

2011

Studio Lascar 

e-Book

di Stefano Lascar

VENDITA IMMOBILIARE

APPROCCIO AL NUOVO

MERCATO

È possibile operare con efficacia e soddisfazione in qualunque situazione: si tratta di mantenersi in sintonia e armonia con la dinamica degli eventi. Un mercato in crisi è un mercato con connotazioni diverse dalle precedenti, coglierle pienamente significa identificare le necessità e trasformarle in opportunità. Rivedere e correggere schemi, procedure o atteggiamenti è ciò che permette di operare con efficacia e soddisfazione. Si tratta di non mantenersi imbalsamati in vecchie formule ormai inadeguate e avere il coraggio e la flessibilità di adottare dei cambiamenti. Talvolta piccoli cambiamenti che fanno grandi differenze.



Stefano Lascar è nato a Pisa nel 1960, contemporaneamente agli studi in filosofia presso l'Università di Pisa ha maturato una formazione specifica in comunicazione non verbale ("CNV o Linguaggio del corpo").

La sua esperienza come formatore inizia quando, ancora studente universitario, ha l'incarico di relatore ai corsi per conto dell'istituto col quale si sta formando.

Ad oggi svolge attività di formazione e consulenza in ambito aziendale da oltre 20 anni.

Esercita l'attività professionale principalmente nel settore dell'intermediazione immobiliare. In tale ambito ha avuto esperienze di formazione, consulenza e management con aziende di grandi, medie e piccole dimensioni. Inoltre ha avuto occasione di collaborare con la F.I.M.A.A. e con la Borsa Immobiliare di Milano.

Nell'aprile del 2005, con F.I.M.A.A. (quaderno n. 02) ha pubblicato il breve saggio "Agente Immobiliare: dall'immobile al cliente".

Nel settembre del 2010 al convegno con F.I.M.A.A. - Milano ha presentato la ricerca dal titolo "Agenzie immobiliari allo specchio: operatività e organizzazione in tempi di crisi".



Studio Lascar

www.studiolascar.it

Introduzione

La crisi del mercato immobiliare è una realtà di fatto. Riflettere sulla sua natura è fondamentale perché dalle considerazioni conseguenti possono scaturire indicazioni sul modo col quale reagire.

Qualsiasi mercato ha andamenti ciclici con picchi di crescita e di riduzione. Quando il “picco basso” si manifesta in uno scenario socio-economico sostanzialmente invariato rispetto al contesto generale si può parlare di crisi congiunturale, ma quando invece sono riscontrabili differenze costitutive, la crisi è strutturale.

Quando la crisi è congiunturale l’aspettativa della ripresa quasi “naturale” del mercato è legittima e si tratta di intervenire con azioni mirate a breve termine per ottimizzare i costi e l’operatività. Quando invece la crisi è strutturale la ripresa non è “naturale”, bensì è il frutto di un intenso lavoro di revisione dei processi lavorativi e degli orientamenti operativi.

Quando la crisi è strutturale, attendere senza niente modificare del proprio operare, significa attendere il rifiorire del vecchio mercato e trovarsi invece di fronte un mercato sostanzialmente nuovo per il quale i vecchi modelli e processi risultano essere inadeguati. In un contesto di crisi strutturale, si ha la possibilità di vivere o cavalcare la ripresa solo a condizione di essersi fatti interpreti dei cambiamenti subentrati.

Da tutto questo l’importanza di indagare su eventuali cambiamenti dello scenario; la necessità di individuare con la maggiore chiarezza possibile, gli elementi causali della situazione attuale.

