

quaderno 2005

02

Agente Immobiliare  
dall'immobile al cliente

di Stefano Lascar

FEDERAZIONE ITALIANA  
MEDIATORI AGENTI D'AFFARI



## Prefazione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Stefano Lascar**  
**settembre 2004**