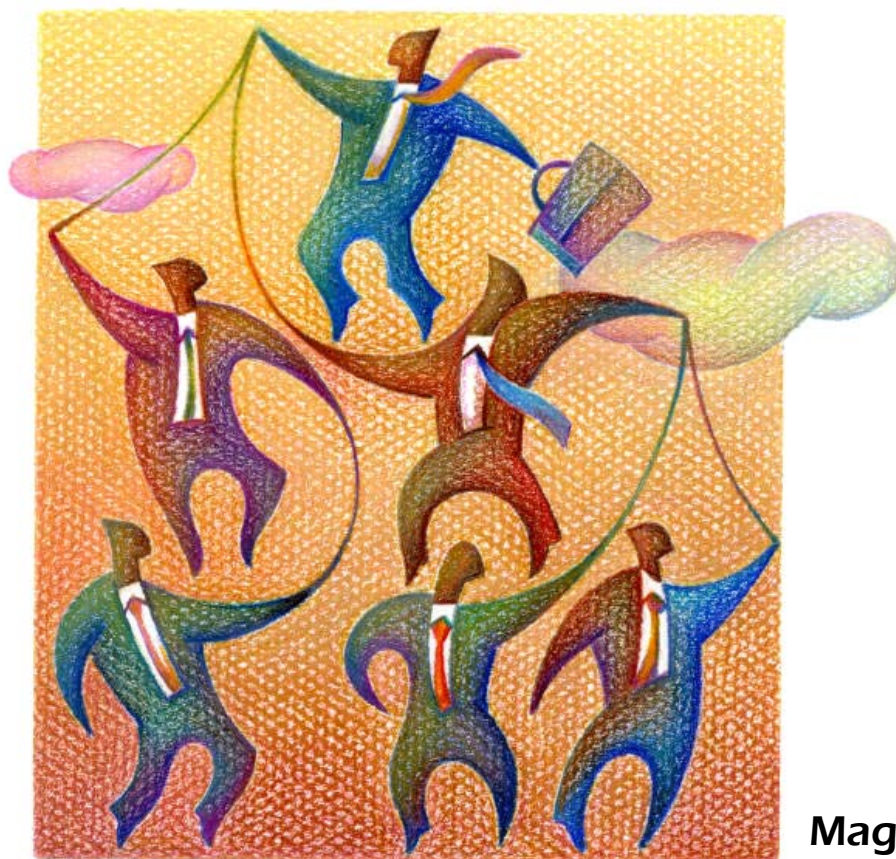




Studio Lascar

---

# Agenzie immobiliari allo specchio: operatività e organizzazione in tempi di crisi



Maggio 2010

Presentazione della Ricerca.....	4
Questionario .....	5
Analisi dei Dati Complessivi .....	8
Dati di Immediata Prevalenza.....	9
Portafoglio Immobili e Strategie di Acquisizione .....	9
Variazioni di Organico e delle Retribuzioni .....	11
Collaborazioni.....	13
Concessioni al Cliente .....	13
Percezione del mercato e Prospettive Imprenditoriali .....	14
Conclusioni sulla Valutazione Generale dei Dati .....	16
Analisi dei Segmenti .....	16
Riduzione degli Incarichi In Portafoglio .....	17
Stabilità di Sistema o Piccole Realtà Imprenditoriali? .....	17
Segnali di “Affaticamento” da Crisi .....	18
Collaborazioni.....	19
Strategia di Acquisizione, Gestione Incarico e Concessioni ai Clienti.....	19
Percezione della Crisi e Progettualità.....	20
Conclusioni .....	21
Aumento degli Incarichi in Portafoglio.....	22
Reattività alla Crisi e Articolazione Organizzativa .....	22
Rinuncia al Personale e Variazioni Previste.....	22
Strategia di Acquisizione, Gestione Incarico e Concessioni ai Clienti.....	24
Collaborazioni.....	25
Percezione del Mercato e Progettualità Aziendale .....	25
Conclusioni .....	26
Previsione di Riduzione dei Collaboratori nel 2010.....	27
Rinuncia a Collaboratori e Articolazione Aziendale.....	27
Previsione di Variazione delle Retribuzioni .....	28
Strategie di Acquisizione e Portafoglio Immobili .....	29
Segnali di Problematicità: Concessioni al Cliente, Collaborazioni, Anni di Avviamento .....	30
Percezione della Crisi e Progettualità.....	32
Conclusioni .....	33
Previsione di Inserimento di Nuovi Collaboratori nel 2010 .....	34
Strutturazione e Articolazione Aziendale .....	34

Previsioni di Variazione del Sistema Retributivo .....	35
Portafoglio Immobili e Strategie di Acquisizione .....	36
Collaborazioni .....	37
Concessioni ai Clienti .....	37
Andamento del Mercato e Progettualità .....	38
Sottosegmentazione.....	39
Conclusioni .....	39
Nessuna Concessione al Cliente di Sconti o Altri Servizi .....	40
Rinuncia al Personale, Articolazione Aziendale, Variazioni di Retribuzione .....	40
Portafoglio Immobili e Strategie Commerciali .....	42
Percezione del Mercato e Progettualità.....	43
Connotazione Ulteriore e Conclusioni.....	44

# Presentazione della Ricerca

## Motivazioni e Scopo della Ricerca

La crisi del mercato immobiliare ha drasticamente cambiato lo scenario operativo delle agenzie immobiliari. Peraltro tale cambiamento è stato molto rapido infatti, anche se erano già identificabili cenni di un diverso andamento del mercato sin dal 2007, la condizione di crisi si è profilata nella seconda metà del 2008 con un vero e proprio precipitare degli eventi.

L'eccezionale rapidità con la quale il mercato immobiliare è radicalmente cambiato in seguito a dieci anni di ininterrotta crescita, ha colto buona parte degli operatori del settore di sorpresa e impreparati.

Molte sono le informazioni disponibili sullo stato del mercato immobiliare, scarseggiano invece, le informazioni sulla condizione operativa e gestionale delle agenzie immobiliari. A tale proposito, FIMAA Milano e Studio Lascar si sono fatti interpreti della necessità di un'indagine approfondita.

Scopo dell'indagine è quello di rappresentare in modo realistico la situazione degli operatori del settore e al contempo di cogliere i modelli reattivi più efficaci per rispondere al nuovo scenario.

## Estensione della Ricerca

FIMAA Milano e Studio Lascar hanno collaborato alla preparazione di un questionario da sottoporre alle Agenzie Immobiliari delle province di Milano e Monza.

## Raccolta dei Dati

In collaborazione con la Camera di Commercio di Milano e Monza e Brianza il questionario è stato riportato su internet (con tecnologia ASP per la raccolta dei dati direttamente su database - Metodologia CAWI: Computer Assisted Web Interview).

FIMAA Milano ha inviato comunicazione e-mail agli associati, invitandoli a compilare il questionario, al contempo lo Studio Lascar ha inviato altrettante e-mail e fax alle agenzie immobiliari della provincia di Milano e Monza fornendo il link per accedere al questionario.

Le comunicazioni della FIMAA Milano e dello Studio Lascar per il lancio della ricerca, sono state inviate tra il 26 e il 28 febbraio 2010 mentre la raccolta dei dati si è conclusa il 03 marzo 2010.

## Dati Raccolti e Rappresentatività del Campione

Complessivamente sono stati raccolti 211 questionari da cui sono state tratte, seppur con i limiti del mezzo, le risposte di un campione che si ritiene rappresentativo delle agenzie immobiliari: corrisponde circa al 2% delle agenzie immobiliari presenti sul territorio interessato dalla ricerca.

Terminata la rilevazione, si è proceduto alla codifica delle risposte fornite spontaneamente dagli intervistati e all'elaborazione dei risultati. Le interviste e la catalogazione dei dati in forma totalmente anonima sono state eseguite nel rispetto della normativa richiesta dalla tutela della privacy.

## Caratteristiche del questionario

Per il questionario si sono utilizzate domande chiuse:

- dicotomiche (che permettono due sole risposte possibili: "Si" o "No") per permettere di identificare chiaramente l'opinione dell'intervistato per un tema determinato.
- a risposta multipla
- ponderative (in cui l'intervistato ha espresso un giudizio e che servono per determinare le tendenze).

# Questionario

---

*Formato testo del questionario compilato su pagina web*

- 1) Agenzia operante dall'anno: ....
  
- 2) Nel corso di quest'anno, per quanto riguarda il numero dei collaboratori della sua agenzia, prevede di:
  - Aumentare il numero di collaboratori
  - Diminuire il numero dei collaboratori
  - Lasciarlo invariato
  
- 3) Per quanto riguarda invece le retribuzioni, nel corso dell'anno, prevede di:
  - provvigioni*
    - Aumentare le provvigioni
    - Diminuire le provvigioni
    - Lasciarle invariate
  - Fisso/rimborso spese*
    - Aumentare il "fisso/rimborso spese"
    - Diminuire "fisso/rimborso spese"
    - Lasciarlo invariato
  
- 4) Per quanto riguarda l'andamento del mercato immobiliare, ritiene che:
  - La crisi sia ormai già passata e che siamo in una fase di ripresa del mercato
  - Che la crisi sia ancora in corso e che il mercato si normalizzerà nel corso del 2010
  - Che la crisi sia ancora molto profonda e che bisognerà aspettare ancora a lungo perché il mercato riprenda
  - Non so
  
- 5) Da quando è iniziata la crisi del mercato immobiliare, ha modificato procedure operative, organizzazione, mansioni o altro, per ridurre i costi o aumentare la produttività?
  - No
  - Sì

- 6) Da quante persone commercialmente attive (agenti immobiliari, funzionari, acquirenti, venditori, soci) è composta la sua agenzia?
- .....
- 7) La sua agenzia ha personale di segreteria?
- No
- Sì, in che numero?: .....
- 8) Per quanto riguarda la composizione del portafoglio immobili della sua agenzia, rispetto al 2008 (prima della crisi) il numero complessivo degli incarichi in esclusiva, oggi è:
- Maggiore
- Minore
- Rimasto invariato
- 9) Quando la richiesta del venditore è troppo alta, in linea generale, la sua agenzia:
- non acquisisce
- cerca di ribassare quando c'è una proposta
- cerca di ribassare quando sta per scadere l'incarico
- cerca di ribassare nel corso della gestione dell'incarico
- 10) Ha dovuto rinunciare a qualche collaboratore per contenere i costi?
- Sì
- ° Personale di segreteria      ° Funzionari comm. ° Altro
- No
- ° Nessuna variazione      ° ho inserito nuovi collaboratori
- 11) In questo periodo la sua agenzia ha aumentato le collaborazioni con i colleghi di altre agenzie?
- No, non collaboriamo mai con altre agenzie
- Le collaborazioni con altre agenzie sono rimaste le stesse.
- Sì, l'attività di collaborazione è aumentata
- L'attività di collaborazione è iniziata proprio in questo periodo
- 
- E i risultati sono stati positivi?
- o Sì
- o No

12) Con i clienti, si è trovato a dover cedere sulle provvigioni oppure ad offrire servizi gratuiti aggiuntivi alla mediazione?