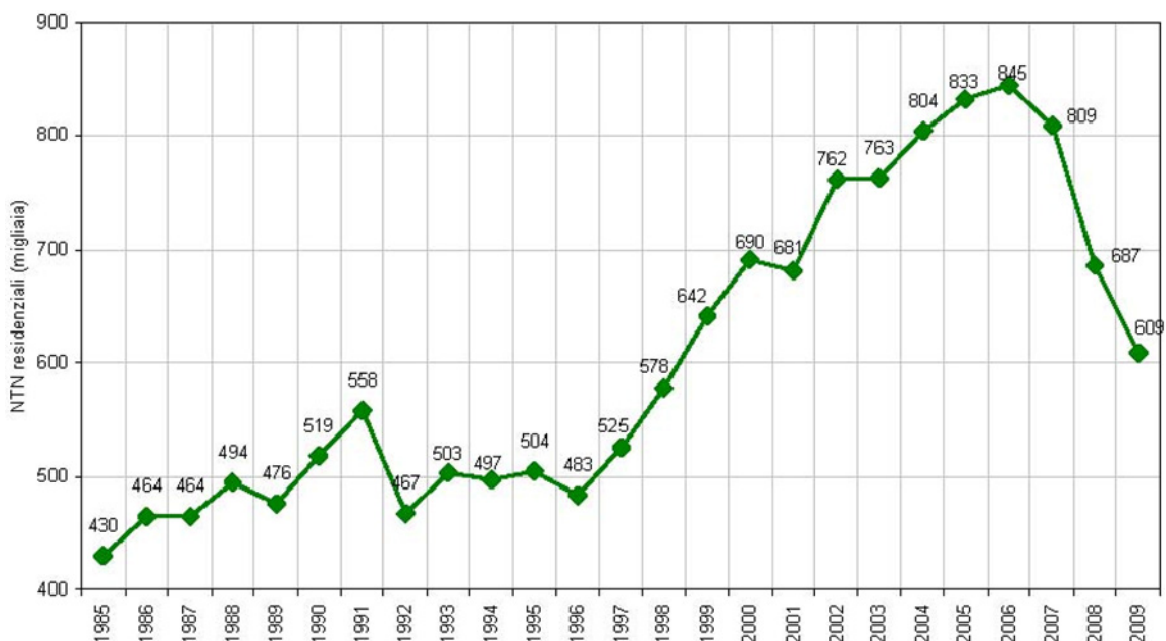


Figura 1- Compravendite Residenziali dal 1985 al 2009 - Fonte: Agenzia del Territorio

Breve analisi del Mercato

Negli anni '90, i nuclei familiari proprietari della casa di residenza erano poco più del 70% e le famiglie nella soglia di povertà circa il 5%. Ciò determinava un potenziale mercato "vergine" del 25% che contava cioè coloro che avrebbero verosimilmente voluto e potuto acquistare la prima casa.

La progressiva riduzione dei tassi di interesse, alla fine degli anni '90, ha determinato il progressivo impulso alle compravendite con un'incessante crescita dal 1996 al 2006. Dieci anni di eccezionale euforia dei mercati che hanno permesso a molte famiglie di acquistare la prima casa.

Ad oggi i nuclei familiari proprietari della casa di residenza risultano circa l'82%. Nel frattempo, però sono cambiati anche altri fattori: le famiglie nella soglia di povertà (cioè quelle che non potrebbero mai acquistare la prima casa) sono salite al 12-13%. Un primo cambiamento dello scenario è evidente: "il residuo" che potrebbe costituire il mercato del primo acquisto si è ridotto a circa il 5% dei nuclei familiari, cioè un quinto di quello degli anni '90. Conferma di questa differenza è facilmente ricavabile dal fatto che il segmento di mercato più sofferente è proprio quello degli appartamenti di nuova costruzione intorno ai 75 mq (matrimoniale, singola, soggiorno con angolo cottura) e generalmente target del primo acquisto.

Il mercato immobiliare che si prefigura è quindi sostanzialmente caratterizzato dal "cambio-casa" che si rende necessario al cambiamento delle necessità abitative delle famiglie. Qui entrano immediatamente in gioco le dinamiche economico-finanziarie (accesso al credito, sicurezza economica e del lavoro, prospettive sul futuro). Infatti, il "cambio-casa" comporta un impegno economico-finanziario per il passaggio, al quale sommare l'eventuale residuo del mutuo per la casa già di proprietà. Indiscutibilmente su questo aspetto si ha la sovrapposizione di un dato strutturale con uno congiunturale.

Altro dato da considerare è l'eccezionale ritmo di edificazione degli ultimi anni. Dal 2002 al 2009 lo stock residenziale (cioè il numero di unità immobiliari ad uso residenziale presenti sul territorio) è cresciuto al ritmo del 1,87% annuo (nel nord Italia del 2,87%). Nel 2008 gli immobili ad uso residenziale erano il 14% in più rispetto al 2000. Per avere un riscontro quantitativo, basti considerare che si è passati dai 28 milioni e 328 mila unità immobiliari ad uso residenziale del 2002 alle 31 milioni e 210 mila del 2007. Una tale quantità di unità immobiliari lascia facilmente ipotizzare un esubero dell'offerta di prodotto.

Il riscontro lo si ottiene dall'attenta analisi degli indici I.M.I. (che indicano il rapporto tra gli

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	tasso medio annuo
Nord	12.639.238	12.906.099	13.164.667	13.426.872	13.725.651	14.131.497	2,18%
Centro	5.394.585	5.501.133	5.605.967	5.711.125	5.846.170	6.034.127	2,07%
Sud	10.294.987	10.405.858	10.517.981	10.633.182	10.788.394	11.045.254	1,36%
Italia	28.328.810	28.813.090	29.288.615	29.771.179	30.360.215	31.210.878	1,87%

Figura 2: Immobili sul territorio dal 2002 al 2007 e tasso medio annuo di crescita - Fonte Agenzia del Territorio

immobili presenti sul territorio e quelli compravenduti). Gli indici I.M.I. riportano flessione percentuale, in alcune zone d'Italia, già a partire dal 2006, cioè quando il numero delle compravendite era ancora in crescita.

