nel Nord ed è ipotizzabile che nelle zone d'Italia, dove l'economia si fonda maggiormente su altri settori, vi siano maggiori potenzialità di ripresa del mercato. Il dato strutturale è invece riconducibile all'elevato ritmo di edificazione e di transazioni degli ultimi dieci anni nel nord Italia.

Una terza osservazione deriva dagli andamenti della ripresa. Salvo che al sud (dove i comuni non capoluogo di provincia segnano una ripresa superiore ai capoluoghi di provincia) si osserva una ripresa notevolmente superiore nelle città che nelle province. In tutti i casi, là dove la ripresa nel primo trimestre era stata consistente, nel secondo trimestre è più debole e in alcuni casi torna ad essere negativa, mentre dove nel primo trimestre la ripresa era stata più debole nel secondo trimestre si fa più consistente (solo Roma città fa eccezione). Quest'ultima dinamica è motivo di preoccupazione in quanto potrebbe indicare un "rimbalzo tecnico" del mercato, cioè una ripresina all'interno di una crisi che non ha ancora raggiunto il punto più basso.

In conclusione i segnali sono confusi e contraddittori, e questo è normale, non potrebbe che essere così. Anche nella migliore delle ipotesi sarebbe ingenuo aspettarsi lineari segnali di ripresa o di stabilizzazione. Resta il fatto che i dati non sono del tutto confortanti: fanno nascere dubbi e timori. La cautela nel giudicarli è doverosa e cedere a facili entusiasmi, sul medio periodo potrebbe esporre a pesanti disillusioni.

gennaio 2011

Ma è vero che le agenzie immobiliari continuano ad aumentare?

Stefano Lascar

Il report pubblicato a giugno 2010 da ImmoFranchising indica che le agenzie immobiliari sono 41.510, quindi in crescita del 1,54% rispetto al giugno del 2009.

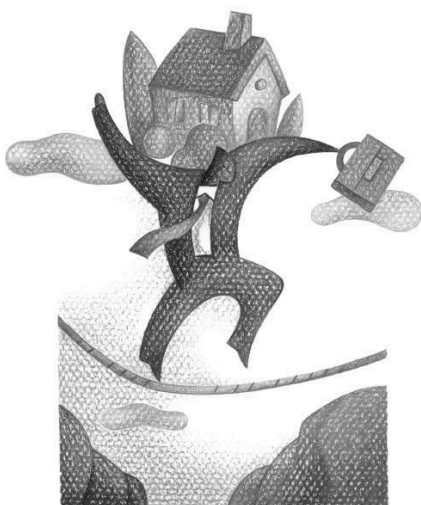
Se il mercato immobiliare è in crisi, come è possibile un ulteriore aumento del numero degli operatori? Indubbiamente il dato costituisce un'anomalia e richiede una spiegazione, o meglio, una "reinterpretazione".

Il report precisa le fonti del rilevamento: «le banche dati ed i siti internet on-line».

Questa modalità di raccolta dei dati è, in effetti, l'unica praticabile per questo tipo di ricerca. Resta il fatto che il vincolo operativo che ne consegue è quello di muoversi nel "virtuale": l'effettiva esistenza dell'agenzia immobiliare va infatti oltre la pubblicità sui portali o la messa in linea del sito dell'agenzia.

L'esistenza di un'agenzia implica l'occupazione di "uno spazio fisico" (gli uffici) e lo sviluppo di una integrazione di mansioni e compiti al suo interno (collaboratori o dipendenti). E' allora possibile precisare e riformulare quanto evidenziato dal report: risulta esserci un incremento del numero di agenzie immobiliari da quanto riscontrabile dalle azioni pubblicitarie e dal mondo internet.

Se questa precisazione in tempi "normali" sarebbe stata speciosa e sostanzialmente inutile, in tempi come quelli che stiamo attraversando è forse la chiave interpretativa in grado di spiegare un'apparente anomalia. Non solo, fornisce anche la possibilità di far emergere un fenomeno in netta contrapposizione alla crescita del numero di agenzie: la loro lenta ma progressiva riduzione.



Una sponda per leggere in modo più articolato il dato è offerta dall'esperienza di selezione del personale per il reclutamento di funzionari. Nella selezione del personale per la ricerca di funzionari, ormai da tempo, capita di trovarsi a valutare candidati con esperienza di settore. L'esperienza maturata spesso è consolidata e pluriennale, talvolta addirittura acquisita nella veste di titolare o socio di agenzia.

Molto spesso queste persone hanno assistito alla chiusura dell'agenzia nella quale lavoravano (o che possedevano) e prima ancora di cercare una occupazione presso altre agenzie, hanno operato (e continuano ad operare) da soli e in proprio, senza beneficiare di uffici o di strutture organizzative. Il cellulare come strumento di lavoro fondamentale, mentre per le trattative o si va a casa del cliente o si fa riferimento ad

Ma è vero che le agenzie immobiliari continuano ad aumentare? (gennaio 2011)

un amico-collega che ha l'agenzia (che offre "un appoggio"). Questi "operatori liberi" su internet spesso risultano come agenzie con azioni pubblicitarie su vari portali.

Tutto questo è favorito dalla forte riduzione dei costi pubblicitari determinata dall'affermazione dei vari portali internet. Infatti, per quanto il volume degli affari sia drasticamente calato rispetto agli anni buoni del settore, la riduzione dei costi – combinata con le nuove tecnologie che permettono di "lavorare in mobilità" - offre la sensazione (se non regala l'illusione) di poter comunque avere margini apprezzabili e di poter quindi operare da soli, senza avvalersi di una struttura organizzata e polivalente.

Il fenomeno a cui si sta assistendo non è quindi un "reale" aumento del numero di agenzie, (che dovrebbe inoltre presupporre anche la crescita del numero degli addetti) ma piuttosto la frammentazione, la polverizzazione, delle strutture organizzative che non hanno retto l'impatto con la crisi.

Resta da chiedersi: qual è l'effetto di questo fenomeno sul mercato dei servizi di intermediazione immobiliare? Ma questa è un'altra questione ancora.

aprile 2011

Quanto deve fatturare un funzionario?

Innanzitutto una precisazione terminologica: per “funzionario” si intende un componente l’agenzia (titolare o soci compresi) commercialmente attivo, cioè che svolge attività di acquisizione e/o vendita.

È importante considerare che vi è una differenza sostanziale tra quanto un funzionario “deve” fatturare e quanto “può” fatturare.

Quanto un funzionario “può” fatturare (in termini strettamente contabili, a prescindere da questioni organizzative, di qualità delle risorse umane e di mercato) è in funzione principalmente di due fattori: prezzo medio degli immobili generalmente trattati e quota provvigionale praticata. Ne deriva che, se si opera su un mercato con prezzi importanti e con provvigioni relativamente significative, si hanno potenzialità di fatturato di gran lunga superiori a quando si lavora in segmenti di mercato con prezzi più bassi e con provvigioni non particolarmente elevate.

Altra questione, invece, è quanto un funzionario “deve” fatturare. In questo caso la soglia di fatturato da raggiungere è indipendente dalle caratteristiche del mercato ed è matematicamente determinata dai costi aziendali sostenuti dall’agenzia per esistere e mantenersi attiva sul mercato. Si tende talvolta a non identificare una soglia minima del fatturato necessario perché abbia senso mantenere attiva una collaborazione con un funzionario, proprio qui sta uno degli errori fondamentali con i quali si guarda all’organizzazione e alla gestione di un’agenzia immobiliare.

Tutto il sistema dei costi che un’agenzia sostiene è finalizzato alla produzione di fatturato di intermediazione il quale però si sviluppa in misura dell’agire dei suoi componenti

“commerciali”. In pratica i costi che un’agenzia sostiene (affitto dei locali, utenze, retribuzioni della segreteria, pubblicità, consulenze, ecc.) servono a creare delle potenzialità di fatturato per chi vi opera, cioè per coloro che interagendo con i clienti devono produrre fatturato. Ecco che allora è possibile stabilire una prima relazione tra i costi sostenuti e il numero di postazioni di lavoro commercialmente attive. Queste considerazioni hanno importanza e valore indipendentemente dal numero di componenti l’agenzia. Non ha nessuna importanza che l’agenzia sia composta da uno, due o dieci o più di dieci persone com-



Quanto deve fatturare un funzionario? (aprile 2011)

mercialmente attive (cioè che interagiscono con i clienti per quanto riguarda l'acquisizione e/o la vendita). Il fatto che l'agenzia possa essere composta da un numero limitato di persone non permette di esimersi dalla dinamica dei costi e quindi dalla valutazione del fatturato.

Da questo punto in poi, utilizzeremo dei calcoli di esempio, calcoli che hanno la finalità di chiarire le modalità. Poiché lo scopo è quello di privilegiare chiarezza e semplicità dell'esposizione, le cifre considerate potrebbero risultare relativamente discosti dalla realtà.

Un primo passo consiste nel calcolare i costi generali. I costi generali sono costituiti da: affitto dei locali, spese condominiali, utenze, riscaldamento, retribuzione della segreteria (una o più persone), forniture dell'ufficio (carta, toner stampante e fotocopiatrice ecc.), impresa di pulizie. Nei costi generali dovrebbero anche rientrare gli ammortamenti: arredi e beni strumentali (mobili, hardware e software, fax, ecc.).