- Si col venditore
  - Qualche volta
  - Spesso
- Si con l'acquirente
  - Qualche volta
  - Spesso
- No

13) Per il futuro è preoccupato oppure ritiene di poter trarre insegnamenti e nuova vitalità dal superamento della crisi?

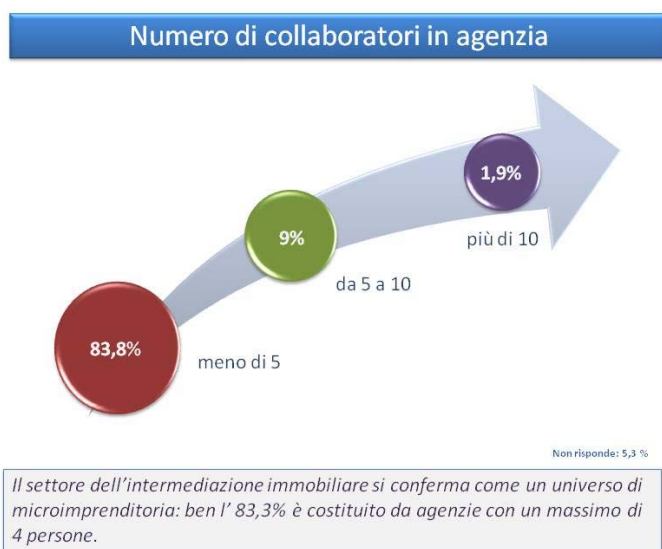
- Preoccupato
- Nuova vitalità e/o progettualità
- Non so

14) Quali sono i suoi progetti per il 2010?

- Investire sull'agenzia per ottenere migliori risultati (personale, pubblicità, aggiornamento professionale, ecc.)
- Coinvolgere nuovi soci in azienda o creare società con altri colleghi
- Mantenere tutto inalterato e aspettare che il mercato riprenda
- A queste condizioni di mercato, intende cessare l'attività.
- Non so

# Analisi dei Dati Complessivi

Un primo dato di apprezzabile interesse consiste nel numero di componenti delle agenzie immobiliari. Poco più del 10% del campione complessivo della ricerca è rappresentato da agenzie immobiliari composte da più di 4 persone e solo 1,9% del campione è costituito da agenzie immobiliari con più di 10 persone (slide 4). Tutto ciò traccia uno scenario frastagliato e potenzialmente differenziato: un “universo di microimprenditoria”. Infatti, nonostante il forte dato comune sul numero di componenti, l’impatto della crisi sulle varie realtà imprenditoriali risulta notevolmente differenziato e si notano delle vere e proprie polarizzazioni strategiche e di atteggiamento.



Slide 4

Gli anni di avviamento aziendale (slide 2), solo in taluni casi hanno costituito una differenziazione effettiva. Ad avere fatto realmente ed effettivamente la differenza sembrano essere state le procedure operative e le modalità di approccio commerciale.



*Considerando le prime due fasce del campione, il 64,4% delle agenzie opera da oltre 6 anni.  
Tra le agenzie operanti dal 2010, quasi il 78% è a Milano città.*

Slide 2



## Dati di Immediata Prevalenza

La maggiore concordanza nelle risposte, si riscontra in merito agli interventi per modificare organizzazione e procedure al fine di limitare i costi e aumentare la produttività. Oltre l'85% delle agenzie immobiliari ha operato in tal senso (e la percentuale risulta significativa in tutte le differenziazioni strategiche e di atteggiamento), ciò indica quanto la crisi sia stata costringitiva e pesante su tutto il settore (*slide 3*).

Altro dato di forte prevalenza è costituito dalla notevole percentuale di agenzie prive di un servizio di segreteria (*slide 6*). Questo dato è da interpretare secondo 3 criteri:

1. Come la conseguenza della realtà organizzativa prevalente. Il ristretto numero di componenti dell'agenzia immobiliare può determinare una situazione in cui i costi per un servizio di segreteria siano di difficile gestione e sostenibilità.
2. L'indagine è stata condotta ad una fase avanzata della crisi del settore e molte agenzie hanno segnalato di avere rinunciato proprio al servizio di segreteria durante la crisi (vedi slide 5 – pag. 7), per ridurre i costi aziendali.
3. È statisticamente forte l'incidenza di un modello organizzativo che tende a non includere il servizio di segreteria. Molte delle agenzie immobiliari che risultano avere reagito bene allo stato di crisi non hanno e non avevano personale di segreteria.

In pratica le agenzie con personale di segreteria, ad oggi costituiscono una minoranza, corposa ma pur sempre tale, ed anche prima della crisi non necessariamente costituivano una maggioranza.

### Ha operato modifiche per ridurre i costi e aumentare la produttività?



La schiacciante maggioranza delle agenzie immobiliari ha fronteggiato la crisi modificando organizzazione e/o procedure per limitare i costi.

Slide 3

### Personale di segreteria



Il 63% delle agenzie immobiliari risulta privo di personale di segreteria. Questo dato è da mettere in relazione con lo scarso numero di componenti l'agenzia e la conseguente difficoltà nel sostenere costi fissi di qualche rilievo. Peraltro è indiscutibile che tutto ciò comporti carenze di servizio o carenze nel dispiegamento delle potenzialità commerciali.

Slide 6

## Portafoglio Immobili e Strategie di Acquisizione

Su questo aspetto si riscontrano notevoli differenziazioni, per certi versi delle polarizzazioni strategiche e operative, degli approcci letteralmente opposti alle problematiche poste dalla crisi.

A fronte di una relativa minoranza che non ha riscontrato significative variazioni del portafoglio immobili, si riscontrano due andamenti opposti e quantitativamente marcati: uno di riduzione e uno di incremento del portafoglio (slide 9).

La forte differenziazione di strategie e atteggiamenti la si ritrova anche in merito all'acquisizione quando la richiesta del cliente-venditore è eccessiva rispetto ai parametri di mercato.

Quasi l'85% del campione, si divide tra il rifiutare l'incarico e il tentare il ribasso durante la gestione post-acquisizione. Il resto è prevalentemente orientato a tentare il ribasso alla proposta, mentre un'esigua minoranza si propone di tentare il ribasso in scadenza incarico (slide 10).

È particolarmente interessante l'intersezione dei dati sulla variazione del portafoglio immobili con gli atteggiamenti in acquisizione. In questo caso si è segmentato il dato identificando gli atteggiamenti in acquisizione a seconda delle variazioni in portafoglio (slide 11).

Già da questa prima segmentazione si colgono risvolti interessanti.

1. Diversamente da come sarebbe immediato aspettarsi (in virtù di una considerazione lineare e immediata), le agenzie che hanno avuto un incremento del portafoglio immobili sono quelle che più frequentemente hanno rifiutato di gestire la vendita per immobili eccessivamente fuori mercato.
2. Le agenzie che invece hanno avuto una riduzione del portafoglio immobili sono quelle che:
  - a. più frequentemente rimandano il tentativo di ribasso all'accettazione della proposta
  - b. più frequentemente

### Variazione del numero degli incarichi in esclusiva

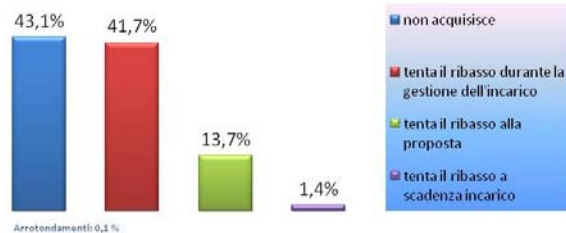


Per quanto concerne il portafoglio immobiliare, la crisi del mercato sembra avere determinato una netta divaricazione delle strategie aziendali e degli atteggiamenti professionali.

La percentuale minoritaria è quella che non denuncia nessuna variazione del portafoglio immobiliare (25,6%); il 31,7% ha aumentato il numero degli incarichi e a questo si contrappone il 41,7% che lo ha diminuito.

Slide 9

### Richiesta del venditore troppo alta

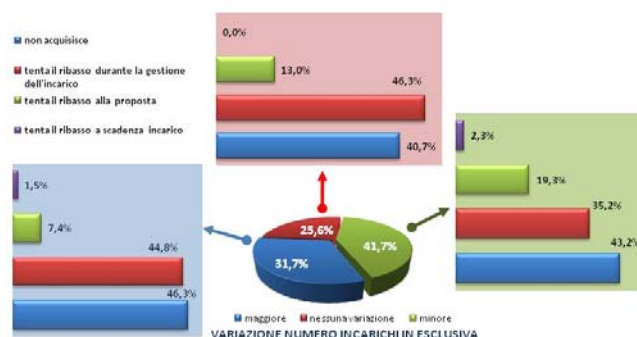


Il cambiamento del mercato ha indotto l'affermazione di una strategia di acquisizione più selettiva o comunque più attiva nella fase di gestione incarico; infatti la percentuale di tentativi di ribasso alla proposta (che costituivano l'orientamento prevalente fino a non molto tempo fa) o a scadenza incarico è relativamente bassa.

Tutto questo comporta una significativa potenzialità di accrescimento del livello qualitativo del servizio al cliente-venditore.

Slide 10

### Relazione strategie di Acquisizione e Portafoglio Immobili



La segmentazione del dato sulle variazioni di portafoglio, permette di individuare risposte significativamente diverse per quanto riguarda le strategie di acquisizione.

Realizzato con Statistica

Slide 11

delle altre, tentano il ribasso alla scadenza dell'incarico

c. meno frequentemente, tentano il ribasso durante la gestione dell'incarico di vendita.

Il punto 1 pone una questione interessante e fornisce anche riflessioni interpretative per il punto 2.

Procedendo sulla base di una riflessione immediata e lineare, ad una maggiore incidenza di rifiuti per la gestione di immobili fuori prezzo, avrebbe dovuto corrispondere una riduzione degli immobili in portafoglio. Il fatto che non si sia verificata una riduzione bensì un incremento del portafoglio necessita l'intervento di un'ulteriore variabile: il numero di notizie prodotte o più in generale delle opportunità di acquisizione.