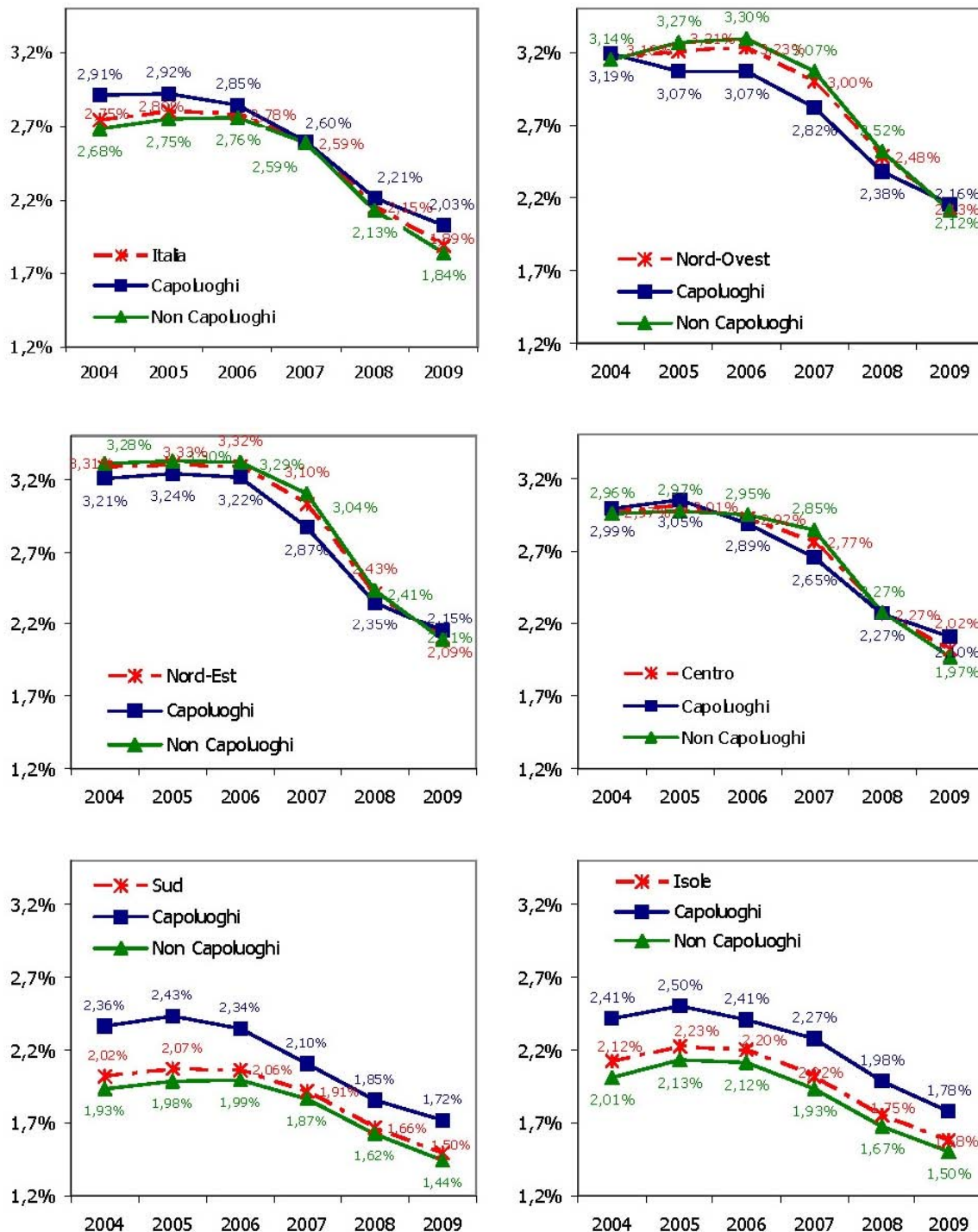


Figura 3: Andamento IMI nazionale e per aree geografiche, capoluoghi e non capoluoghi (I.M.I. Intensità del Mercato Immobiliare, specifica la percentuale di immobili transati di quelli presenti sul territorio) - Fonte: Agenzia del Territorio

Se l'indice I.M.I. flette o si mantiene invariato mentre le compravendite continuano a crescere, si ha una situazione in cui il ritmo di edificazione è tale che i nuovi immobili immessi sul mercato superano quelli che il mercato è in grado di assorbire.

L'esubero di prodotto è un dato congiunturale o strutturale? Sarebbe congiunturale per definizione, ma un immobile non ha la vita media di una lavatrice: è un bene durevole su tempi indefiniti. Se di congiuntura si tratta è una congiuntura su tempi indefiniti (quindi destinata a durare a lungo, molto a lungo).