Supponiamo che il totale dei costi generali sia di 60.000,00 euro l'anno (cioè 5.000,00 euro al mese).

Ai costi generali bisogna ora sommare i costi sostenuti per gli investimenti in pubblicità. Qui sarebbe necessario fare delle distinzioni tra pubblicità istituzionale e pubblicità commerciale e bisognerebbe anche definire come e in che forma la pubblicità potrebbe essere considerata un costo variabile anziché fisso, ma ciò complicherebbe troppo la questione. Ipotizziamo che i costi di pubblicità sostenuti nell'anno siano di 24.000,00 euro (cioè una media di 2.000,00 euro al mese).

La somma dei costi di pubblicità e dei costi generali sarà di 84.000,00 euro l'anno.

Adesso bisogna calcolare come si ripartisce la spesa sulle persone commercialmente attive. La ripartizione dei costi va fatta indipendentemente dall'eventualità di ruoli differenziati. Non ha nessuna importanza che qualcuno si occupi solo di acquisizione o di vendita, ciò non comporta una diversa ripartizione dei costi, in quanto i ruoli sono funzionali l'uno all'altro e sono comunque di valenza commerciale.

Ipotizziamo che le persone commercialmente attive (tra le quali vanno conteggiate, qualora commercialmente attivi, anche il titolare o i soci dell'agenzia) siano 3, questo significa che gli 84.000,00 euro considerati sono da dividere per 3.

Il costo organizzativo per ciascun funzionario è quindi di 28.000,00 euro l'anno.

Qui si potrebbe anche calcolare il costo dell'eventuale carenza di personale. Se l'agenzia avesse una postazione di lavoro vacante sarebbe possibile determinare quanto costa - in un anno - lasciarla vuota.

Infatti se tutti i costi sostenuti dall'agenzia hanno senso nel creare i presupposti di fatturato, è anche vero che i presupposti di fatturato si esprimono nel numero di postazioni commerciali predisposte mediante tali costi. Infatti, il calcolo veramente corretto non dovrebbe essere in misura del numero di persone commercialmente attive, bensì del numero

di postazioni disponibili.

Se l'agenzia in questione avesse quattro postazioni disponibili (di cui una vuota per carenza di personale) il costo sarebbe da suddividere per 4, quindi sarebbe di 21.000,00 euro. Tale è la spesa che l'agenzia sostiene per disporre di ciascuna delle postazioni di lavoro commercialmente finalizzate all'erogazione di servizi di intermediazione immobiliare.

Se una postazione di lavoro resta vuota, l'agenzia ha una perdita nominale di 21.000,00 euro (in questi calcoli di esempio) dei quali i membri commercialmente attivi devono farsi carico vedendo incrementata la quota di spese cui devono rapportarsi.

Torniamo ai 28.000,00 euro precedentemente calcolati. Questa è la quota di costi che grava su ciascun componente commercialmente attivo, ma non è ancora il minimo di fatturato che deve produrre nell'anno.

Infatti bisogna anche considerare la retribuzione che ciascun commerciale percepisce.

Per sapere quanto un collaboratore deve fatturare è necessario anche considerare la sua retribuzione.

Sempre procedendo per semplicità di calcolo, consideriamo che ciascun commerciale percepisca un rimborso spese di 500,00 euro il mese (compreso il titolare o i soci dell'agenzia), quindi 6.000,00 euro l'anno.

La ripartizione dei costi sommata al rimborso spese passa a 34.000,00 euro.

Ancora il calcolo non è concluso, infatti per andare in pareggio, non è sufficiente che il collaboratore fatturi 34.000,00 euro l'anno in quanto su tale cifra bisogna riconoscergli le provvigioni. Il suo fatturato dovrà essere superiore in quota proporzionale alle provvigioni riconosciute.

Supponiamo che le provvigioni siano del 15% sul complessivo, ossia sul totale di quanto pagato del cliente-venditore e dal cliente-acquirente (in realtà qui bisognerebbe considerare tutta una serie di casistiche determinate dall'organizzazione e ripartizione dei compiti vigente nell'agenzia). Ciò significa che il punto di pareggio (cioè la compensazione dei costi) non sarà caratterizzata dal 100% del fatturato del funzionario bensì dal 85% (in quanto il 15% va in retribuzione al collaboratore stesso).

Per sapere quale deve essere il fatturato è allora necessario dividere i 34.000,00 euro per 85 e poi moltiplicarlo per 100. Il risultato è 40.000,00 euro.

I 40.000,00 euro l'anno sono la soglia minima di fatturato che il funzionario deve produrre per andare in pareggio ("break even point" o "punto di pareggio"). Se il funzionario fattura di meno, l'agenzia ha una perdita, mentre il margine per l'agenzia sarà determinato dal fatturato sottratto dei 40.000,00 appena calcolati.

Quanto deve fatturare un funzionario? (aprile 2011)

RIEPILOGANDO

- Supponendo che i **costi fissi** siano: 60.000,00 euro
- Supponendo che i **costi di pubblicità** siano: 24.000,00 euro
- Supponendo che ci siano 3 **persone commercialmente attive** (titolare o soci compresi)
- Supponendo che il funzionario percepisca un **rimborso spese** annuo di 6.000,00 euro
- Supponendo che il **complessivo provvigionale** sia del 15%
- Il **punto di pareggio del fatturato del funzionario** è di 40.000,00 euro

Un fatturato al di sotto di 40.000 euro comporta una perdita.

40.000,00 euro sono quindi il fatturato minimo che bisogna aspettarsi dal collaboratore.

ULTERIORE CONSIDERAZIONE

Supponendo che l'agenzia, per quanto abbia tre collaboratori commercialmente attivi, abbia quattro postazioni di lavoro (di cui una vacante per carenza di personale), il costo annuo sostenuto per ciascuna postazione è di 21.000 euro.

La **perdita nominale determinata dalla postazione vacante** viene ripartita sui collaboratori attivi innalzando i costi che gravano su ciascuno fino ai 28.000 euro l'anno (considerati nei calcoli di esempio).

Sulla base di calcolo considerata, se i collaboratori fossero stati 4 il punto di pareggio per ciascuno sarebbe stato a 31.765,00 euro di fatturato (considerata la provvigione di retribuzione sul fatturato, la differenza sul fatturato a pareggio risulta maggiore della differenza sulla ripartizione dei costi).

maggio 2011

Agenzia Immobiliare: Sommatoria di persone o Gruppo di Lavoro?

Stefano Lascar

Precisare le cose banali è banale (appunto), ma permette di definire dei punti fermi ed evitare equivoci. Quindi, cosa distingue un mercato in crescita da un mercato stagnante o in crisi? Che in un mercato in crescita c'è spazio per tutto e per tutti; mentre in un mercato stagnante o addirittura in crisi, lo spazio va conquistato più o meno faticosamente e agendo con tutte le abilità necessarie alle circostanze.

Un mercato in crisi è un mercato molto più severo, che non concede deficienze e negligenze e che amplifica le differenze in efficienza e operatività. Insomma un mercato in crisi o stagnante pone con forza, in maniera vitale, la questione della "concorrenzialità".

In un mercato in crescita essere concorrenziali può voler dire essere in grado di aggiudicarsi i nuovi spazi che mano a mano si creano. In un mercato stagnante, essere concorrenziali significa saper lottare per la difesa dei propri spazi o per la conquista di spazi già occupati da altri operatori.

Per questi motivi, nel mercato attuale, efficienza produttiva, rapidità e qualità della prestazione professionale (in tutto il suo mix di componenti) diventano fattori determinanti per la sopravvivenza aziendale stessa. Collocarsi in una tale prospettiva è strategico sia per il presente che per il futuro.

L'eccellenza diventa imprescindibile anche per prestazioni di medio livello, si pone quindi, la questione di come svilupparla e qui entrano in gioco i sistemi organizzativi prima ancora delle "persone".



Nelle agenzie immobiliari, per quanto concerne il "personale commerciale", il modello organizzativo dominante prevede un'operatività orizzontale: tutti fanno (o dovrebbero fare) le stesse cose e sostanzialmente con le stesse metodologie. Frequentemente i collaboratori hanno compiti sia di acquisizione sia di vendita, operano per la produzione di notizie, gestiscono gli incarichi e i clienti sulla base di una ripartizione territoriale (la zona) o del portafoglio immobili (per esempio con l'attribuzione dell'appuntamento vendita a chi ha acquisito l'immobile).

Agenzia Immobiliare: Sommatoria di persone o Gruppo di Lavoro? (maggio 2011)

In un tale modello organizzativo, se l'operatività è orizzontale, il processo produttivo è invece verticale, nel senso che il collaboratore provvede a tutto il processo produttivo: dall'acquisizione alla vendita. Peraltro si determinano "operatività isolate" nel senso che il collega della scrivania accanto può sapere poco o niente dell'immobile acquisito o del cliente incontrato dall'altro collega.

Il risultato è quello di tante separate operatività in una sommatoria che ha come risultato finale "l'agenzia".