L'unica spiegazione per un incremento del portafoglio immobili nonostante un incremento dei rifiuti in acquisizione, consiste nell'incremento del numero di notizie e/o degli appuntamenti di acquisizione. In conclusione, queste agenzie immobiliari hanno saputo aumentare le notizie e le opportunità di acquisizione in modo sensibile, al punto di poter rifiutare di trattare immobili fuori prezzo e avere comunque un incremento del portafoglio. Tuttavia l'efficienza nel produrre opportunità di acquisizione (notizie e/o appuntamenti di acquisizione) è anche il fattore espressivo di una specifica solidità procedurale e organizzativa. Ciò riconduce alle considerazioni del punto 2.

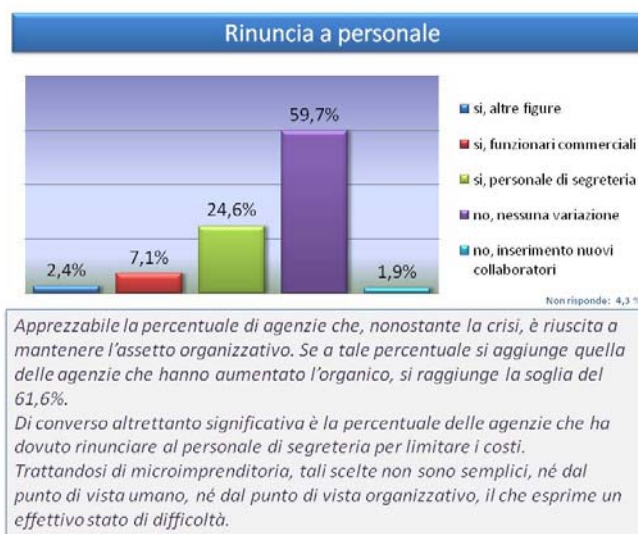
Quanto evidenziato ai punti 2.a, 2.b, e 2.c caratterizza debolezza procedurale in merito all'acquisizione e un orientamento operativo legato più ad un mercato in crescita che ad un mercato in crisi. Rimandare in modo significativo i tentativi di ribasso all'accettazione o al rinnovo dell'incarico, è quanto di meno efficace e produttivo si possa ipotizzare in un mercato in crisi.

## Variazioni di Organico e delle Retribuzioni

In prevalenza la crisi non ha comportato riduzione del personale o, addirittura, non ha impedito l'inserimento di altri collaboratori. È comunque significativa (del 38,4%) la percentuale di agenzie che ha visto ridursi il numero di collaboratori (slide 5). Il dato più rilevante consiste nella rinuncia al personale di segreteria per oltre il 24% delle agenzie, ma è relativamente interessante anche la perdita di funzionari commerciali per oltre il 7% dei casi.

Il personale commerciale rappresenta la forza operativa dell'agenzia e la perdita di tali collaboratori pone subito in questione la forza commerciale del collaboratore stesso se non dell'agenzia immobiliare nel suo complesso. Nell'immediato la perdita di collaboratori commerciali può trovare due spiegazioni:

- un crollo motivazionale dei collaboratori che non abituati ad un mercato in crisi e quindi difficile, hanno rinunciato all'occupazione in quanto insoddisfatti dei propri personali risultati.



Slide 5



- L'agenzia ha dovuto rinunciare ai collaboratori in quanto questi avevano una produzione inferiore al punto di pareggio e quindi, anziché rappresentare un vantaggio competitivo, erano un costo ulteriore. Ciò denota, oltre all'inabilità individuale, anche debolezza commerciale e imprenditoriale dell'agenzia stessa.

L'incrocio di queste considerazioni con quanto risulta dalle domande sulle prospettive di variazione per il futuro, in merito al numero di collaboratori e alla retribuzione, permette di trarre ulteriori indicazioni.

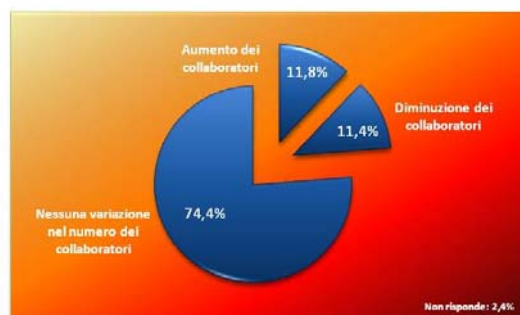
La stragrande maggioranza delle agenzie (oltre il 74%) non prevede di modificare l'organico dell'agenzia, la minoranza però si divide su due orientamenti opposti: inserimento o riduzione del personale (slide 7).

Una dinamica del tutto simile, seppure leggermente diversa nei numeri, la si osserva in merito all'ipotesi di variazione della retribuzione provvisoria. Per quanto riguarda il fisso/rimborso spese, una considerevole minoranza ipotizza una riduzione e solo una esigua percentuale considera l'ipotesi di un aumento (slide 8).

La riduzione del fisso/rimborso spese è del tutto compatibile con uno stato di crisi e con l'insoddisfazione aziendale per l'operato dei singoli: dal momento in cui si ritiene che i collaboratori non siano sufficientemente attivi e produttivi, è ipotizzabile spostare la retribuzione più sul variabile che sul fisso nell'intento di stimolarli ad una maggiore produttività. Tuttavia, la considerevole percentuale (14,7%) orientata alla riduzione delle provvigioni pone lo spunto per una riflessione di tipo diverso. L'orientamento alla riduzione delle provvigioni è riconducibile sostanzialmente a due possibilità:

1. Lo stato di crisi ha evidenziato che il valore aggiunto dei collaboratori, in termini commerciali e operativi, è di scarso rilievo e comunque inferiore alle aspettative.
  - a. Per esempio: è il caso delle acquisizioni prevalentemente derivate da notizie e contatti della proprietà e per le quali i collaboratori semplicemente gestiscono il contatto a posteriori, mentre ben poco fanno per la produzione di notizie e di acquisizioni
  - b. La produzione è comunque di scarso rilievo e per cui ci si orienta a ridurre la provvigione sull'affare singolo proponendo però un premio al momento cui si raggiungono budget accettabili.
2. L'agenzia ha difficoltà economiche tali da non essere in grado di riconoscere ai collaboratori le provvigioni fino adesso adottate e ciò si verifica quando la qualità media delle risorse umane in azienda è

#### Variazione del numero dei collaboratori prevista per il 2010



*Dal punto di vista della composizione e dello sviluppo aziendale, si osserva una divaricazione tra un orientamento espansivo e uno regressivo. Tali orientamenti sono intervallati da un predominante atteggiamento volto al mantenimento dello status quo.*

Slide 7

#### Variazione delle retribuzioni prevista per il 2010



*Nella progettualità delle agenzie immobiliari è predominante l'orientamento a non ritoccare né le provvigioni, né il rimborso. Tuttavia vi sono due diverse denotazioni minoritarie. Per quanto concerne il rimborso spese è riscontrabile una specifica minoranza orientata alla riduzione dei compensi. Per quanto concerne le provvigioni, la minoranza (numericamente più consistente) si divide in due orientamenti contrapposti e quasi di ugual misura, tra chi intende diminuire le provvigioni e chi invece intende aumentarle.*

Slide 8

di basso livello. In ogni caso si tratterebbe di un autogol in quanto estremamente demotivante, soprattutto per gli elementi che invece potrebbero avere buone caratteristiche.

In conclusione, l'analisi di questi dati rende facilmente percepibili degli stati di difficoltà aziendale senza però identificarli con chiarezza.

## Collaborazioni

La grande maggioranza delle agenzie ha risposto alle difficoltà del mercato aumentando e intensificando le collaborazioni. Oltre il 43% le ha intensificate e il 6,2% ha iniziato a collaborare in questi ultimi periodi (slide 13). Il dato più importante è che sembra progressivamente appannarsi la tradizionale diffidenza verso le collaborazioni, infatti quasi il 75% delle agenzie che collaborano con altre si ritengono soddisfatte dell'esperienza (slide 14).

Si profila quindi un nuovo scenario: restano i parametri di competitività aziendale e imprenditoriale, ma cresce sensibilmente la disponibilità alla collaborazione per la conclusione degli affari.

## Concessioni al Cliente

Le concessioni al cliente (intese come sconti sulle spettanze all'agenzia immobiliare o come servizi aggiuntivi e non addebitati) sono una questione scottante e delicata, puntualmente messa in gioco quando il mercato si trova in crisi.

Schiacciante la percentuale di agenzie che opera concessioni ai clienti: quasi il 90% (slide 15).

Di fronte a tale entità numerica è evidente che la questione, almeno sul dato complessivo, non è se le concessioni vengono riconosciute

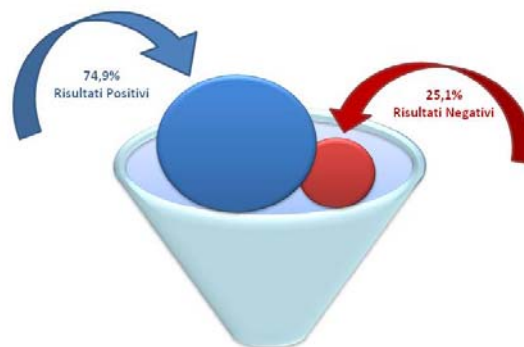
### Andamento delle collaborazioni con altre agenzie



Alle difficoltà del mercato ben il 43,1% delle agenzie ha reagito intensificando le collaborazioni con altre agenzie. Peraltro il 6,2% è passato da uno stato di non-collaborazione ad uno stato di collaborazione. Il numero delle agenzie immobiliari che rifiutano a priori di collaborare si è ormai ridotto al 7,1%.