Commistione di Fattori

Nell'ambito di questa crisi si assiste ad una commistione di fattori congiunturali e strutturali. In questi ultimi 10 anni il mercato immobiliare stesso ha prodotto ed inglobato in sé elementi che ne hanno cambiato la struttura. Elementi che indipendentemente degli andamenti macroeconomici si sarebbero comunque proposti nella loro criticità.

La crisi economico-finanziaria ha solamente esacerbato le dinamiche, ha drammaticamente e rapidamente evidenziato i nodi strutturali.

CARATTERISTICHE DELL'ATTUALE MERCATO IMMOBILIARE

- Scomparsa del segmento di "primo acquisto"
- Esubero di "prodotto"
- Difficoltà economico-finanziarie
 - ↳ insicurezza sul futuro
 - ↳ difficoltà di accesso al credito

Le Difficoltà

Il nuovo scenario in termini pratici

Lo scenario attuale è caratterizzato da: esubero di prodotto, sostanziale scomparsa del mercato di primo acquisto, difficoltà economico-finanziarie. In termini pratici tutto questo si traduce nel saldarsi e sovrapporsi di questioni oggettive e di atteggiamenti collettivi.

Finché si tratta di procedere con il primo acquisto il cliente ha “brama” di comprare. Vive una forte pressione psicologica che lo induce a considerare come elemento necessitante l’acquisto della casa. Operano contemporaneamente due spinte attivanti: da un lato la tradizione culturale che induce a identificare nella locazione un indice di precarietà, dall’altro la consapevolezza che il pagamento del canone di locazione non permette di consolidare una ricchezza. Da qui l’orientamento a voler acquistare “in sé”. Si tratta, allora, di trovare l’immobile che appaghi la “brama” soddisfacendo le questioni fondamentali.

Il cliente del primo acquisto non è particolarmente esigente sul prodotto: la priorità è comprare la casa per darsi stabilità psicologica e consolidare il patrimonio. È sufficiente che la casa rispetti criteri di necessità in una visione esteticamente apprezzabile per i suoi parametri.

La questione è ben diversa quando invece il cliente è nella prospettiva del cambio-casa.

Le potenti dinamiche legate alla necessità di soddisfare un bisogno primario e opprimente che caratterizzano il “primo acquisto” della casa, in questo caso sono del tutto assenti e sostituite dalla netta consapevolezza che il miglioramento della propria condizione abitativa comporterà l’inevitabile compressione del tenore di vita raggiunto (accensione di un nuovo mutuo e/o rinuncia ad altri acquisti).

In pratica: in assenza dello stato di necessità, il desiderio di miglioramento della condizione abitativa entra immediatamente in conflitto con la compressione del tenore di vita che ne deriverà. Il risultato è un inevitabile atteggiamento esigente verso il prodotto, talvolta pretenzioso, resistente agli entusiasmi, titubante in fase finale e comunque orientato a voler valutare il maggior numero di opportunità.

La questione infatti è una scarsa motivazione di acquisto sottoposta a forze frenanti e conflittuali.

Il cliente del primo acquisto non è particolarmente esigente sul prodotto: la priorità è comprare la casa per darsi stabilità psicologica e consolidare il patrimonio

... in assenza dello stato di necessità, il desiderio di miglioramento della condizione abitativa entra immediatamente in conflitto con la compressione del tenore di vita che ne deriverà....

L'altro perverso effetto dell'essere sottoposti a molteplici offerte è quello di demotivare la necessità di risolversi per l'acquisto anche qualora si identifichi qualcosa di interessante ...

A tutto ciò si aggiunge la condizione oggettiva in merito alla vastità dell'offerta di prodotto. Quando l'offerta è particolarmente estesa, il primo effetto è quello di rendere più difficile scegliere. Le variabili da considerare diventano innumerevoli ed è allora facile perdersi in mille e mille considerazioni, al punto di provare un senso di smarrimento e di incapacità decisionale che induce a non prendere nessuna decisione quindi a non acquistare.

L'altro perverso effetto dell'essere sottoposti a molteplici offerte è quello di demotivare la necessità di risolversi per l'acquisto anche qualora si identifichi qualcosa di interessante: non c'è nessun principio di scarsità e il cliente matura la convinzione che pure nel caso dovesse sfuggirgli quanto ha trovato di interessante, tra così tanta offerta non avrebbe nessuna difficoltà a trovare altro di altrettanto interessante.

Una crisi “Trasformativa”

In ogni caso, per quanto controbilanciata da uno scenario oggettivamente diverso da quello precedente e da notevoli forze frenanti, la questione del cambio-casa è importante e non cessa di proporsi tutte le volte che cambiano le necessità abitative dei nuclei familiari. Questo significa che esistono delle potenzialità operative sul mercato. Si tratta di identificarle.