Questo modello organizzativo, si è progressivamente affermato a metà degli anni '80 e per tutta una serie di motivi, nel corso degli anni '90 ha manifestato una eccezionale vitalità, in un contesto però profondamente diverso. In quegli anni, il mercato immobiliare non era in crisi e soprattutto non c'era una saturazione e un'eccedenza di agenzie immobiliari e di addetti nel settore. Addirittura il decennio tra il 1996 e il 2006 è stato di continua e incalzante crescita del mercato immobiliare. Insomma il modello organizzativo si è affermato in un periodo in cui l'eccellenza non era affatto richiesta, situazione ben diversa da quella attuale.

Porre la questione dell'eccellenza come fattore discriminante fondamentale per avere buone possibilità di azione sul mercato e al contempo, strutturare un modello organizzativo in cui le persone operano su tutto il processo produttivo (notizia, acquisizione, vendita, trattativa), sostanzialmente significa: chiedere che le persone eccellano in tutto. Ne consegue la domanda: è umanamente possibile?

Ci sono tratti cognitivi e processi mentali che richiedono una specifica configurazione per l'esecuzione eccellente di alcuni compiti, ma che sono deleteri per l'esecuzione di altri compiti.

Alcuni processi mentali che possono rendere una persona formidabile nell'interazione commerciale, costituiscono un elemento di disturbo nella gestione scrupolosa delle pratiche, le caratteristiche che possono rendere eccellenti nella conversazione telefonica talvolta interferiscono con la gestione dell'interazione dal vivo col cliente, aspetti cognitivi che fanno un ottimo acquirente possono rendere la stessa persona un venditore mediocre, esattamente come un ottimo venditore non necessariamente è anche un bravo acquirente. Ci sono poi segmenti operativi che mal si conciliano con una consolidata identità professionale, per esempio: un agente immobiliare professionalmente consolidato ed esperto ha tutte le caratteristiche e potenzialità per dei buoni margini di successo in fase di acquisizione, ma al contempo vive una forte resistenza mentale (esattamente per gli stessi motivi) all'idea di svolgere ricerca di zona.

Insomma, porsi la questione e prendere consapevolezza della necessità dell'eccellenza, significa anche prendere atto che non è possibile richiedere eccellenza a 360 gradi ad una persona; significa rendersi conto che quanto determina eccellente una persona su alcuni fronti, la rende mediocre o addirittura scadente, su altri. In ogni caso l'eccellenza su un

aspetto non necessariamente comporta eccellenza su tutto il resto.

Da tutto questo scaturisce la “debolezza” del sistema organizzativo costituito dalla sommatoria di persone. Un’agenzia costituita dalla pura e semplice sommatoria dell’operato delle persone che la compongono ha inevitabilmente momenti, aree, fasi di inefficienza e/o di scarsa competitività.

È necessario un salto, un passaggio di visione che permetta di ottenere eccellenza armonizzando le migliori capacità individuali e sistematizzando in maniera alternativa quei fattori che potrebbero costituire una contraddizione di ruolo. In conclusione: è necessario passare da una visione di agenzia immobiliare come “sommatoria di persone” a “gruppo di lavoro organizzato”.

In termini pratici tutto questo che cosa significa? Significa creare o ristabilire ruoli distinti? Per esempio dividere venditori e acquirenti?

La questione va oltre la divisione dei ruoli, riguarda l’analisi operativa del processo lavorativo. Si esprime anche nella divisione dei ruoli, ma certamente non nei termini con la quale è frequentemente operata.

Quel che conta è l’analisi del processo lavorativo con la conseguente identificazione delle varie fasi, quindi la definizione di funzioni relative.

Per esempio: riuscire a pensare all’acquisizione non come ad un evento di vendita («ho preso un incarico»), ma come ad un processo con delle sue proprie fasi. Restando nell’ambito dell’esempio; l’acquisizione è un processo lavorativo che permette di avere un ulteriore immobile in portafoglio, con l’attuazione di vari segmenti operativi: ricerca della notizia (con varie modalità), sviluppo e completamento della notizia, contatto telefonico del proprietario, incontro col proprietario, gestione dell’incontro di acquisizione che non ha avuto un riscontro positivo.

Pensare all’acquisizione non come ad un evento, ma come ad un processo produttivo con delle sue fasi significa essere in grado di identificare le competenze e le caratteristiche necessarie per svolgere efficacemente ciascuna fase, quindi essere in grado di considerare la suddivisione delle attività tra più persone ridefinendo i ruoli.

La suddivisione delle attività tra più persone non necessariamente deve seguire degli aggregati logici che derivano più da luoghi comuni che da oggettive necessità. Per esempio l’attività di ricerca delle notizie (compresa quella di zona) non necessariamente deve essere svolta dagli acquirenti (ma neanche da collaboratori occasionali o non organici) e ciò vale soprattutto per i casi in cui si intenda dedicare all’acquisizione persone di qualità e di esperienza.

L’organizzazione dell’agenzia immobiliare anziché concepita come “sommatoria di persone”, concepita come “gruppo di lavoro” implica la possibilità di rendere collettive le eccellenze individuali purché definisca dei ruoli di squadra e un sistema di regole orientato alla

massima armonizzazione delle persone. Si propongono quindi ulteriori considerazioni.

L'organizzazione produttiva per processi di lavoro, oltre l'identificazione di fasi lavorative precise e distinte, ripartite e distribuite in maniera diversa dai criteri tradizionali, implica ulteriori necessità:

1. Un sistema di comunicazione interna, di scambio delle informazioni, fitto ed efficiente;
2. Un modello di retribuzione provvisoria veramente e realmente meritocratico che tiene conto, in maniera precisa e minuziosa, della qualità dell'intervento operativo di ciascun collaboratore;
3. Un sistema organizzativo e di gestione del cliente e del portafoglio immobili orientato alla massima efficienza individuale e collettiva, con procedure ben strutturate in grado di anticipare qualsiasi potenziale controversia tra collaboratori, ma anche in grado di recuperare le inevitabili inefficienze individuali.

Tutto questo è complicato? No è semplicemente un'azienda! Perché un'azienda, efficiente e produttiva è fatta così!

Pare complicato semplicemente perché il settore ha per decenni beneficiato di condizioni (mercato immobiliare non problematico o in crescita, grandi spazi operativi per le agenzie presenti sul mercato) che hanno favorito la possibilità di operare senza porsi la necessità di prefigurare modalità di efficienza organizzativa (ma semplicemente di richiedere abilità individuali) ed al contempo hanno addirittura svilito l'orientamento organizzativo aziendale data la continua frammentazione delle agenzie dettata soprattutto dalla facilità con la quale era possibile "mettersi in proprio".

Lo scenario che si prefigura adesso è radicalmente diverso da quello del passato. Ad oggi, per avere potenzialità di fatturato, è necessario disporre di un portafoglio immobili cospicuo, avere abilità di acquisizione (numerica e qualitativa e a prezzo), avere vitalità aziendale per la gestione delle richieste, attivare chiare e definite strategie di medio periodo. Inoltre c'è un'oggettiva eccedenza di agenzie immobiliari e la concorrenza tra agenzie immobiliari è radicalmente cambiata: non consiste più nell'arrivare prima ad acquisire (come fino a qualche anno fa) bensì nel saper strutturare processi lavorativi in grado di produrre fatturato.

La semplicità organizzativa, dominante fino a qualche tempo fa, che spesso era anche colorata di semplicismo operativo, è destinata a scomparire e con essa, nel medio-lungo periodo, anche quelle strutture che non sapranno cogliere le opportunità di cambiamento per adattarsi ai profondi cambiamenti che hanno interessato i due mercati sui quali opera l'agenzia immobiliare: il mercato immobiliare, e il mercato dei servizi di intermediazione immobiliare.

gennaio 2012

Crisi del mercato immobiliare: tra realtà e percezione

Stefano Lascar

Secondo le previsioni di Nomisma, il 2011 dovrebbe essersi concluso con un'ulteriore flessione delle compravendite del 6% rispetto al 2010. Il 2011 dovrebbe quindi essersi concluso attestandosi su circa 570.000 transazioni immobiliari. La flessione, rispetto al 2006, dovrebbe essere circa del 32%.

Il crollo delle transazioni immobiliari è innegabile e le prospettive per il futuro sono certamente poco entusiasmanti, ma vale la pena considerare i dati in modo più articolato.

Le 570.000 compravendite in un anno ci riportano, grosso modo, al mercato del 1998, ma all'epoca nessuno avrebbe parlato di crisi del mercato. I picchi più bassi delle transazioni immobiliari risalgono al 1985 (430.000 transazioni), al 1992 (467.000 transazioni) e al 1996 (483.000 transazioni).

Resta il fatto che nel 1998 nessuno parlò di crisi per l'anno corrente. Vero che con i dati del 2011 le compravendite hanno segnato un arretramento di 14 anni, è però il caso di chiedersi se per il mercato immobiliare possono essere utilizzati gli stessi criteri validi per i beni di largo consumo e la risposta ovviamente è "No".