Slide 13

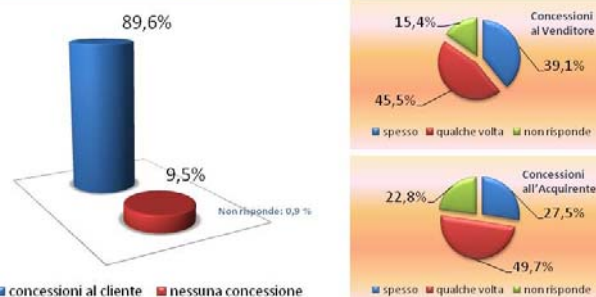
### Andamento delle collaborazioni con altre agenzie



È significativamente alta la quota percentuale delle agenzie immobiliari che sono soddisfatte dei risultati delle collaborazioni: 74,9%

Slide 14

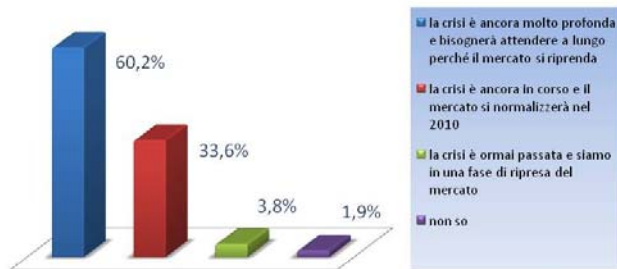
### Concessioni al cliente



Elevatissima la percentuale di agenzie che concede sconti o servizi gratuiti al cliente: quasi il 90%. Tuttavia, anche se la crisi ha spostato potere contrattuale dal cliente-venditore al cliente-acquirente, le concessioni continuano ad essere prevalenti verso il cliente-venditore. Quest'ultimo dato potrebbe essere l'espressione di un "dimensionamento psicologico" (delle agenzie immobiliari) residuale degli anni nei quali il mercato era particolarmente vitale e il problema principale era l'acquisizione di prodotto.

Slide 15

### Andamento del mercato immobiliare



Prevale ampiamente una visione pessimistica sull'andamento del mercato immobiliare. Solo il 3,8% ritiene che la crisi sia ormai passata. Del 93,8% che considera la crisi ancora in corso, solo un terzo vede il 2010 come un anno di stabilizzazione al termine del quale ipotizzare una ripresa.

Slide 16

oppure no, bensì con quale modalità e frequenza. A fare la differenza nelle risposte sono lo "spesso" o il "qualche volta" relativamente al venditore e all'acquirente.

Diventa allora interessante osservare che le concessioni vengono operate in modo difforme dall'effettivo potere contrattuale del cliente.

Nella nuova condizione di mercato, che si è andata prefigurando, si sono ribaltati i rapporti di forza tra acquirente e venditore. Adesso, ad una offerta considerevole, corrisponde una richiesta più tiepida, accorta ed esigente. Il potere contrattuale forte non è più del venditore bensì

dell'acquirente. Nonostante ciò, le concessioni delle agenzie immobiliari sono prevalentemente rivolte al venditore.

La possibilità che l'atteggiamento dell'agenzia immobiliare sia condizionato da un "filtro mentale" è molto elevata. Presumibilmente, la disponibilità a riconoscere sconti o altro al venditore, è il residuo di una dipendenza psicologica affermatasi nel corso degli anni quando il mercato immobiliare andava bene e si registrava la cronica carenza di prodotto immobiliare.

Tutto ciò rende ancor più realistica l'affermazione che il mercato non è un'entità a sé stante, ma "l'intersezione tra lo stato delle cose e l'agire".

## Percezione del mercato e Prospettive Imprenditoriali

Per quanto riguarda la percezione degli andamenti del mercato immobiliare, si riscontrano delle diverse letture ma con una linearità nella diversificazione delle posizioni e non una polarizzazione come si è riscontrato su altre questioni. La maggioranza del 60,2%, ritiene la crisi profonda e di lungo periodo, oltre il 33% ritiene che la crisi sia ancora in corso ma che il mercato si stia stabilizzando. Solo una ristretta minoranza ritiene che la crisi sia ormai conclusa oppure non sa esprimersi in proposito (slide 16).

In sostanza, il 93,6% del campione (alla data della ricerca) concorda nel ritenere la crisi ancora in corso: i due terzi di tale maggioranza hanno una visione più pessimistica mentre un terzo, per quanto mantenga la stessa lettura del presente, ha una visione più ottimistica per l'immediato futuro.

Le polarizzazioni degli atteggiamenti si ritrovano in modo forte e marcato nel modo col quale si concepisce la crisi del mercato e nelle prospettive imprenditoriali. Le modalità secondo le quali valutare la crisi del mercato - e conseguentemente come dimensionarsi e atteggiarsi -

### Previsioni sul prossimo futuro



La visione del futuro è fortemente polarizzata. Ad un 47,4% che vede nella crisi un'opportunità progettuale e di rinnovamento si contrappone un ragguardevole 40,3% che invece esprime preoccupazione per il futuro.

Slide 17



hanno una differenziazione con valori percentuali limitatamente diversi (slide 17). Una ragguardevole percentuale non sa esprimersi, ma per il resto si assiste ad una divisione tra una interpretazione di pura preoccupazione per lo stato delle cose e una visione orientata a cogliere nella crisi l'occasione di nuova vitalità e progettualità per tutto il settore.



Notevole la progressiva affermazione di una visione imprenditoriale che punta ad investire nell'agenzia per ottenere migliori risultati. È questo un dato molto significativo ed interessante. Per quanto il 41.7% non costituisca la maggioranza è un valore significativo che indica la crescita di una visione sempre più imprenditoriale e aziendale.

Slide 18

È da notare che la dinamica delle percentuali per questa domanda, non corrisponde a quello inerente la concezione della crisi (slide 16). Quindi, la diversa visione della crisi risulta trasversale alla percezione sullo stato della crisi stessa.

Per quanto riguarda la progettualità per il 2010, si registrano due risposte che hanno ottenuto le percentuali più ampie, ma la connotazione generale è più frastagliata (slide 18).

L'orientamento ad investire sull'azienda per migliorare i risultati è prevalente con il 41,7%, ma a questo si contrappone un 36,5% che invece intende più semplicemente aspettare

che il mercato assuma caratteristiche migliori.

Di particolare rilievo la percentuale di coloro che non esprimono orientamenti progettuali di nessun tipo. Si tratta di poco più dell'8%. Un vuoto progettuale, dal punto di vista delle necessità imprenditoriali è grave, soprattutto in uno stato di crisi dei mercati che invece richiede progettualità e reattività. È comunque presumibile che il "non so" sia in questo caso una sorta di risposta di compromesso tra tendenze e orientamenti conflittuali e non ben definiti. Potrebbe essere il risultato:

- Da un lato, del desiderio di aspettare il passaggio della crisi, dall'altro l'ipotesi di effettuare investimenti;
- Da un lato il desiderio di effettuare investimenti, dall'altro la tentazione di cessare l'attività;
- Da un lato il desiderio di coinvolgere nuovi soci, dall'altro perplessità e timori in proposito;
- Ecc.

In pratica: non è detto che la risposta "non so" sia esattamente l'espressione di un vuoto progettuale, potrebbe anche essere il risultato di tentazioni e desideri contrapposti che determinano uno stallo. Resta il fatto che le idee sono confuse e che manca una chiara visione operativa.

La prospettiva di coinvolgere nuovi soci è interpretabile secondo due direttrici ben diverse:

1. Potrebbe essere espressione di una modalità per ricapitalizzare l'azienda al fine di superare uno stato di difficoltà;
2. potrebbe anche essere un modo per gestire politiche di sviluppo aziendale.

In ogni caso, oltre il 7% delle agenzie ha ipotizzato di modificare l'assetto societario.

Ragguardevole la percentuale di coloro che ipotizzano di cessare l'attività se non cambiano le condizioni del mercato. Il 5,2%, se non è una percentuale particolarmente alta, è pur sempre una percentuale in grado di segnalare il profondo stato di disagio del settore.

## Conclusioni sulla Valutazione Generale dei Dati

Emerge una notevole differenziazione di orientamenti, percezioni, visioni e reattività. La caratteristica microimprenditoriale del settore sembra tradursi in una polimorfia diffusa. Salvo che per talune questioni e aspetti macroscopici, non si riscontra omogeneità né nell'interpretazione degli eventi né nelle reazioni conseguenti né nelle strategie ulteriori. Operano varie "anime" che talvolta si sovrappongono trasversalmente.

## Analisi dei Segmenti

Per meglio comprendere le varie dinamiche, cioè la polivalenza degli orientamenti, atteggiamenti, strategie e realtà aziendali, si sono identificati dei "segmenti del campione" e quindi verificate le varie risposte alle domande del questionario. A tale scopo si è fatto riferimento alle risposte fornite ad alcune domande particolarmente significative e quindi si sono raggruppati i dati di:

- coloro che alla domanda n. 2 hanno risposto prevedendo una riduzione del numero di collaboratori per l'anno in corso;
- Coloro che alla domanda n. 2 hanno risposto prevedendo un incremento del numero di collaboratori per l'anno in corso;
- Coloro che alla domanda n. 8 hanno risposto con un aumento degli incarichi in portafoglio;
- Coloro che alla domanda n. 8 hanno risposto con una riduzione degli incarichi in portafoglio;
- Coloro che alla domanda n. 12 hanno risposto indicando di non effettuare concessioni di sconto e di servizi gratuiti ai clienti.



# Riduzione degli Incarichi In Portafoglio

Incidenza: 41,7% - media dei componenti commerciali: 2,3

Domanda n. 8

Le agenzie immobiliari che durante la crisi hanno avuto una riduzione degli incarichi in portafoglio costituiscono il 41,7% della totalità. Inoltre, il 44,3% di questo segmento opera a Milano città mentre la percentuale complessiva è del 38,9%.

Un dato certamente interessante e distintivo di questo gruppo consiste nel numero medio dei componenti l'agenzia. La media globale complessiva delle persone componenti l'agenzia immobiliare è di 2,77 mentre in questo segmento si registra una media di 2,3 persone: si tratta quindi di realtà imprenditoriali più piccole della media.