È cambiato lo scenario del mercato, sono cambiati gli orientamenti e gli atteggiamenti collettivi. Il mercato si è lentamente trasformato, mentre la crisi ha improvvisamente reso evidenti tali trasformazioni.

Si può quasi definire quella in corso una crisi “trasformativa” che rende inadeguati i precedenti schemi operativi e taluni consolidati approcci al mercato.

Rivedere lo schema di vendita

L'approccio passivo alla vendita

I nuovi atteggiamenti del cliente fanno venir meno l'efficacia produttiva di modelli di interazione che si sono consolidati in anni e anni di mercato effervescente e vitale.

Questo approccio è la matrice di molteplici difficoltà che attraversano le agenzie immobiliari e fa riferimento ad un contesto di mercato del passato, ormai tramontato e decisamente improbabile per il futuro (almeno quello prossimo)

I nuovi atteggiamenti del cliente fanno venir meno l'efficacia produttiva di modelli di interazione che si sono consolidati in anni e anni di mercato effervescente e vitale. La struttura dell'interazione di vendita che si è consolidata è di matrice passiva. In effetti, quando il cliente è molto motivato all'acquisto e non vi sono conflittualità ed elementi frenanti, il venditore può anche assumere un atteggiamento strategicamente passivo.

Con atteggiamento strategicamente passivo, si fa riferimento all'approccio, alla struttura generale della relazione col cliente, ai criteri fondamentali dell'interazione commerciale. Non necessariamente si fa riferimento ad un modello comportamentale e commerciale che poco stimola o spinge alla conclusione (possibilità, in ogni caso, non esclusa).

L'atteggiamento passivo si manifesta in maniera assolutamente chiara quando un agente immobiliare va ad un appuntamento di vendita (con un nuovo potenziale cliente) unicamente in funzione della speranza che l'immobile piaccia e il cliente lo acquisti. Per tale atteggiamento, l'appuntamento di vendita andato male è quello in cui l'immobile non è piaciuto al cliente e che quindi non si risolve nell'acquisto. È in tal modo che si esprime una visione passivamente centrata sull'immobile. Per l'atteggiamento passivamente centrato sull'immobile, si tratta di trovare qualcuno al quale la casa piaccia e la compri. L'enunciato base è: "ho una casa da vendere".

Questo approccio è la matrice di molteplici difficoltà che attraversano le agenzie immobiliari e fa riferimento ad un contesto di mercato del passato, ormai tramontato e decisamente improbabile per il futuro (almeno quello prossimo). Partendo da un tale atteggiamento non si interviene su nessuno di quei fattori prima evidenziati e che rendono il cliente più esigente o semplicemente smarrito e disorientato tra tanta offerta e proprie perplessità e conflitti. Il cliente viene lasciato solo alle sue dinamiche e ai suoi conflitti mentre l'agente immobiliare resta passivamente in attesa che il tutto si risolva positivamente. D'altro canto assumere un comportamento di vendita mordace e aggressivo, fortemente orientato a "chiudere", sarebbe solo l'ombra di una soluzione. Certamente è necessario rivedere alcuni modelli argomentativi dell'interazione di vendita, ma se

In condizioni di mercato “normale” la base statistica di appuntamenti di vendita che si risolvono nell’acquisto dell’immobile visitato, è intorno all’8% (cioè una vendita ogni 12-13 appuntamenti).

Una prospettiva diversa, decisamente molto più produttiva, parte dal cliente e si predispone all’utilizzo pieno di tutte le circostanze di interazione col cliente.

ciò non si verifica all’interno di un atteggiamento strategicamente rimodellato i risultati sono di scarso rilievo se non addirittura negativi.

Riepilogando: l’atteggiamento passivo ha la sua massima manifestazione nel restare mentalmente concentrati sull’immobile e aspettare che capiti il cliente che decide di comprarlo.

In condizioni di mercato “normale” la base statistica di appuntamenti di vendita che si risolvono nell’acquisto dell’immobile visitato, è intorno all’8% (cioè una vendita ogni 12-13 appuntamenti). In condizioni di mercato come quelle attuali la percentuale di vendite, in relazione alle prime visite sugli immobili cala drasticamente, nelle circostanze più difficili può arrivare al 3%. L’ulteriore aggravio è determinato dalla riduzione del numero assoluto degli appuntamenti di vendita.

Finché la percentuale di vendite è relativamente buona e/o è elevato il numero degli appuntamenti, certi aspetti del flusso lavorativo possono anche passare inosservati. Quando, invece, il mercato si fa più difficile e “stringe le maglie” elementi che potevano passare inosservati diventano fattori critici fondamentali.

Per un approccio attivo nella vendita

Concepire l’appuntamento di vendita esclusivamente come un’occasione per vendere l’immobile in questione significa porsi nella condizione mentale di rendere improduttivo oltre il 90% del proprio lavoro (cioè gli appuntamenti che non si risolvono nell’acquisto).