È spaventosamente immensa l'ingenuità di chi era propenso a fantasticare che le compravendite annue potessero aumentare di anno in anno, o anche semplicemente mantenersi al ritmo dei primi anni del 2000. Il mercato ha dei suoi limiti strutturali che non possono essere trascurati. Tali limiti sono riconducibili prevalentemente a:

1. **Mobilità territoriale:** la mobilità territoriale in Italia è relativamente scarsa. Questo non è un paese dove si cambia città con disinvoltura, anzi al riguardo c'è culturalmente una forte resistenza.
2. **Quota capitale del mutuo:** chi ha acquistato 10 o 15 anni fa l'abitazione, oggi potrebbe avere esigenze abitative diverse e insoddisfatte dalla casa che abita, ma la quota capitale del mutuo nel frattempo riscattata, potrebbe essere troppo scarsa per permettergli un cambio-casa
3. **Proprietà dell'immobile di residenza:** negli anni '90 i nuclei familiari proprietari della casa di residenza erano poco più del 70% oggi sono oltre l'82% (nel frattempo sono anche aumentate le fasce di povertà cioè il numero dei nuclei familiari che non potranno mai acquistare la casa: dal 5% al 13%-15%). Ciò, oltre che quantitativamente, incide qualitativamente sul mercato.

Indiscutibile che a tutto ciò si siano anche saldati aspetti congiunturali legati agli andamenti macroeconomici:

Crisi del mercato immobiliare: tra realtà e percezione (gennaio 2012)

1. Difficoltà di accesso al credito in conseguenza alla crisi finanziaria
2. Scarsa natalità non più compensata dal flusso di immigrazione in conseguenza della crisi economica e riduzione dei posti di lavoro.

I fattori congiunturali hanno avuto l'effetto di rendere drammaticamente evidenti i limiti strutturali del mercato e hanno determinato quel rapido arresto verificatosi nel 2008: non sono stati la causa della crisi del settore. Incredibile quanto, ancora oggi, ci sia chi è ancora convinto del contrario e si ostina ad attribuire le cause della riduzione delle compravendite esclusivamente a fattori esterni al mercato immobiliare.

Il mercato potrà mai tornare ai ritmi del 2006 con 845.000 compravendite l'anno? Presumibilmente no! Presumibilmente i limiti strutturali non lo permetteranno (sarebbe possibile solo a fronte di un'eccezionale riduzione dei prezzi che renda il cambio casa estremamente agevole).

Ma cosa fa la differenza tra "oggi" e il "1998"?

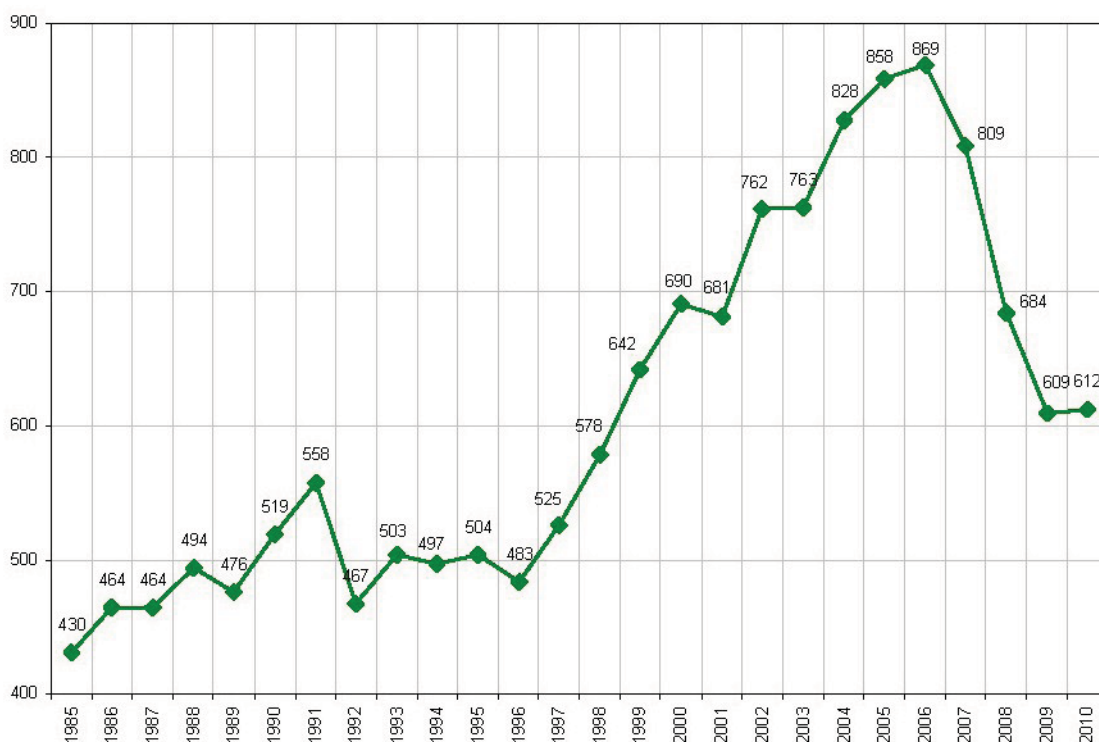
La crisi c'è ma la sua percezione supera di gran lunga la realtà. La questione sta nelle differenze che in 14 anni si sono determinate. Suddividendo in macrofattori, le differenze principali rispetto al 1998 sono:

1. Nel 1998 il numero delle le agenzie immobiliari era decisamente inferiore ad oggi. Se anche le transazioni erano in numero inferiore, essendo minore il numero delle agenzie immobiliari, era maggiore la quota di mercato gestita da ciascuna, quindi erano maggiori i fatturati e i margini.
2. Nel 1998 era di gran lunga inferiore la quantità di immobili presenti sul territorio (stock immobiliare). Basti pensare che tra il 2000 e il 2008, lo stock immobiliare è aumentato del 14% e che tra il 2002 e il 2007 il numero degli immobili ad uso residenziale è aumentato di quasi 2,88 milioni di unità arrivando a 31.210.878 unità immobiliari. L'esubero di offerta a fronte della domanda aumenta le quote di invenduto delle agenzie e questo favorisce una percezione - superiore alla realtà - delle difficoltà nella vendita.
3. Il cliente-tipo che si orienta all'acquisto, non è più quello che proviene da una casa in locazione e che quindi effettua un primo acquisto. Il cliente-tipo è ormai quello del cambio-casa, molto più analitico ed esigente: per lui la casa da acquistare deve rappresentare un effettivo miglioramento della condizione abitativa. Per di più, l'impegno economico-finanziario necessario all'acquisto deve risultargli oggettivamente giustificato e commisurato al miglioramento abitativo. È questo il più grande cambiamento del mercato: il cliente è oggettivamente diverso da quello di qualche anno fa.

Questi tre fattori, sono tali da rivoluzionare lo scenario operativo dell'agenzia immobiliare. Il mercato immobiliare è ormai un mercato "saturo", nel quale non è più - e mai più sarà - facile operare come un tempo. La stessa redditività del settore è e sarà drasticamente ridimensionata.

Considerando anche solo il primo dei tre fattori presi in esame, si ha una traccia dello scenario che va profilandosi. Le compravendite annue, che dall'elaborazione di dati statistici risultano necessarie affinché un agente immobiliare abbia - nell'anno - un reddito soddisfacente, sono almeno 8. Dividendo il numero complessivo delle transazioni in un anno per le 8 che ciascun agente dovrebbe gestire, si ha il numero di agenti immobiliari che possono operare sul mercato: il risultato è poco meno di 72.000. Bisogna però considerare che gli agenti immobiliari non "gestiscono" tutto il mercato e che buona parte delle transazioni si svolgono in modo diverso. Ipotizzando che gli agenti immobiliari intervengano per il 60% delle transazioni si ha che il mercato immobiliare offre "spazio operativo" per poco più di 43.000 agenti/consulenti immobiliari.

L'agenzia immobiliare tipo, risulta costituita da una media di 1,9 agenti/consulenti (il dato è molto probabilmente sottostimato e si può ipotizzare un numero maggiore di componenti). Dividendo il numero complessivo degli agenti/consulenti immobiliari per quanti agenti/consulenti immobiliari, in media, compongono le agenzie immobiliari, si ottiene il numero di agenzie immobiliari che hanno possibilità di operare sul mercato. Da tale divisione (43.000/1,9) si ottiene che il mercato offre "spazio operativo e commerciale" per poco meno di 23.000 agenzie. Ciò sarebbe di per sé scarsamente significativo se non fosse che a fine 2006, le agenzie immobiliari calcolate sul territorio nazionale, risultavano tra 36.000 e 40.000. Tutto questo significa che, per i dati disponibili, risulta esserci "spazio operativo e commerciale" per il 37%-42% in meno delle agenzie immobiliari stimate nel 2006 (più realisticamente: 30%-35%).



Andamento delle compravendite tra il 1985 e il 2010 (in migliaia) Fonte: Agenzia del Territorio

Crisi del mercato immobiliare: tra realtà e percezione (gennaio 2012)

È ormai evidente che abbiamo di fronte un vero e proprio “gioco al massacro”, a fronte del quale soccombere diventa sempre più facile a meno che non si intervenga in modo serio e profondo su alcune visioni che hanno dominato gli anni passati, stravolgendole letteralmente.