## Stabilità di Sistema o Piccole Realtà Imprenditoriali?

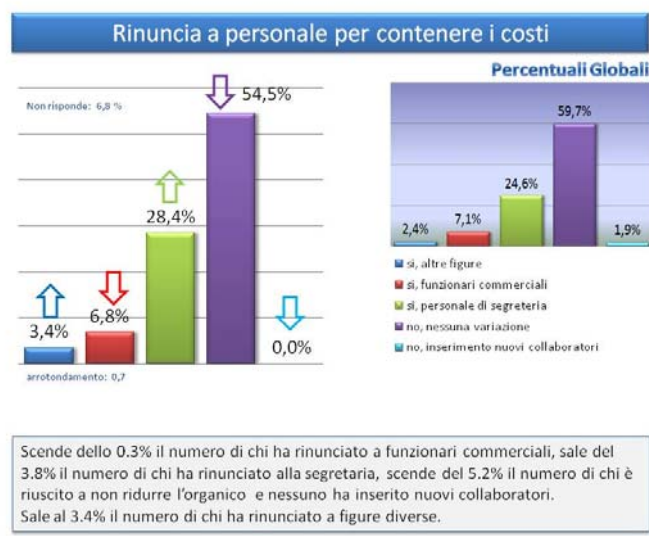
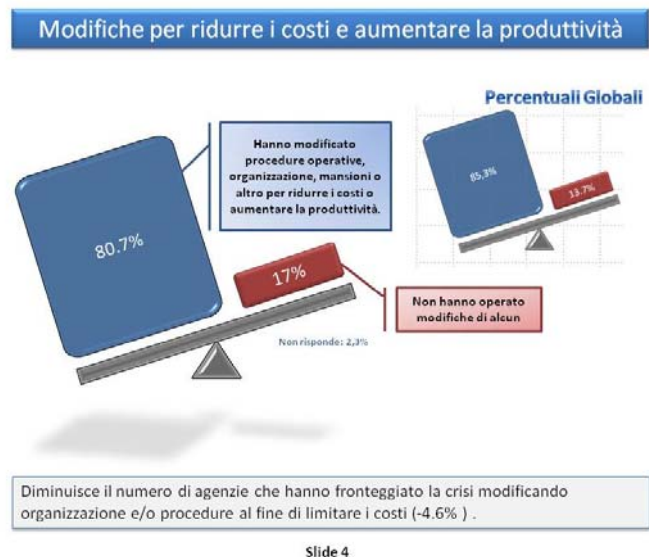
La considerazione che si tratti in prevalenza di realtà imprenditoriali più piccole della norma, induce ad una possibile duplice lettura delle risposte fornite a tre quesiti (slide 4, 5, 7).

Queste agenzie sono intervenute modificando procedure e organizzazione per limitare i costi e aumentare le produttività (slide 4), per oltre il 4% in meno rispetto al dato globale. Ciò può essere interpretato secondo due modalità, entrambe valide:

- si manifesta una minore reattività alla crisi e una minore flessibilità operativa;
- essendo più limitato il numero di persone, gli spazi per una revisione operativa e procedurale sono più limitati.

Le risposte alla domanda sulla rinuncia al numero di collaboratori per contenere i costi (slide 5), esprimono delle differenze sul dato globale dalle quali si coglie:

- una maggiore necessità di ridurre i costi fissi dell'agenzia che si può leggere nella ridu-



zione del personale di segreteria superiore al dato globale;

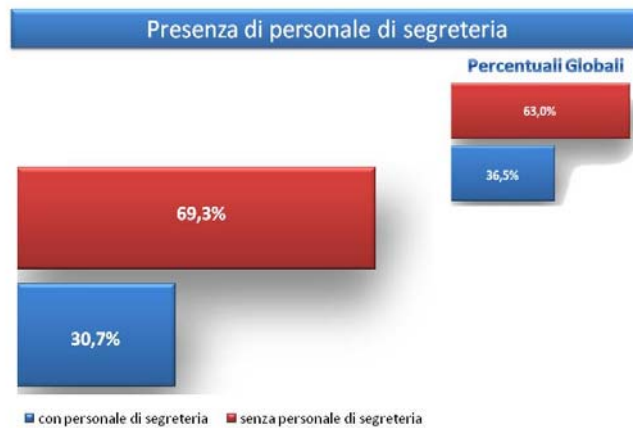
- una maggiore, seppur lieve, tenuta organizzativa per quanto riguarda il personale commerciale. In effetti è presumibile che la struttura relazionale sia più forte in realtà aziendali meno numerose.

È caratterizzante di questo segmento la ridotta percentuale del personale di segreteria (*slide 7*) anche in riferimento al dato globale. Ciò, oltre ad evidenziare una minore disponibilità di budget da riservare ai costi fissi, esprime anche una visione organizzativa meno aziendale, quindi delle procedure operative meno strutturate e articolate.

## Segnali di "Affaticamento" da Crisi

Se anche il 75% di queste agenzie prevede di lasciare inalterato il numero dei collaboratori, la percentuale di quelle che prevedono di ridurlo è doppia rispetto a quelle che prevedono di incrementarlo mentre nel dato globale i valori sostanzialmente si eguagliano (*slide 8*). Interessante è mettere in relazione quest'ultimo dato con le risposte per le previsioni di variazione delle retribuzioni.

Per quanto riguarda le variazioni del fisso/rimborso spese (*slide 10*), gli scostamenti dai valori complessivi non sono significativi. In relazione all'andamento delle risposte del segmento, diventano rilevanti gli scostamenti dal dato generale delle risposte per l'intenzione di variare le retribuzioni provvigionali (*slide 11*). Per le provvigioni, si riduce a poco più di un terzo la percentuale di coloro che sono orientati ad aumentarle, di converso, aumenta di oltre la metà la percentuale di coloro che sono o-



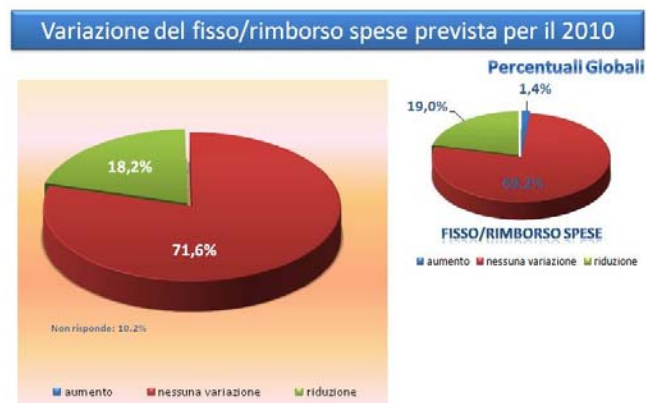
Con una minore percentuale (- 5.8%) di agenzie immobiliari con personale di segreteria, si riscontra una minore articolazione aziendale rispetto al dato globale.

Slide 7



Diminuisce del 5% il numero delle agenzie che prevedono di aumentare l'organico e sale del 2.2% il numero di quelle che prevedono di ridurlo. Lo lasceranno invariato il 75% (+ 0.6%)

Slide 8



Nessuna agenzia ha intenzione di aumentare il fisso, per il resto, calano dello 0.8% quelle che hanno intenzione di ridurlo e sale del 2.4% la percentuale di quelle che lo lasceranno invariato.

Slide 10

rientati a ridurle. Segnale, questo, di apprensione per il futuro e/o di insoddisfazione per la produzione individuale dei collaboratori.

## Collaborazioni

Questo segmento collabora con le altre agenzie meno di quanto risulta nel dato globale. Tuttavia, sembra che le collaborazioni siano state viste come una possibile risposta alla crisi da buona parte di questo segmento. La percentuale di coloro che hanno iniziato a collaborare negli ultimi tempi è quasi doppia rispetto al dato globale (*slide 18*). In ogni caso - vuoi perché le aspettative erano eccessive, vuoi perché si contava di poter beneficiare di buone opportunità offerte e procurate dai colleghi - il grado di soddisfazione per le collaborazioni è inferiore al dato globale (il 62,5% a fronte del 74,9%).

## Strategia di Acquisizione, Gestione Incarico e Concessioni ai Clienti

Se è vero che non si osserva una differenza significativa nella strategia di acquisizione quando il cliente-venditore formula una richiesta eccessivamente fuori mercato, altri valori vengono ridistribuiti. Alla riduzione dei tentativi di ribasso in gestione incarico, fa da contrappeso un maggiore orientamento a tentare il ribasso in accettazione e/o in scadenza incarico. Tutto ciò può essere considerato come una carenza procedurale che complica il lavoro e il rapporto con il cliente-venditore, spesso tale da determinare effetti nefasti sulle spettanze di agenzia.

Quest'ultima considerazione trova riscontro nei dati riguardanti le concessioni ai clienti (*slide 15*).

È predominante e sensibilmente

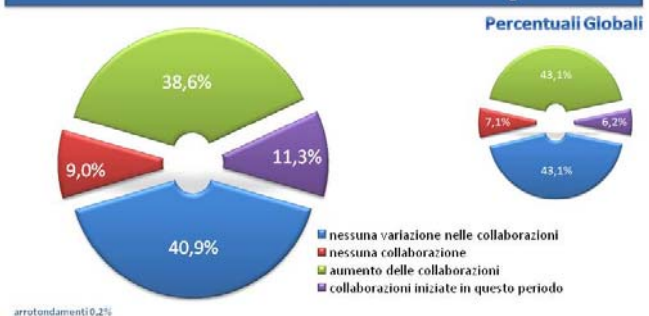
### Variatione delle provvigioni prevista per il 2010



Aumenta al 19.3% la percentuale di quelli che ridurranno le provvigioni (+6.5%), cala la percentuale di quelli che le aumenteranno (-9%). Rimarranno invariate per il 71.6% (+3.8%).

Slide 11

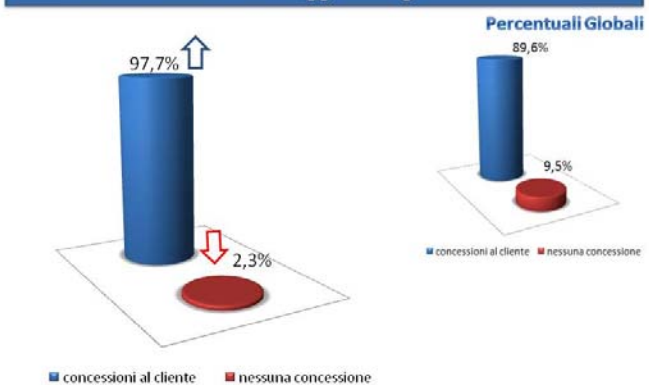
### Variatione delle collaborazioni con altre agenzie



Scende del 2,2% il numero di quelli che non hanno variato il numero delle collaborazioni, sale dell'1,9% il numero di chi non collabora, sale del 5,1% il numero di chi ha iniziato a collaborare in questo periodo, scende del 4,5% il numero di chi ha aumentato le collaborazioni. Risultati positivi solo per il 62.5% delle agenzie.

Slide 18

### Concessioni e servizi aggiuntivi gratuiti al cliente



Maggiore dell'8.1% il numero di quelli che hanno fatto concessioni al cliente, sostanzialmente tutti.

Slide 15



superiore al dato generale, la percentuale di chi opera concessioni in favore dei clienti. Ma è superiore anche l'incidenza stessa degli sconti: sia nei confronti del cliente acquirente, sia nei confronti del cliente venditore l'incidenza della voce "spesso" è superiore al dato globale.

Inevitabile la considerazione di una minore abilità commerciale in questo segmento, ma come si è accennato, l'alta incidenza di sconti è anche da mettere in relazione con una carenza procedurale.