Una prospettiva diversa, decisamente molto più produttiva, parte dal cliente e si predispone all’utilizzo pieno di tutte le circostanze di interazione col cliente. Non è orientata a beneficiare soltanto del 3%-4% o anche dell’8% degli appuntamenti di vendita, bensì cerca di sfruttare il 100% degli appuntamenti di vendita. In questa prospettiva l’insuccesso dell’appuntamento di vendita non è rappresentato dalla circostanza in cui l’immobile non piace, è invece, rappresentato dalla circostanza in cui non viene trattenuto il contatto con il potenziale cliente.

Che oltre il 90% degli appuntamenti di vendita non si concluda con l’acquisto dell’immobile visitato, non è rilevante perché ciò che conta è avere l’opportunità di stabilire un contatto commerciale con una persona che ha manifestato l’intenzione di acquistare un immobile. Ciò che ha veramente importanza è stabilire il contatto commerciale per avere possibilità di indagare su quel che il cliente sta cercando e potrebbe acquistare,

Significa che l'appuntamento di vendita non deve concludersi col terminare la visita dell'immobile.

... non è affatto insolito che il cliente dica di voler acquistare un immobile con determinate caratteristiche per poi acquistare qualcosa di decisamente diverso.

quindi reindirizzarlo su altro.

In questo caso l'orientamento è al cliente e non si tratta più di trovare un cliente per una casa, ma di trovare la casa per un cliente. Non ci si reca ad un appuntamento di vendita nella speranzosa aspettativa che l'immobile piaccia e che si proceda alla vendita (certo se capita meglio!), ma per cogliere l'opportunità di stabilire un nuovo contatto commerciale con qualcuno che intende acquistare un immobile.

Significa che l'appuntamento di vendita non deve concludersi col terminare la visita dell'immobile. Il terminare la visita dell'immobile costituisce solo la fase iniziale dell'appuntamento di vendita, perché il suo vero scopo è fermarsi a parlare col cliente per fare "sviluppo della richiesta" e raccogliere tutte quelle informazioni che fanno parte del suo stile di vita (non solo composizione del nucleo familiare) e che possono essere utili per identificare l'immobile adatto.

In questa prospettiva, l'appuntamento di vendita andato male non è quello in cui l'immobile non è piaciuto al cliente, ma quello in cui il cliente non spiega perché non gli è piaciuto e che cosa avrebbe gradito.

In pratica, in una prospettiva di vendita efficiente, gli appuntamenti di vendita con nuovi potenziali clienti non sono concepiti primariamente come occasioni di vendita, bensì come strumento, mezzo, "pretesto" per stabilire un contatto commerciale con chi manifesta l'intenzione di acquistare un immobile.

Deriva che la gestione delle richieste non è più un punto di ottimizzazione del lavoro di vendita. Una modalità con la quale cercare di riempire l'agenda quando scarseggiano gli appuntamenti o in virtù della quale ottimizzare gli investimenti in pubblicità, al contrario è l'elemento strategico determinante, è il motore principale dall'attività di vendita.

Lavorare sulle richieste: rivedere le modalità

Porre la gestione delle richieste come struttura portante dell'interazione di vendita non è semplice quanto potrebbe sembrare, al contrario pone questioni sia sulle modalità della relazione col cliente sia sul processo lavorativo.

La relazione col cliente

Per quanto concerne la relazione col cliente si pone estremamente opportuna una considerazione: non è affatto insolito che il cliente dica di voler acquistare un immobile con determinate caratteristiche per poi ac-

Il lavoro sulle richieste diventa improduttivo quando si commette l'errore di considerare un bisogno o un'esigenza, quanto espresso dal cliente.

Lavorare sulle richieste, senza effettuare un'analisi di merito della "richiesta", espone all'effettiva possibilità di operare in maniera tragicamente infruttuosa.

quistare qualcosa di decisamente diverso. In determinate fasce di mercato, la discrepanza tra "richiesta" e immobile successivamente acquistato è quasi la norma. Lecito allora reagire sostenendo che lavorare sulle richieste in modalità strategica sia ancor meno produttivo che mantenere un orientamento passivo centrato sull'immobile. Lecito, ma comunque sbagliato!

Il lavoro sulle richieste diventa improduttivo quando si commette l'errore di considerare un bisogno o un'esigenza, quanto espresso dal cliente. Il cliente che dice di cercare una casa con determinate caratteristiche non esprime un bisogno, bensì ciò che lui ritiene essere una risposta ai bisogni che ritiene di avere. La questione è che:

1. la modalità di risposta ai propri bisogni che il cliente ha identificato (e che lo induce a dire di cercare una casa con determinate caratteristiche) può non essere l'unica possibile e che il cliente stesso può ignorare la possibilità di altre modalità di risposta ai suoi bisogni;
2. è possibile (soprattutto nella fase iniziale della ricerca dell'immobile da acquistare) non si sia reso conto di avere anche altri bisogni che possono essere soddisfatti solamente da immobili con caratteristiche diverse da quelle inizialmente ipotizzate e cercate.