1. Diventa fondamentale ragionare in termini imprenditoriali e organizzativi e ciò indipendentemente dal numero di componenti l'agenzia. Si può e si deve ragionare in termini imprenditoriali e organizzativi anche quando si è da soli – per esempio organizzando diversamente il tempo e operando precise scelte strategiche.
2. La valutazione commerciale dell'immobile non può più essere operata secondo canoni tradizionali, bisogna invece cominciare a tenere conto di alcuni elementi fondamentali del marketing: chiedersi quale potrebbe essere il target per l'immobile in vendita, in che percentuale si identifica tra i potenziali acquirenti (oltre poi a come poterlo raggiungere: con quale messaggio e con quali strumenti), cogliere quanto e in cosa l'immobile in questione si differenzia da altri.
3. Sviluppare notevolmente l'abilità nel mettersi in relazione col cliente, sapendo veramente:
 - a. entrare in armonia con le sue preoccupazioni, angosce e aspirazioni,
 - b. collocarsi in una prospettiva consulenziale, fornendo risposte e indicazioni precise alle dinamiche che lo rendono timoroso e indeciso,
 - c. essere in grado di riuscire convincenti e persuasivi, senza risultare prevaricanti e “venditori a tutti i costi”.
4. Avere la capacità di strutturare servizi sempre più qualificati e soddisfacenti al punto di offrire, sul mercato dei servizi di intermediazione immobiliare, un rapporto qualità/prezzo sempre più interessante e vantaggioso per il cliente. Ciò permette di essere concorrenziali e di aggredire quelle fasce del mercato immobiliare sulle quali, ad oggi, le agenzie non intervengono.
5. Concepire i propri collaboratori come una risorsa che non può non essere gestita e coltivata. Pensare i collaboratori, integralmente, come “clienti interni”, ai quali garantire sostegno logistico-organizzativo, funzionalità aziendale, sostegno socio-emotivo e formazione permanente sia sugli aspetti tecnici, sia sugli aspetti umani/relazionali. Sviluppare la consapevolezza che l'agenzia non può più funzionare se concepita come “sommatoria di persone” ma che può ottenere risultati eccezionali se invece risulta essere un gruppo di lavoro affiatato, qualificato e organizzato.
6. Infine, operare per dotarsi di un portafoglio immobili notevolmente esteso e differenziato, in modo tale da poter offrire reali alternative abitative ai clienti, sia nella fase di vendita, sia nella fase di acquisizione.

A tutto ciò non ci sono alternative. Pensare di continuare ad operare con il vecchio stile che ha contraddistinto per un lungo periodo il settore (e magari con l'alta redditività di un tempo) significa votarsi all'autolesionismo, esattamente come lo è ostinarsi nella vana illu-

sione di aspettare che un giorno il mercato riprenda con i numeri e le caratteristiche che lo hanno determinato fino al 2006. Se non si è in grado di comprendere, o di voler accettare il cambiamento, o di impegnarsi duramente per la fatica che occorre nel riconvertirsi e nel riorganizzarsi, la cosa migliore da fare è decidere il più rapidamente possibile di dedicarsi ad altro.

Mai come in questo periodo è importante ribadire che il mercato non è un destino: il mercato è una condizione, è uno scenario operativo, una variabile alla quale relazionarsi.

Un mercato in crescita concede e perdona errori, negligenze, inefficienze, o anche semplicemente modelli operativi non ottimizzati, mano a mano che si contrae diventa progressivamente più severo e perdona sempre di meno. Un mercato in crisi altro non è che un amplificatore, una lente di ingrandimento, dei pregi e dei difetti di chi vi opera.

La questione è che non si cessa mai di essere artefici del proprio destino. Evidentemente l'entità dei risultati finali dipende anche dalle condizioni oggettive, ma la dimensione qualitativa dei risultati è sempre e comunque, inevitabilmente e inequivocabilmente conseguenza dell'individualità.

Riassumendo:

1. La crisi del mercato immobiliare ha connotazioni tutt'altro che trascurabili soprattutto per le difficoltà di accesso al credito, che letteralmente bloccano taluni mercati. Tuttavia, a causa di specifici fattori (numero delle agenzie, stock immobiliare, cambiamento tipologia del cliente) si ha una percezione ben più grave e drammatica di quel che ne è la consistenza reale.
2. Il mercato è prossimo ad un andamento numerico che per alcuni anni costituirà pressoché la norma.
3. Il cliente-tipo è profondamente cambiato al punto da richiedere un approccio relazionale e professionale del tutto diverso da quello del passato.
4. L'agenzia immobiliare deve essere pensata in termini imprenditoriali, qualunque sia il numero dei suoi componenti.
5. È necessario sviluppare un rapporto qualità/prezzo dei servizi che risulti molto interessante per il cliente, al punto di risultare competitivi e conquistare quelle quote del mercato immobiliare attualmente non gestite dalle agenzie immobiliari.
6. È fondamentale disporre di un portafoglio immobiliare esteso e differenziato in modo tale da sostenere un'economia di scala e di offrire svariate alternative abitative ai clienti (tanto venditori che acquirenti)
7. Si profila una drastica riduzione degli operatori del settore, restare sul mercato significa saper cavalcare o quantomeno gestire il cambiamento.

marzo 2012

Difficoltà reali e presunte dell'Acquisizione

Stefano Lascar

Frequentemente si riscontra una certa resistenza mentale all'idea di svolgere attività di acquisizione. A volte la resistenza è "generale e diffusa" e persiste un rifiuto a priori per tutte quelle circostanze di interazione col cliente riconducibili all'acquisizione. Altre volte, la resistenza all'acquisizione si cela dietro giustificazioni o atteggiamenti più articolati dei quali un classico esempio è l'adozione di un duplice atteggiamento. Infatti, talvolta si osserva che l'appuntamento di acquisizione è accettato di buon grado se è il potenziale cliente ad aver chiamato o se è stato mandato da un conoscente o da un altro cliente, mentre si riscontrano sospetto o rimostranze per appuntamenti di acquisizione nei quali è previsto proporsi di propria iniziativa, senza che il cliente abbia manifestato neanche vaghe intenzioni di avvalersi dell'agenzia.

Acquisire è più difficile?

Generalmente si ritiene che la parte più difficile del lavoro dell'agente immobiliare sia l'acquisizione, eppure una lettura lucida e distaccata dei dati del processo di lavoro, sembra indicare esattamente il contrario. I dati più interessanti da considerare e confrontare sono le percentuali di chiusura.

La misurazione degli indici di efficacia, nel processo lavorativo, è il riferimento principale per la valutazione del grado di difficoltà di una qualsivoglia attività. Gli indici di efficacia sull'acquisizione, al momento disponibili, fanno prevalentemente riferimento ad una fase di mercato positiva; ciò, paradossalmente, rafforza il valore delle indicazioni che se ne possono trarre. Infatti in un periodo di mercato particolarmente effervescente l'incarico in esclusiva incontra una maggiore resistenza di quella riscontrabile in una fase di crisi.

La percentuale degli incarichi presi negli appuntamenti di acquisizione, concordati da notizie prodotte con la ricerca in zona, oscilla tra il 12% e il 17% (a seconda delle abilità individuali e del livello di formazione), invece quando l'appuntamento di acquisizione deriva da una notizia scaturita da un appuntamento vendita la percentuale di successo può raggiungere il 30%-35%, mentre scende al 5% - 8% quando l'appuntamento di acquisizione è stato concordato da una notizia presa dai giornali, da internet o dai cartelli.

La percentuale delle vendite effettuate in rapporto agli appuntamenti di vendita si mantiene sempre a valori più bassi di quelli dell'acquisizione. In condizioni di mercato ben migliori di quelle attuali, la percentuale di vendite sugli appunta-



Difficoltà reali e presunte dell'Acquisizione (marzo 2012)

menti era mediamente dell'8% (con forti oscillazioni tra il 4% e il 15%, a seconda della fascia di mercato). Ad oggi si possono riscontrare indici compresi tra il 3% e il 5%.

È immediato notare che il peggior dato dell'acquisizione è notevolmente superiore al miglior dato della vendita.

Ma la difficoltà nel portare a termine un'attività non dovrebbe essere manifestata dalla frequenza con la quale si hanno degli insuccessi? Se qualcosa è difficile la percentuale di insuccesso è più elevata di quando è facile.

L'analisi dei dati dimostra che acquisire è più facile che vendere.

Si potrebbe ribattere: "C'è incarico e incarico. Bisogna verificare la qualità dell'acquisizione. Non è difficile acquisire fuori prezzo e magari a basse o inesistenti provvigioni. Acquisire in esclusiva, a prezzo e con provvigioni dignitose è invece molto più difficile!". Osservazione assolutamente corretta! Infatti, nella statistica si fa riferimento alla percentuale di vendite e non ad un indifferenziato numero di proposte così come per l'acquisizione si fa riferimento ad incarichi degni di essere considerati per la gestione di un portafoglio immobili.