La minore tendenza a ribassare in gestione incarico e la maggiore tendenza a ribassare in presentazione proposta, espongono al rischio che le spettanze di agenzia vengano coinvolte nella negoziazione come variabili di accettazione. La possibilità che si attivi un circolo vizioso è elevata: lo stato di apprensione per i magri risultati dell'agenzia può avere l'effetto di ridurre l'abilità di negoziazione collaborando a risultati nuovamente insoddisfacenti.

## Percezione della Crisi e Progettualità

La percezione dello stato di crisi del segmento ha tinte più negative del dato globale (slide 20) ed è in linea con "l'affaticamento" riscontrato precedentemente. È maggiore la percentuale di coloro che ritengono la crisi ancora profonda (alla data della ricerca), mentre sono sensibilmente inferiori le percentuali di coloro che ritengono che il mercato si stabilizzerà nel corso del 2010 o che la crisi sia già passata. La tendenza più "conservativa", meno flessibile e meno orientata a rimodellare gli stili di lavoro di questo segmento, è manifestata dalle risposte inerenti la domanda sulla visione dello stato di crisi. La percentuale di coloro che ritengono di poter trarre nuova progettualità e

### Andamento del mercato immobiliare

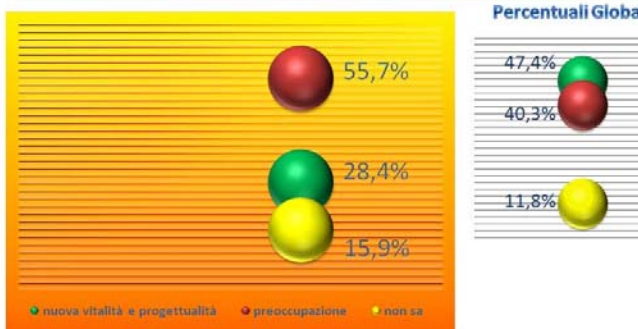


la crisi è ancora molto profonda e bisognerà attendere a lungo perché il mercato si riprenda  
 la crisi è ancora in corso e il mercato si normalizzerà nel 2010  
 la crisi è ormai passata e siamo in una fase di ripresa del mercato  
 non so

Sale del 14.8% la percentuale di quelli che pensano che la crisi sia ancora molto profonda, scende del 12% la percentuale di quelli che pensano che il mercato si normalizzerà nel corso di questo anno, scende del 2.7% il numero di quelli che pensano che la crisi sia passata mentre sale dello 0.4% la percentuale di quelli che non sanno rispondere.

Slide 20

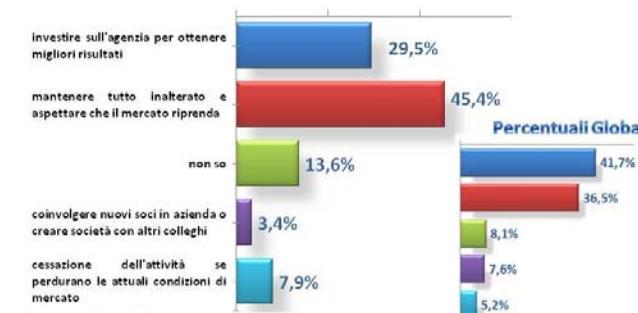
### Previsioni sul prossimo futuro



Oltre la metà sono preoccupati, solo il 28.4% (-11.9%) intende recuperare nuova vitalità e progettualità mentre il 15.9% non sa come fronteggiare il prossimo futuro (+4.1%)

Slide 21

### Progetti per il 2010



Scende del 12.2% il numero di chi investirà sull'agenzia per ottenere migliori risultati, sale del 8.9% il numero di chi manterrà tutto inalterato, sale del 5.5% il numero di quelli che non hanno ancora progetti, scende del 4.2% il numero di chi coinvolgerà nuovi soci e sale del 2.8% il numero di chi abbandonerà se perdurano queste condizioni di mercato.

Slide 23

vitalità dalla crisi, precipita dal 40,3% al 28,4% e si alzano le percentuali di coloro che non sanno esprimersi e di coloro che si dicono preoccupati per il futuro (*slide 21*).

Lo stato della progettualità è in sintonia con le altre riposte.

La tendenza conservativa e scarsamente proattiva (*slide 23*) è manifestata dall'eccezionale percentuale di coloro che intendono semplicemente aspettare che la crisi passi (va dal 36,5% del dato globale al 45,4%), di converso, si riduce sensibilmente la percentuale di coloro che, con una logica imprenditoriale, intendono investire sull'agenzia (dal 41,7% scende al 29,5%).

Aumentano anche coloro che non sanno esprimersi e coloro che potrebbero cessare l'attività.

In considerazione dei dati generali, i "non so" sono presumibilmente più da intendersi come un effettivo disorientamento imprenditoriale (potenzialmente pericoloso per le sorti dell'agenzia stessa). La crescita della percentuale di chi considera di cessare l'attività esprime invece lo stato generale di disagio di tutto il segmento.

## Conclusioni

Questo segmento – che da solo rappresenta il 41,7% delle agenzie – manifesta tendenze conservative, scarsa flessibilità, poca vitalità commerciale e insufficiente impostazione procedurale; è preoccupato e affaticato dalla crisi, ciò nonostante manifesta una tenuta di sistema sul periodo.

Il numero relativamente limitato dei componenti è presumibile costituisca sia la condizione di scarsa reattività alla crisi, sia la condizione di tenuta (per la limitazione dei costi), sia la condizione per il "gioco operativo" rimandato agli individui.

La questione che si pone è di ordine sistemico: indubbiamente questo segmento è numericamente consistente, ma in virtù di quanto riscontrato in altri segmenti, resta da vedere quanto possa caratterizzarsi competitivo sul medio-lungo periodo. Le prerogative organizzative e operative sono tali da renderlo debole di fronte alle dinamiche della concorrenza.

# Aumento degli Incarichi in Portafoglio

Incidenza: 31,7% - media dei componenti commerciali: 3,07

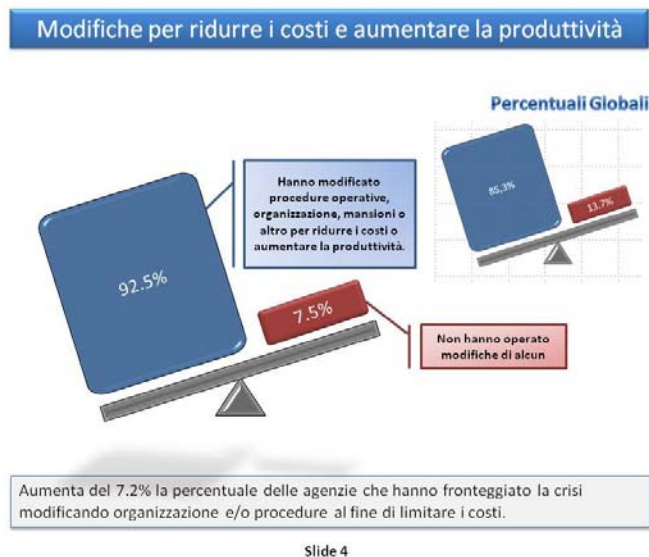
Domanda n. 8

Le agenzie immobiliari in questo segmento costituiscono il 31,7% dell'intero campione (quindi una percentuale minore di quelle che hanno avuto una riduzione degli incarichi) ed hanno una media di persone commercialmente attive, in agenzia, superiore alla media complessiva: 3,07 (anziché 2,77).

## Reattività alla Crisi e Articolazione Organizzativa

Dal punto di vista procedurale e organizzativo, le agenzie del segmento si dimostrano molto reattive alla crisi (*slide 4*), con una crescita di oltre 7 punti percentuale sul dato globale per quanto concerne interventi su procedure e organizzazione per limitare i costi.

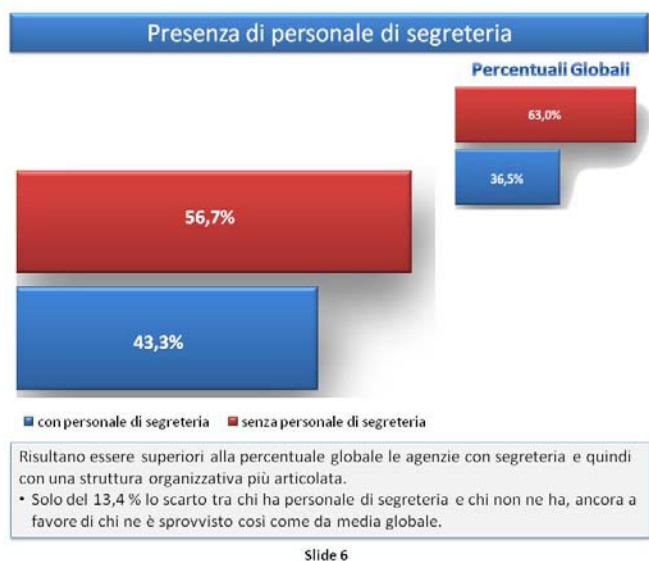
L'attuazione di modifiche organizzative e procedurali trova comunque sponda in una maggiore articolazione e strutturazione organizzativa. La rilevanza organizzativa è espressa sia dal numero di componenti superiore alla media, sia dal dato sui servizi di segreteria (*slide 6*): la segreteria è presente nel 43,3% dei casi, mentre il dato globale riconduce ad un 36,5%.



## Rinuncia al Personale e Variazioni Previste

Una prima lettura dei dati riguardanti le variazioni del personale durante la crisi allo scopo di contenere i costi (*slide 5*) e dei dati inerenti le previsioni di variazione dell'organico per il 2010 (*slide 7*), sembrano dare indicazioni ambigue e contraddittorie.

Si osserva che la percentuale delle agenzie che non hanno rinunciato a collaboratori è superiore al dato globale, addirittura cresce sensibilmente

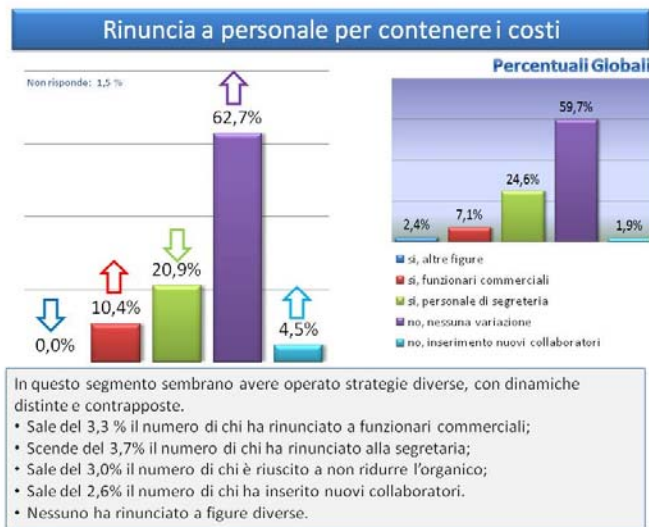


la percentuale delle agenzie che hanno inserito nuovi collaboratori durante la crisi; la rinuncia al personale di segreteria è inferiore al dato globale ed è maggiore anche la percentuale di coloro che prevedono di inserire nuovi collaboratori (slide 7). Dall'altro lato però, si riscontra una maggiore percentuale di coloro che durante la crisi hanno rinunciato a collaboratori commerciali - dal 7,1% sale al 10,4% - (slide 5) e una maggiore percentuale di coloro che prevedono di ridurre i collaboratori nel corso del 2010 (slide 7).