Di tutto questo il cliente si rende conto progressivamente, durante la ricerca dell'immobile, acculando sempre più esperienza del mercato e sviluppando una sempre maggiore percezione dei propri bisogni facendo considerazioni sugli immobili visitati.

Lavorare sulle richieste, per l'agente immobiliare, significa sganciarsi dall'acritico assecondare quanto il cliente dice di voler cercare e porsi in una prospettiva consulenziale di indagine dei bisogni effettivi del cliente, per poi considerare le molteplici soluzioni possibili. Lavorare sulle richieste, senza effettuare un'analisi di merito della "richiesta", espone all'effettiva possibilità di operare in maniera tragicamente infruttuosa.

L'agente immobiliare deve saper ascoltare il cliente fino a cogliere tra le righe di ciò che dice, e oltre ciò che dice, l'idea della casa che veramente potrebbe andare bene per lui.

Anche per questo è importante, subito dopo una visita, un'attenta e collaborativa conversazione col cliente sul perché la casa non gli è piaciuta:



Per lo schema della relazione, necessario alla gestione delle richieste, è l'agente immobiliare a dover interagire col cliente, indipendentemente dall'immobile da proporre.

Se il numero di immobili è limitato sono limitate anche le occasioni di incontro col cliente. Di conseguenza scarseggiano le possibilità operative per approfondire l'analisi dei bisogni abitativi del cliente e di reindirizzarlo su altro ...

le sue considerazioni negative sono la strada maestra per la casa giusta per lui.

Il processo lavorativo

Il processo lavorativo è l'altra questione importante. Molto spesso – quasi sempre – il processo lavorativo delle richieste è strutturato in funzione di una blanda ottimizzazione dell'orientamento passivo.

Per lo schema della relazione, necessario alla gestione delle richieste, è l'agente immobiliare a dover interagire col cliente, indipendentemente dall'immobile da proporre. Sono, invece, moltissime le situazioni organizzative in cui ogni agente propone solo gli immobili di "sua competenza" (magari perché da lui acquisiti) senza passare – vuoi per rigidità organizzativa, vuoi per carenza di informazioni – direttamente a quanto proponibile e in portafoglio dell'agenzia. Il risultato è o che la richiesta non viene sviluppata e gestita adeguatamente o che passa di competenza alla segreteria, con perdita di informazioni e del rapporto fiduciario col cliente. La conseguenza ultima di tutto ciò è la perdita di opportunità di vendita.

Una buona gestione delle richieste necessita il mantenimento del rapporto fiduciario tra cliente e agente immobiliare (quindi un interlocutore fisso) e la possibilità – per l'agente immobiliare – di un ricco ed esteso portafoglio immobili al quale accedere per considerare le congruità con i bisogni del cliente (e non semplicemente con la "richiesta"). A tal fine è necessaria la massima "mobilità sul portafoglio immobili", cioè l'agente deve avere possibilità di incrociare i bisogni del cliente con tutto il portafoglio dell'agenzia (incluse le eventuali collaborazioni con altre agenzie) e di operare autonomamente per gli appuntamenti di visita degli immobili proposti.

Il portafoglio immobili

Altra questione importante, per la gestione del portafoglio, è nell'estensione e diversificazione del portafoglio immobili. Impensabile un'efficiente gestione delle richieste disponendo di un numero limitato di immobili per ciascuna tipologia: è necessaria almeno una decina di immobili (fortemente differenziati l'uno dall'altro) per ciascuna tipologia.

Se il numero di immobili è limitato sono limitate anche le occasioni di incontro col cliente. Di conseguenza scarseggiano le possibilità operative per approfondire l'analisi dei bisogni abitativi del cliente e di reindirizzarlo su altro che soddisfa i suoi bisogni, che si ha in portafoglio e che il cliente aveva escluso.

Le opportunità di vendita derivate da un'adeguata gestione delle ri-

Le opportunità di vendita derivate da un'adeguata gestione delle richieste crescono in misura esponenziale al crescere del portafoglio immobili.

chieste crescono in misura esponenziale al crescere del portafoglio immobili. Quindi l'agenzia deve disporre di un portafoglio immobili relativamente esteso (in numero assoluto e per tipologie, con immobili molto differenziati). L'obiettivo di un portafoglio immobili esteso, può essere perseguito con due modalità, che non si escludono reciprocamente: o mediante una intensa attività di acquisizione o mediante un'estesa rete di collaborazioni con altre agenzie.

Implicazioni organizzative

Nelle agenzie immobiliari che hanno realtà organizzative più strutturate (cioè da 3 operatori commerciali in poi), si determinano ulteriori possibilità e necessità operative.