Non se ne esce. Acquisire (e acquisire bene seppure integrando i ribassi successivi) risulta operativamente meno difficile che vendere. C'è un unico caso in cui la percentuale di successo degli appuntamenti di acquisizione è talmente bassa da superare solo leggermente la percentuale di vendita sugli appuntamenti per la visione degli immobili, ed è quando gli appuntamenti di acquisizione derivano da notizie ottenute da inserzioni o cartelli di privati.

Il luogo comune però è che acquisire è molto più difficile che vendere. Da cosa scaturisce tale convinzione? Cosa la rafforza?

Differenze tra acquisizione e vendita

La questione fondamentale non è nelle intrinseche difficoltà dell'acquisizione, bensì nelle caratteristiche psicologiche e comportamentali necessarie per l'acquisizione e che per certi aspetti, sono sensibilmente diverse da quelle dell'interazione di vendita.

Tra interazione di vendita e interazione di acquisizione, sussistono delle differenze di base che sono sostanzialmente riconducibili a due fattori:

- l'interazione di vendita riguarda un oggetto concreto e visibile mentre l'acquisizione ruota attorno a un servizio impalpabile ed astratto, non valutabile prima dell'acquisto come invece lo è un immobile.
- l'interazione di vendita è strutturalmente passiva in quanto è il cliente ad avere stabilito il contatto commerciale conseguentemente ad un suo bisogno e interesse. L'interazione di acquisizione, invece, è di carattere propositivo: il cliente non ha contattato l'agenzia, non manifesta interesse verso quanto proposto ed anzi generalmente esprime disapprovazione e competizione con l'acquirente.

Il fatto che un bene o un servizio siano intangibili (come in acquisizione) comporta delle specificità nell'interazione col cliente, infatti quanto proposto non può essere integralmen-

te valutato del cliente precedentemente all'acquisto. Tuttavia la vendita su cantiere o "su carta" (quando i lavori sono ancora in corso e l'immobile non è visibile) si colloca in tale contesto senza però mostrare le problematiche tipiche dell'acquisizione.

Superare il rifiuto

Il carattere propositivo dell'acquisizione, abbinato all'intangibilità del servizio, diventa un vero e proprio banco di prova per talune caratteristiche psicologiche e capacità di "tenuta emotiva" dell'agente immobiliare acquirente. Quando l'appuntamento di vendita si risolve con un insuccesso (cioè il cliente non acquista) l'agente immobiliare ha sempre e comunque più di una spiegazione potenzialmente oggettiva: la casa non è piaciuta al cliente (si aggiungono "non ha soldi", "la banca non da il mutuo", ecc.). In questi termini l'insuccesso non mette direttamente in questione l'individualità professionale e/o le capacità di interazione commerciale: la questione è molto semplice "se la causa dell'insuccesso non sono io, non sono io il problema o comunque ciò che deve essere rivisto e corretto".

L'acquisizione non offre questa semplice e comoda via di uscita dall'insuccesso. Certo è sempre possibile, al termine dell'appuntamento, affermare che il cliente era particolarmente cocciuto, che non ha voluto sentire storie e ragioni. Permane ugualmente quell'amara sensazione di non essere comunque riusciti a cambiare le cose. Al termine di un appuntamento di vendita nessuno potrebbe rimproverarsi di non essere riuscito a far piacere la casa al cliente, ma al termine di un appuntamento di acquisizione andato male, è inevitabile chiedersi come sarebbe stato meglio agire affinché andasse diversamente. Resta sempre il dubbio "avrò fatto bene a dire così? a fare cosà?"

Tutto questo incide direttamente sulla dimensione dell'identità professionale e sull'autovalutazione di sé. Per svolgere bene l'attività di acquisizione è necessario avere la capacità di uscire indenni o addirittura rafforzati, da un'esperienza di palese rifiuto della propria attività professionale. Perché l'implicito nel rifiuto del cliente è la comunicazione "tu non servi".

In mancanza di specifici prerequisiti, il rifiuto del cliente finisce con l'incidere negativamente sull'immagine e sull'autovalutazione di sé, rendendo psicologicamente insopportabile la situazione. In pratica si attiva un vero e proprio conflitto: da un lato l'identità professionale e l'individualità che l'agente immobiliare si è dato, dall'altro l'oggettivo riscontro di rifiuto di tale identità da parte del potenziale interlocutore (rifiuto che in conseguenza dell'alta percentuale di insuccessi, tende a configurarsi collettivo e sociale). Il conflitto si esprime nei termini di una "dissonanza cognitiva" e logora l'identità dell'acquirente; l'esperienza psicologica ed emotiva di una tale situazione è sempre molto spiacevole e l'ulteriore conseguenza è l'indebolimento delle abilità argomentative e di interazione con il cliente-venditore.

È istintivo proteggersi da tutto quel che induce sensazioni spiacevoli o che addirittura può danneggiare il proprio equilibrio psicologico, per cui, una volta raggiunto un certo gradiente quantitativo di tale disagio emotivo e psicologico, si attivano "automaticamente" dei meccanismi di difesa di vario genere. Alcuni meccanismi di difesa sono anche produttivi,

come – ad esempio – l’orientamento verso nicchie di attività o di mercato che permettono di sottrarsi allo stress e alla tensione emotiva dell’acquisizione. Altri meccanismi di difesa, invece, sono meno produttivi e danno un “solievo psicologico” senza risolvere la condizione lavorativa, anzi talvolta la rendono molto fragile e sensibile all’azione erosiva dei concorrenti (come la rinuncia a priori all’incarico in esclusiva o l’attività di acquisizione soltanto su presa di contatto del cliente-venditore).

Rinunciare al desiderio di rinunciare

Indubbiamente, il sistema difensivo più facilmente adottato consiste nel crearsi giustificazioni “ambientali” che si esprimono in tipiche espressioni verbali: “la gente non vuol capire l’importanza dell’esclusiva”, “in questa zona nessuno da l’esclusiva”, “ci sono concorrenti scorretti che pur di acquisire promettono qualunque cosa e bruciano il mercato”, “nessuno vuol pagare le provvigioni”. Tutte espressioni, queste, che molto spesso – quasi sempre – esprimono la verità, ma che anziché costituirsi come un problema da risolvere, come un punto di partenza problematico sul quale esercitare il proprio intervento, diventano un atto di resa finale, il suggello della propria rinuncia.

È importante precisare che non c’è mai niente di colpevole nel provare sofferenza psicologica a fronte dell’insuccesso, a maggior ragione quando l’insuccesso mette in discussione la propria identità e abilità nella gestione delle situazioni. Vivere disagio psicologico e dissonanza cognitiva in acquisizione non è una colpa e tantomeno è espressione di inadeguatezza all’attività di agente immobiliare. Quel che invece bisogna evitare con attenzione è creare giustificazioni all’insuccesso: vuol dire ingabbiarsi in una situazione senza vie di uscita.

I presupposti

I presupposti affinché l’interazione di acquisizione non causi disagio psicologico e conseguentemente autolimitazione operativa, per sommi capi, sono:

1. Una scarsa sensibilità alla comunicazione, soprattutto alla comunicazione non verbale. Ciò fa sì che non vengano percepiti - o che lo siano solo vagamente – i segnali di disapprovazione e di ostilità che il cliente-venditore invia all’agente immobiliare durante il colloquio. Una tale blanda, o assente, percezione dei segnali impedisce che si attivi un processo di “rivisitazione critica” del proprio ruolo professionale. Questa caratteristica spiega come sia possibile riscontrare che talune persone con scarse abilità di relazione sociale e poco inclini all’empatia (e che quindi ad una analisi superficiale delle abilità di vendita, potrebbero sembrare inadeguate) riportino particolare successo in acquisizione, successo poi non altrettanto osservabile in fase di vendita.
2. Reattività comportamentale e bisogno di affermare e conquistare il consenso per la propria identità e ruolo professionale: è questa una caratteristica di alcuni tratti di personalità. In questo caso la percezione dei segnali di disapprovazione, il dissenso e l’ostilità del cliente, anziché risolversi in un progressivo annichilimento attivano

una forte vitalità per conquistare approvazione. La persona in questione non prende in esame il merito della “critica” a ciò che propone o rappresenta e si orienta sempre e comunque verso la prospettiva di ribaltare la situazione: a tal fine mobilita tutte le risorse intellettuali, emotive e comportamentali. Questo è il caso di quei venditori/acquisitori che non si rassegnano alle sconfitte: fanno di tutto per migliorarsi, per diventare più competitivi e per darsi nuove possibilità. Anche se – a causa delle modalità con le quali tutto ciò si struttura - non sempre il notevole dispendio di energie e stress sono ripagati dai risultati e da un reale accrescimento delle capacità. Questa è una strategia decisamente reattiva: forse poco efficiente, ma reattiva.