Una prima ipotesi interpretativa di dati così diversamente caratterizzati, potrebbe essere che in alcuni casi l'incremento del portafoglio abbia giocato positivamente in termini commerciali, mentre che in altri abbia avuto un esito negativo (per esempio acquisendo molti immobili invendibili) determinando ripercussioni negative sull'azienda. Ferma restando la potenziale validità di questa ipotesi interpretativa, l'analisi attenta di ulteriori dati sembra suggerire anche qualcosa di diverso. Infatti, buoni indicatori di uno stato di salute aziendale, commerciale e imprenditoriale di questo segmento sono le risposte alle concessioni di sconto al cliente (slide 11) e alle previsioni per il futuro (slide 16).

L'ipotesi interpretativa che riesce a legare e superare l'apparente contraddittorietà dei dati è suggerita dalle risposte alle previsioni di modifica del sistema retributivo (slide 8, slide 9).

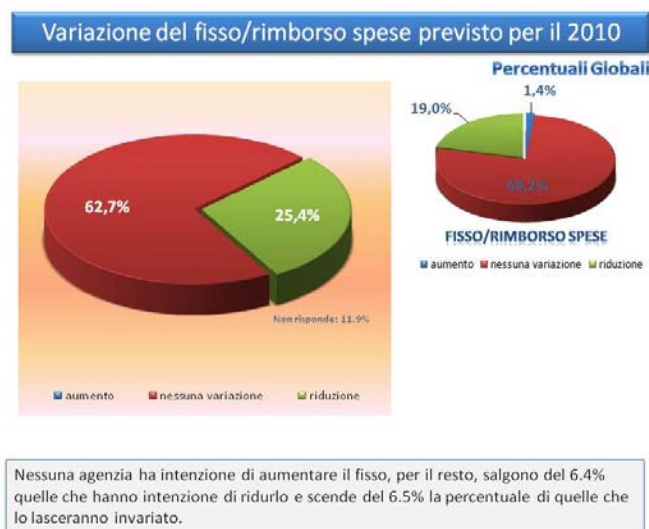
Una percentuale decisamente superiore al dato globale, prevede di ridurre il fisso/rimborso spese (nessuno prevede di aumentarlo), così come una percentuale ancora più elevata del dato globale prevede di aumentare le provvigioni. Questi due dati suggeriscono, per questo segmento, l'affermarsi di una visione e di uno spirito meritocratico, cioè la



Slide 5



Slide 7



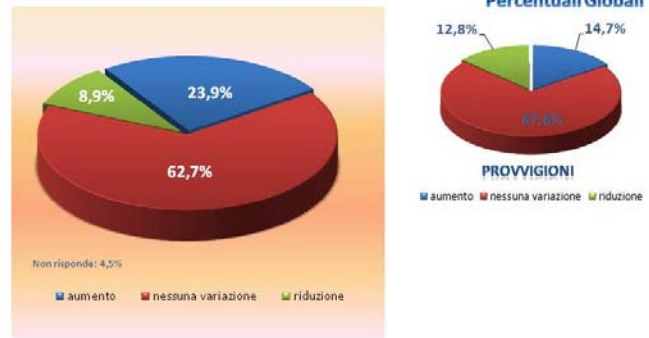
Slide 8



tendenza a retribuire in forma proporzionale all'operato individuale.

L'orientamento a ridurre le provvigioni (8,9%) manifestato in percentuale comunque inferiore al dato globale, esprime la possibilità di sacche di sofferenza, ma la struttura generale dei dati tende a suggerire un orientamento spiccatamente meritocratico e di analisi dell'operato individuale alla quale ricondurre la rinuncia a collaboratori commerciali durante la crisi.

Variatione delle provvigioni prevista per il 2010



Su questo segmento, aumenta del 9.2% il numero delle agenzie che prevedono di aumentare le provvigioni e diminuisce la percentuale di quelle che prevedono di ridurle (-3.9%). Inoltre si riscontra una riduzione delle le agenzie che prevedono di lasciare invariate le provvigioni (-5.1%).

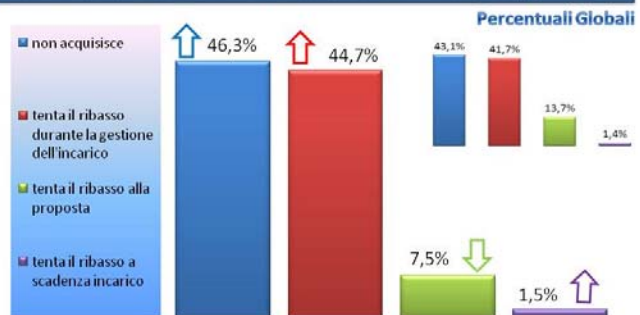
Slide 9

### Strategia di Acquisizione, Gestione Incarico e Concessioni ai Clienti

A fronte del fatto che il portafoglio immobili è aumentato, la tendenza di questo segmento a rifiutare di acquisire ciò che è eccessivamente fuori prezzo, evidenzia l'apprezzabile abilità nel procacciare notizie o nel crearsi opportunità di acquisizione (slide 10). È interessante constatare anche la propensione procedurale (superiore al dato globale) a tentare il ribasso durante la gestione dell'incarico, in conseguenza della quale quasi si dimezza il tentativo di ribassare in accettazione.

La maggiore tenuta nella richiesta delle spettanze di agenzia (slide 11), se da un lato manifesta una maggiore abilità negoziale e forza commerciale, dall'altro è anche il risultato della gestione procedurale dell'acquisito. Infatti, ottenere il ribasso durante la gestione e non contestualmente alla proposta permette di meglio difendere le spettanze di agenzia e ciò è dimostrato dalla minore incidenza di "spesso" al cliente-venditore (slide 12).

Aumento Incarichi - Richiesta del venditore troppo alta

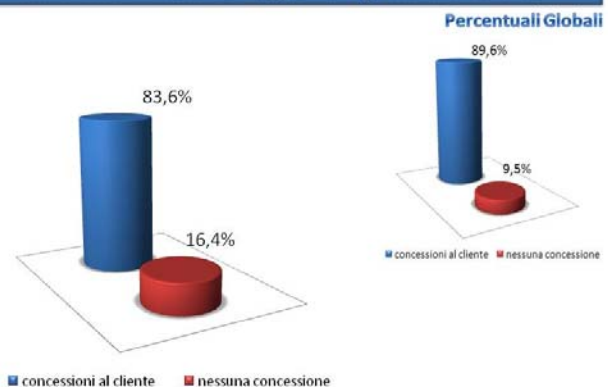


La presenza di due diverse strategie e dinamiche è manifesta anche in questo caso:

- Sale del 3.2% il numero delle agenzie che non acquisiscono;
- sale del 3% il numero di chi tenta il ribasso durante la gestione dell'incarico;
- scende, del 6.2%, quasi dimezzandosi, il numero delle agenzie che tentano il ribasso in occasione della proposta.

Slide 10

Concessioni e servizi aggiuntivi gratuiti al cliente



Aumenta fino al 16,4% (+6.9) il numero delle agenzie che non hanno fatto concessioni al cliente.

Slide 11



## Collaborazioni

Le agenzie di questo segmento sono molto collaborative in generale e il mercato intensificarsi delle collaborazioni durante la crisi è segnale di buona flessibilità operativa e reattività commerciale. Curioso osservare che nessuno ha iniziato a collaborare spinto dalla crisi: ciò potrebbe essere inteso come un ulteriore risvolto del rigore operativo di questo segmento (slide 14).

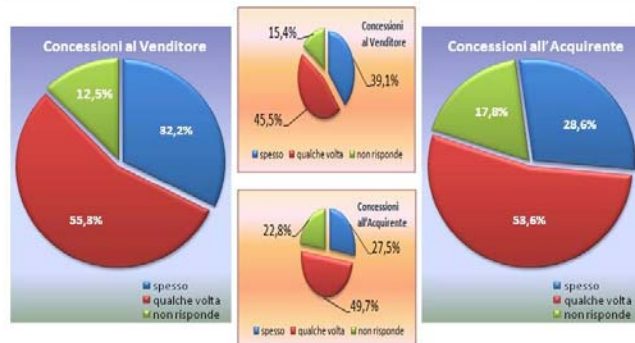
## Percezione del Mercato e Progettualità Aziendale

Nel tratto generale si riscontra una percezione non drammatica della crisi, senza che questo significhi cedere a facili entusiasmi (slide 15). Segnale indicativo di tutto ciò, sono la riduzione del numero di chi ritiene la crisi ancora molto profonda, l'incremento di chi ritiene che il mercato tenderà a stabilizzarsi nel corso del 2010 e la riduzione di coloro che ritengono la crisi ormai passata (alla data della ricerca).

È importante considerare che la percezione di gravità e profondità di uno stato delle cose sono spesso determinati dal vissuto diretto e immediato a fronte della situazione stessa. In questo caso la prontezza nella reazione alla crisi, con la conseguente ridefinizione degli schemi operativi, ha attenuato gli effetti negativi della situazione. Coerentemente con tutto ciò, la visione stessa della crisi assume per questo segmento, una connotazione diversa (slide 16): coloro che ne colgono occasione di nuova vitalità e progettualità sono in netta superiorità rispetto al dato globale, mentre si riducono coloro che non sanno esprimersi e coloro che si dicono preoccupati.

Disponibilità e intenzione di intervenire sulle istanze aziendali modifi-

### Concessioni al Venditore e concessioni all'Acquirente



Minore il numero di concessioni "spesso" al cliente Venditore e maggiore il numero di concessioni "spesso" al cliente Acquirente. Le due percentuali riferite a concessioni e servizi aggiuntivi spesso forniti al cliente sono molto prossime (32.2 al venditore e 28.6 all'acquirente).