C'è un limite operativo alle richieste che possono essere gestite da ciascun agente immobiliare (sarebbe più corretto usare una terminologia diversa: anziché richieste, "clienti orientati all'acquisto"). Un agente immobiliare, pur lavorando con scrupolo, attenzione e rigore, e pur mantenendo un buon grado di efficienza nella gestione del proprio tempo, può gestire contemporaneamente (in modo efficace) un massimo di 15-20 richieste. Inoltre, l'interazione commerciale è caratterizzata da molteplici variabili: ogni commerciale ha maggiori o minori potenzialità di successo a seconda della tipologia di cliente. Un cliente che ad un commerciale può risultare di facile gestione, ad un altro può invece risultare difficile, e viceversa.

Sia il limite operativo, sia le variabili di interazione commerciale creano inevitabilmente "sacche di inefficienza individuale". Il sistema organizzativo dell'agenzia deve essere in grado di recuperare tali sacche di inefficienza, adottando meccanismi operativi che rendano efficiente il gruppo di lavoro.

Un primo terreno di intervento è quello di non adottare un rigido criterio di "titolarità del cliente". Il cliente non deve essere dell'agente che per primo ha interagito con lui, bensì dell'agente che lo gestisce. Quando il cliente, per un certo tempo, non è più gestito da nessuno deve allora poter essere recuperabile da chiunque vi scorga possibilità produttive. L'importante è che non vi sia contemporanea sovrapposizione di interlocutori aziendali sul cliente.

L'orientamento ad una gestione efficiente delle richieste, pone molteplici questioni altrimenti inesistenti. Un'ulteriore considerazione riguarda le richieste che non si incrociano con gli immobili in portafoglio. Tale situa-

L'orientamento ad una gestione efficiente delle richieste, pone molteplici questioni altrimenti inesistenti.

Tuttavia, soprattutto in quei casi in cui la richiesta risulta inconciliabile col mercato, il cliente matura una progressiva consapevolezza dello stato delle cose.

zione si verifica quando la richiesta ha elementi contraddittori (per esempio: caratteristiche dell'immobile inconciliabili con la disponibilità di spesa enunciata), è orientata a caratteristiche architettoniche non reperibili sul territorio, riguarda tipologie di immobili di cui l'agenzia è sprovvista.

Quando le richieste non si incrociano con gli immobili in portafoglio, accade che il cliente non venga più contattato o che non venga contattato per lunghissimi periodi. Tuttavia, soprattutto in quei casi in cui la richiesta risulta inconciliabile col mercato, il cliente matura una progressiva consapevolezza dello stato delle cose. Non è improprio che allora il cliente proceda ad una revisione della sua ricerca allineandosi a quanto oggettivamente reperibile sul mercato.

L'atteggiamento passivo induce a disinteressarsi di queste situazioni e a rimanere nell'attesa che sia il cliente, dopo avere rivisto la struttura della sua ricerca, a ricontattare l'agenzia a seguito di qualcosa che ha visto in pubblicità. Ma ciò potrebbe non accadere!

L'offerta di immobili è svariata e innumerevole, così come molteplici sono le agenzie operanti sul mercato. Che il cliente si "rifaccia vivo" enunciando una ricerca diversa da quella di qualche settimana prima è tutt'altro che scontato, talvolta addirittura improbabile.

Serve, allora, una gestione ad hoc delle richieste che non si incrociano col portafoglio immobili. La procedura corretta consiste "nell'aggiornamento richiesta": su un tempo definito in funzione delle caratteristiche del mercato sul quale si opera, della "concentrazione concorrenziale", delle peculiarità territoriali, il cliente deve essere contattato per verificare se la sua ricerca non è nel frattempo cambiata al punto di divenire gestibile.

I nuovi orizzonti della vendita

Quando lo scenario cambia cambiano anche le modalità con le quali operare al suo interno, e lo scenario è cambiato. Trasformazione delle connotazioni fondamentali del mercato immobiliare e congiuntura macroeconomica hanno ormai tracciato una realtà sensibilmente diversa da quella che si era delineata in 10 anni di mercato immobiliare effervescente e vitale.

La questione fondamentale non è (o non è soltanto) la sola riduzione del volume complessivo delle compravendite: è la trasformazione del contesto che determina gli orientamenti del cliente.

Adeguaarsi, strutturando un nuovo approccio in linea con le trasformazioni che si sono verificate è di vitale importanza. La matrice di un nuovo approccio sembra essere inevitabilmente quella di una visione consulenziale integrata ad una dinamica aziendale (indipendentemente dal numero di componenti dell'agenzia).



Studio Lascar

via Bianchi 3 – 15050 Isola S. Antonio (AL)
Tel. 02 - 320.629.757 Fax 02-700.429.407

www.studiolascar.it