3. Solidità e dignità professionale: in questo caso si riscontra la forza di chi è pacificato con sé stesso. Si può anche percepire nettamente l’ostilità e la disapprovazione (se non addirittura il disprezzo) dell’interlocutore per quanto si propone, si può anche non essere particolarmente combattivi, ma si è ormai raggiunto un grado di “solidità” della propria identità professionale e personale da non essere scalfiti da tutto ciò. È il caso di quando si è raggiunta e maturata la profonda consapevolezza di essere, se non indispensabili, quantomeno utili per il potenziale cliente-venditore. Tale profonda consapevolezza impedisce sul nascere dissonanze cognitive e disagi psicologici tanto da rendere non necessarie le giustificazioni di maniera (il cliente che è cocciuto, i concorrenti che giocano scorretto, o altro ancora). A fronte di tutto ciò il riscontro dell’insuccesso in acquisizione si converte quasi immediatamente nella ricerca delle proprie aree di miglioramento sul piano della comunicazione dell’importanza del proprio intervento (“mi ha detto di no perché non sono riuscito a fargli capire quanto gli sono utile e necessario”). È la condizione migliore: produttiva e in costante miglioramento operativo, con bassi livelli di stress.

I tre profili (qui solo accennati e vagamente descritti) non esauriscono tutte le questioni e le caratteristiche necessarie per “vivere” l’interazione di acquisizione come un’esperienza “soportabile” e ripetibile, senza l’inconsapevole necessità di rifuggirla paventando giustificazioni di vario genere, tuttavia si propongono come elementi di base.

Limiti illusori e difficoltà nascoste

L’interazione di acquisizione non è oggettivamente più difficoltosa della vendita, anzi offre limiti operativi minori proprio grazie all’intangibilità del prodotto offerto. Quando un prodotto è intangibile, astratto, immateriale – ed un servizio lo è per definizione - chi lo propone ha la possibilità di agire andando oltre i limiti posti dall’osservazione diretta del cliente. Nella proposta di un servizio il proponente ha ampie possibilità di agire sul piano argomentativo (senza i limiti di un prodotto concretamente visibile al cliente). Nell’interazione di acquisizione, la percezione di valore del servizio dell’agenzia, è determinata dalla capacità argomentativa dell’agente immobiliare in relazione alle caratteristiche di personalità e ai bisogni del suo cliente. Nella vendita – pur mantenendosi ampi margini operativi dell’agente immobiliare - l’immobile in sé pone delimitazioni precise e invalicabili.

Difficoltà reali e presunte dell’Acquisizione (marzo 2012)

Al di là delle varie considerazioni inerenti i temi dell'interazione di vendita, la reale e profonda differenza tra l'acquisizione e la vendita sta nella dinamica della relazione e nel suo dimensionamento emotivo. In acquisizione è necessario mantenere la motivazione ad interagire con qualcuno che invece mostra di non averne nessuna voglia e che non perde occasione di comunicare disapprovazione e contrapposizione. Nel gioco delle dinamiche relazionali, l'interazione con qualcuno che manifesta disapprovazione e contrapposizione suscita emozioni negative, quindi è sgradevole e demotivante all'interazione stessa. È istintiva la tendenza a mantenere il contatto sociale con coloro che ci procurano emozioni positive e ad evitare coloro che invece ci causano emozioni negative. È in virtù di questo meccanismo che durante un'interazione di acquisizione che commercialmente volge al peggio, un acquirente può arrivare al punto di desiderare soltanto di andarsene e non avere più nessuna voglia di contro-argomentare al cliente.

L'interazione di acquisizione richiede la capacità di sopportare disapprovazione, disprezzo e contrapposizione senza farne un travaglio emotivo e individuale, anzi facendone una risorsa per strutturare meglio il proprio agire.

Riepilogando: l'acquisizione non è affatto intrinsecamente più difficile della vendita, anzi è meno complicata e difficoltosa, però comporta un elevato stress a causa delle ripercussioni emotive e psicologiche, le quali possono avere profonde ripercussioni sulla dimensione di personalità e sull'autovalutazione di sé. L'acquisizione è quindi psicologicamente ed emotivamente molto più costosa della vendita, per questo frequentemente è rifuggita.

giugno 2012

Mercato immobiliare ancora più giù (-19,6%): ecco chi ce la farà

Stefano Lascar

*«Nessun problema può resistere all'assalto di una riflessione prolungata»**Voltaire*

Eccoci qua! Il “botto”, quello forte, quello tanto temuto è arrivato: il primo trimestre del 2012 si è chiuso con il 19,6% di compravendite in meno rispetto allo stesso periodo del 2011 (dati ufficiali dell’Agenzia del Territorio). Sulla base di questo ritmo, si prevedono 440.000 compravendite per tutto il 2012. Nel 2006 sono state 860.000.

Quando all’inizio della crisi ipotizzai, a causa della riduzione delle compravendite, una forte sofferenza per le agenzie immobiliari con possibilità di chiusura per circa il 30% di queste, fui accusato di catastrofismo di maniera.

Non mancarono quelli che, minimizzando i problemi e non volendo leggere la realtà, sostennero che era solo un “momento passeggero” e che, più o meno a breve, sarebbe tornato tutto come prima. Intanto, mentre venivo accusato di drammatizzare la situazione i dati del mercato continuavano a peggiorare e dovevo rivedere in peggio le previsioni. Ero stato ottimista!

Se nel 2008-2009 era ipotizzabile la chiusura – sul medio periodo - di circa il 30% delle agenzie oggi è una drammatica possibilità per il 40%-45%.

Capita di riflettere su quali siano le agenzie più a rischio: quelle piccole con poche risorse? Quelle grandi con molte spese? Quelle di recente costituzione e con poco radicamento sul territorio? Niente di tutto questo!

Le ricerche condotte dallo Studio Lascar in collaborazione con la Fimaa di Milano, Monza



e Torino sulle rispettive città e province, mostrano che non c’è rapporto diretto tra quei vecchi canoni di valutazione della solidità aziendale e lo stato di difficoltà dell’agenzia. Fatti salvi gli ingredienti fondamentali dell’abilità di relazione col cliente e di gestione dei collaboratori, quel che fa la differenza è la capacità di innovare gli schemi operativi, di adeguarsi ad un mercato diverso rivedendo l’approccio e le procedure dell’acquisizione e

Mercato immobiliare ancora più giù (-19,6%): ecco chi ce la farà (giugno 2012)

della vendita. Chi pretende di lavorare ancora come andava bene fino a cinque o sei anni fa, non ha futuro, che sia piccolo o grande, che sia radicato sul territorio oppure no. Eventualmente cambiano soltanto i tempi dell'agonia.

A ben osservare la crisi miete le sue vittime tra coloro che nascono "imparati", tra coloro che non sono disposti a mettere in discussione il proprio modo di fare, di lavorare, di pensare, di approcciare il mercato.

La crisi si nutre di quelli che: "sono tanti anni che faccio questo mestiere", che: "corsi ne ho fatti tanti", che: "l'unico vero problema è che le banche non fanno i mutui", che: "aspetto ancora un po' e poi vediamo", che: "c'è troppa gente che lavora male e rovina il mercato", che: "con tutta l'esperienza che ho non ho più niente da imparare", che: "finché qualcuno non fa qualcosa per cambiare la situazione ...".

La crisi punta dritto su coloro che cercano di assolversi e cedono a "che ci posso fare? La situazione è questa, non dipende da me".

Questo delle volte è veramente uno strano Paese. Un Paese dove sono bene accolti coloro che nascondono i problemi e spacciano illusioni, coloro che si propongono come salvifici eroi solitari che solleveranno da ogni difficoltà presente e futura.

Questo è un Paese dove spesso si insegue il sogno di poter mantenere tutto inalterato grazie a qualcuno che si è fatto carico dei doveri degli altri.

Eppure ci sono anche persone che non sanno rinunciare all'idea di essere protagoniste del proprio destino. Che sanno mettersi in discussione giorno per giorno, che di fronte ad un problema cercano incessantemente soluzioni nuove. Che cercano modi nuovi di fare le stesse cose, che quando qualcosa non va cercano di capire qual è il problema per poi risolverlo. Insomma: persone che scommettono sulla propria capacità di gestire la propria vita.

Queste persone ci saranno anche dopo, quando il peggio sarà passato, magari arriveranno acciaccate, malconce, forse addirittura esangui, ma ci saranno! Ci saranno perché sanno cambiare così come cambia la vita e come cambiano le situazioni.

Si tratta di persone che sanno sfuggire al piacere vittimistico di dire che non c'è niente da fare; persone che hanno maturato l'idea che se una soluzione non si trova vuol dire che bisogna cambiare il modo di cercarla e che sanno bene che i veri cambiamenti sono fatti di piccoli gesti quotidiani. Si tratta di persone con la piena consapevolezza che i grandi sconvolgimenti del proprio modo di lavorare sono nella quotidianità: nello spostare la punteggiatura di un discorso già strutturato.

Non è vero che è tutto inutile e non ci sono soluzioni. Le case si vendono. Se ne vendono poche, molte di meno che in passato, ma si vendono: si tratta di adottare il giusto modo di lavorare per venderle.

dicembre 2012

Motivati e Produttivi nonostante il mercato

Stefano Lascar

I telefoni squillano e non squillano, dagli appuntamenti si conclude poco, le illusorie e ingannevoli aspettative di una ripresa del mercato si sono ormai sgretolate. Ecco che allora sopraggiunge l'ansia e la paura del futuro, la demotivazione, lo scoraggiamento, il senso di inutilità. È comprensibile, ma è anche giustificato? La realtà delle cose lascia spazio soltanto al senso di inutilità e alla resa?

Partiamo da un paio di considerazioni:

- Un lungo, lunghissimo periodo di mercato 'facilitato' ha di fatto scoraggiato l'insorgere di procedure, operatività e strategie particolarmente elaborate e avanzate. Quando 'esserci' era sufficiente per avere risultati, la sperimentazione e/o l'adozione di modelli operativi diversi dal consueto poteva apparire come un rischio inutile e ingiustificato.

È quindi nella naturale dinamica delle cose, che in un periodo di mercato particolarmente favorevole, si siano consolidate pratiche assolutamente inadeguate a contesti di crisi.

- Anche quando si è disposti a riconoscere che la condizione operativa del passato era determinata da congiunture particolarmente favorevoli, spesso lo si fa solo a livello razionale mentre nella più profonda dimensione emotiva, si continua a intenderla come la "condizione di normalità", l'unica in cui sia possibile operare.

L'immediata conseguenza di queste due considerazioni è che a fronte dei cambiamenti del mercato non si ha né il corredo operativo adatto, né la necessaria predisposizione psicologica. Tuttavia la realtà, le situazioni e le condizioni, siano esse favorevoli o sfavorevoli, sono qualcosa da analizzare criticamente, manipolare e gestire. Non possono e non devono esse-



re entità da subire oppure il segno di un ineluttabile destino del quale prendere atto, magari confidando nella provvidenza. Questo significa che da qualunque situazione, più o meno difficile, è possibile uscire e talvolta uscirne anche con ottimi risultati.

Si tratta di essere attivi, autocritici e operosi, di non stare ad aspettare che le cose cambino affinché si ripristini da sola la situazione precedente (o qualcosa di simile), ma di essere disposti a cam-

Motivati e Produttivi nonostante il mercato (dicembre 2012)

biare tutto quello che deve essere cambiato per far funzionare le cose e avere nuove soddisfazioni.

Se non si è disposti a riconoscere che la maggior parte di ciò che ci accade nella vita, che il grado di soddisfazione che si trae dal lavoro, dipende da noi stessi e dal nostro modo di operare, allora la cosa più sensata da fare è cambiare mestiere: non c'è più posto per chi non matura la consapevolezza di essere fautore del proprio successo e insuccesso.

Bene, maturata tale consapevolezza, la vita ci arride e il mondo rotola gioioso ai nostri piedi? Certamente no! Consolidare la convinzione di essere il fattore determinante della propria vita non significa avere strutturato in modo adeguato i propri comportamenti.

È proprio nella differenza tra convinzioni e comportamenti che si riconosce la vaghezza e l'ingenuità di quegli pseudo-corsi pseudo-motivazionali che sembrano sagre dell'onnipotenza e che valgono quanto una sniffata di coca. Serve a ben poco camminare sui carboni ardenti se poi non si fa quel che serve per rendere più produttivo il proprio lavoro. Ad altrettanto poco serve dirsi "sono bello, sono bravo, sono forte" se poi non si dispone degli strumenti adeguati per interagire col cliente e organizzare efficacemente il proprio lavoro.

Le soluzioni alla vita professionale non stanno in un momento di esaltazione e di auto-consacrazione, ma nel duro lavoro quotidiano. Non esistono inebrianti scorciatoie.

Essere consapevoli di costituire il fattore determinante della propria vita è il primo passo da fare, ma non basta: è necessario evolvere ad un livello superiore e sviluppare quel che viene definita '*self-efficacy*' cioè confidare nella propria capacità di trovare la soluzione ai propri problemi e orientarsi al reperimento di quanto serve per il caso non si disponga degli strumenti e delle conoscenze necessarie. In ultima analisi '*self-efficacy*' significa insistere nel cercare soluzioni fino a quando non si trova quella che funziona.

E per trovare soluzioni bisogna essere sempre disposti a mettere in discussione sé stessi e le proprie competenze, nell'incessante ricerca del meglio o di risultati quantomeno soddisfacenti. Bisogna essere disposti ad imparare dagli eventi, dalla realtà e dagli insuccessi (invece di dire che è colpa del cliente, del mercato o di Saturno in posizione sfavorevole), senza aggrapparsi a quel che si è sempre fatto o che si ritiene giusto e certo.

Quindi, per iniziare:

1) **Tenersi occupati.**

Mai lasciare spazio all'ozio causato dalla carenza di lavoro. Provvedere a darsi la tangibile sensazione che si sta lavorando per uscire da una situazione oggettivamente pesante. Tutto questo fa bene allo spirito e crea opportunità.

Se c'è poco lavoro bisogna andarselo a cercare.

Non ci sono appuntamenti di vendita? Richiamo tutti quelli che ho incontrato, rivedo - e se è il caso correggo - la richiesta e propongo quanto in portafoglio.

Ho esaurito gli immobili in portafoglio e non ho più niente da proporre? Esco e vado a fare ricerca ad hoc degli immobili che potrei proporre a quegli stessi clienti, faccio più acquisizione gestendo meglio e con più determinazione le notizie, faccio

gestione del portafoglio immobili acquisiti puntando al ribasso per renderli più vendibili.

C'è sempre qualcosa da fare e peggio vanno le cose più sono le cose da fare.

Non si ha voglia di farle? Ve bene non facciamole, ma non andiamo poi in giro a dire che è tutta colpa del mercato.

2) **Qualificarsi ai massimi livelli possibili.**

Niente fiacca la dignità più della carenza di lavoro, del senso di inoperosità e di inutilità determinato dalla mancanza di risultati. Quando poi si aggiungono le preoccupazioni di natura economica, l'effetto è ancora più deleterio.

È fondamentale riscattare la propria dignità professionale, rafforzare la consapevolezza di essere utili e indispensabili per il cliente. Il cliente si avvale dell'agente immobiliare solo se lo avverte utile e importante, ma è dell'agente immobiliare il compito di far sorgere tale sensazione al cliente. Però, se l'agente immobiliare stesso non ha percezione di sé come utile e importante come può fare insorgere la sensazione del cliente? Non può!

Competenza e preparazione professionale sono la spina dorsale della dignità professionale, vanno quindi coltivate mantenendosi costantemente aggiornati e integrando continuamente nuove competenze.

Avere dignità professionale significa disporre dei prerequisiti per comunicare al cliente la propria importanza e utilità, che a loro volta sono i presupposti perché sia stimolato a confidare nei nostri servizi.

3) **Rivedere e perfezionare.**

Quando quel che si fa non funziona o non dà i risultati sperati, valutare in cosa e come cambiarlo. Ha ben poca importanza che in passato funzionasse: oggi non è il passato. Ha ancora meno importanza che anche gli altri facciano allo stesso modo, gli altri hanno risultati migliori facendo al nostro stesso modo? No? Dimostrazione ulteriore che bisogna cambiare il modo di farlo.

Bisogna scegliere se restare aggrappati all'albero maestro mentre la nave affonda (gridando "non è giusto!", "un tempo era diverso!") o se invece cercare e riparare le falle nello scafo.

Le inserzioni non producono le risposte desiderate? Rivediamole e facciamole in modo diverso, magari cambiando radicalmente lo stile. Arrivano telefonate ma non si concordano appuntamenti? Cambiamo il modo di rispondere al telefono. Si fanno visite ma non si riesce a concludere? Cerchiamo di capire dov'è il problema e risolviamolo, forse è perché i prezzi sono troppo alti? Andiamo dai proprietari per farci dare il ribasso. Non riusciamo ad ottenere i ribassi? Vuol dire che dobbiamo cambiare il modo di lavorare, di acquisire e di gestire gli incontri di acquisizione.

C'è sempre una soluzione, per individuarla è sufficiente volerla individuare ed essere disposti a riconoscersi la responsabilità di poter intervenire per cambiare le cose.

Non è facile? No! Non lo è affatto! Per quale motivo avrebbe dovuto essere facile?

Incontro agenti immobiliari tutti i giorni, agenti che provengono dalle più diverse zone d'Italia e operanti nei più diversi mercati. Una delle domande che mi sento fare sempre più spesso è *"Stefano, che mi dici del mercato immobiliare? Riprenderà prima o poi?"*. E la domanda è quasi sempre espressa con preoccupazione e timore per il futuro perché gli affari vanno male e c'è bisogno di fatturare.

Bisogna smettere di stare fermi ad aspettare che ritorni il passato. Il passato non ritorna, il mercato che è stato è stato. Se anche un giorno le compravendite riprenderanno a salire, le dinamiche non saranno mai più quelle valide fino al 2006. E chi *"aspetta e spera"* sarà ancora ai margini e deluso.

Chiedersi se e quando il passato tornerà non risolve nessun problema.

Per uscire da situazioni difficili bisogna trovare le risposte giuste, ma per trovare risposte giuste servono le domande giuste. La domanda giusta è:

"Con questa situazione di mercato, cosa posso fare per ottenere risultati?".

È fondamentale domandarselo fino a quando non si trovano tutte le risposte che servono.