Slide 12

### Variazione delle collaborazioni con altre agenzie



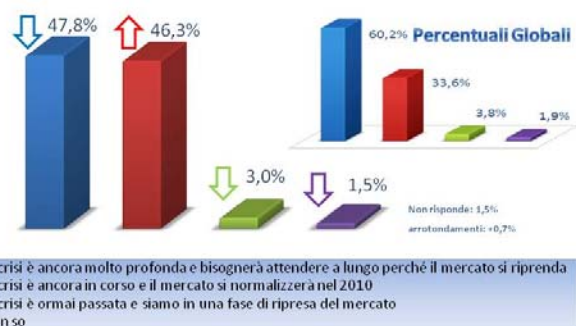
Questo segmento si manifesta il più orientato alle collaborazioni.

- Nessuna di queste agenzie ha iniziato le collaborazioni in questo periodo;
- cala (- 4.3%) il numero di quelli che non hanno subito alcuna variazione nelle collaborazioni;
- cala (- 2.6%) il numero delle agenzie che non collaborano;
- sale il numero (+13.6%) delle agenzie che hanno aumentato le collaborazioni.

I risultati sono stati positivi per l'86.6% di queste agenzie.

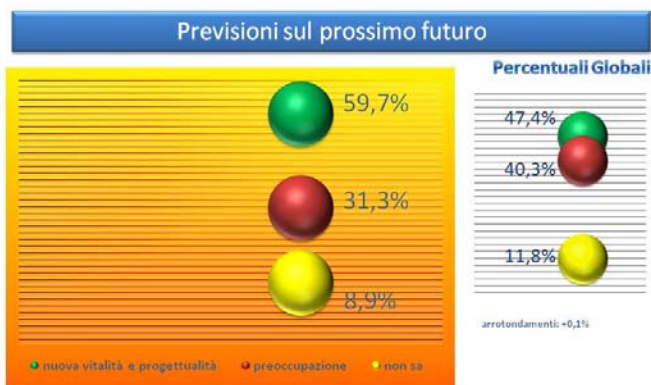
Slide 14

### Andamento del mercato immobiliare



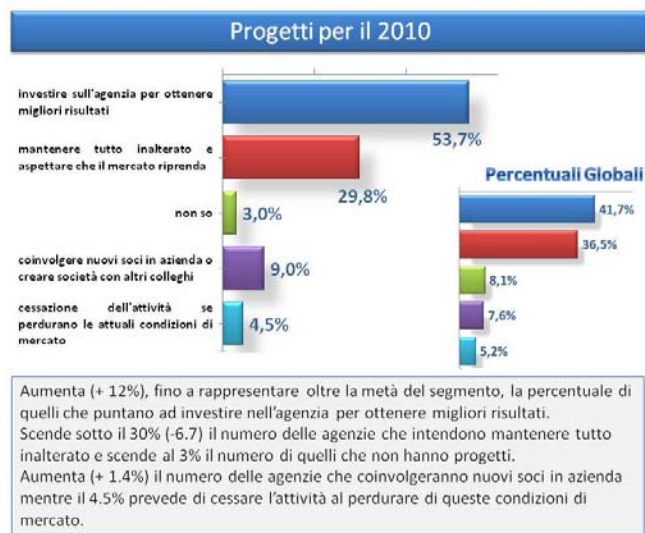
Scende del 12.4% la percentuale di quelli che pensano che la crisi sia ancora molto profonda, sale del 12.7% la percentuale di quelli che pensano che il mercato si normalizzerà nel corso di questo anno, scende dello 0.8% il numero di quelli che pensano che la crisi sia passata mentre scende dello 0.4% la percentuale di quelli che non sanno rispondere.

Slide 15



Sale fino quasi al 60% (+ 12.3%) il numero delle agenzie che pensano alla crisi come ad un'occasione per ritrovare nuova vitalità e progettualità e diminuisce (- 8.9%) il numero dei preoccupati così come (- 2.9%) il numero di quelli che non sanno cosa pensare .

Slide 16



Aumenta (+ 12%), fino a rappresentare oltre la metà del segmento, la percentuale di quelli che puntano ad investire nell'agenzia per ottenere migliori risultati. Scende sotto il 30% (-6.7) il numero delle agenzie che intendono mantenere tutto inalterato e scende al 3% il numero di quelli che non hanno progetti. Aumenta (+ 1.4%) il numero delle agenzie che coinvolgeranno nuovi soci in azienda mentre il 4.5% prevede di cessare l'attività al perdurare di queste condizioni di mercato.

Slide 17

candole e rafforzandole sono confermate dai dati sui progetti per il 2010 (slide 17): si rafforza, diventando maggioranza assoluta, l'intenzione di investire sull'agenzia per migliorarne i risultati, mentre la visione attendista scende al di sotto del 30%.

La percentuale di coloro che considerano di cessare l'attività scende dal 5,2% al 4,5% e anche se il dato è migliore del complessivo, resta una percentuale significativa a conferma dell'ipotesi che l'incremento del portafoglio non sempre è da interpretarsi come un miglioramento delle condizioni aziendali. È legittimo presumere che, in alcuni casi, il portafoglio sia cresciuto in virtù della disponibilità ad acquisire anche ciò che era difficilmente vendibile determinando poi debolezza commerciale e riduzione della produzione (non in funzione dell'abbinamento alti riuffiti/molte-opportunità di acquisizione - notizie e /o appuntamenti di acquisizione).

Inoltre, se l'incidenza dei "non so" (che scende dal 8,1 al 3,0%) indica che questo segmento tende ad avere una più chiara visione imprenditoriale, il dato sull'intenzione di coinvolgere nuovi soci può essere interpretato in una duplice maniera: in relazione a progetti di espansione aziendale o in relazione alla necessità di condivisione dei costi.

## Conclusioni

Il segmento è composto da almeno due diverse componenti.

Alcuni hanno reagito blandamente alla crisi, incrementando il portafoglio con criteri molto simili a quelli adottati e adottabili quando il mercato andava bene, scontando poi questa strategia in termini di sofferenza aziendale.

Altri, la grande maggioranza del segmento, hanno reagito con prontezza e rapidità, diventando più selettivi in fase di acquisizione, intensificando la ricerca di immobili orientandosi soprattutto a notizie di buona od ottima qualità (per esempio dalla zona, o dagli appuntamenti di vendita) e rafforzando le procedure di gestione del portafoglio immobili (rinegoziazioni incarico o "visita periodica") riuscendo quindi a limitare sconti e concessioni ai clienti, in particolare al cliente-venditore. Così facendo, si è assistito ad una sostanziale tenuta del numero di componenti l'agenzia e, in piccola misura, addirittura ad un ampliamento dell'organico.

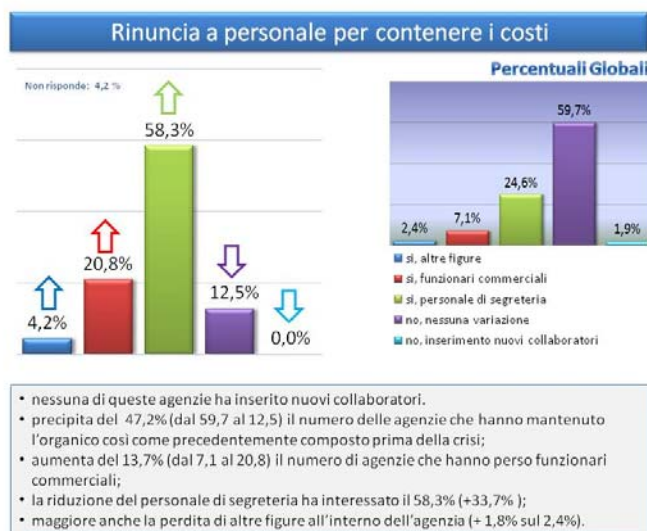
# Previsione di Riduzione dei Collaboratori nel 2010

Incidenza: 11,8% - media dei componenti commerciali: 2,07

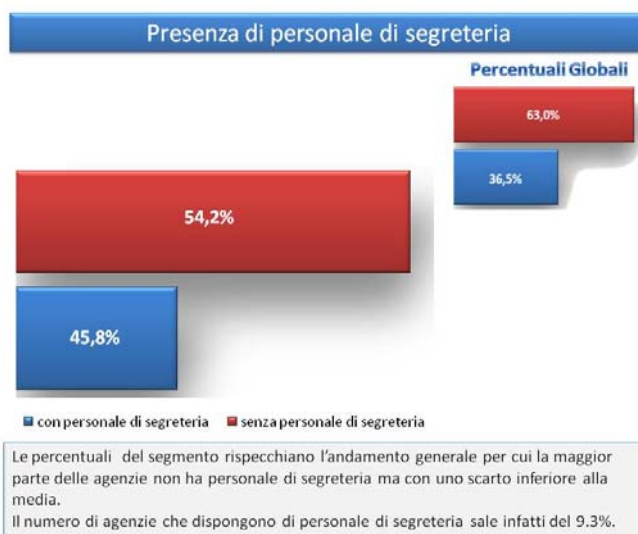
Domanda n. 2

La percentuale di agenzie che prevedono di ridurre il numero di collaboratori nel 2010 rappresenta l'11,8% del campione.

La media del numero di persone commercialmente attive è allineata alla media complessiva (2,8 anziché 2,77) e non costituisce un dato di per sé significativo.



Slide 4



Slide 5

Si discosta invece, dalla percentuale globale, la distribuzione sul territorio. Le agenzie immobiliari del campione complessivo su Milano città sono il 38,9%, in questo segmento costituiscono invece il 25%.

A contraddistinguere questo segmento non è tanto l'intenzione di rinunciare a dei collaboratori, quanto la stretta relazione che sussiste tra questa intenzione e uno stato generale di difficoltà.

## Rinuncia a Collaboratori e Articolazione Aziendale

Durante la crisi queste agenzie sono dovute intervenire pesantemente sull'organico (*slide 4*). Risalta la percentuale di coloro che hanno dovuto rinunciare a personale di segreteria (il dato globale è del 24,6% e in questo caso rasenta il 60%), ma di non poco conto è anche l'incidenza nella perdita di personale commerciale che dal 7,1% passa al 20,8%.

Infine, solo il 12,5% (il dato globale è del 59,7%) non ha subito variazioni di organico e nessuno ha inserito nuovi collaboratori.

Da tutto ciò emerge un quadro con toni drammatici: diventa importante identificarne le cause, o quantomeno



le concordanze, con altri dati. Non bisogna però trascurare la contestualizzazione delle osservazioni. L'approfondimento analitico in merito ai servizi di segreteria fornisce un primo strumento di contestualizzazione (slide 5).

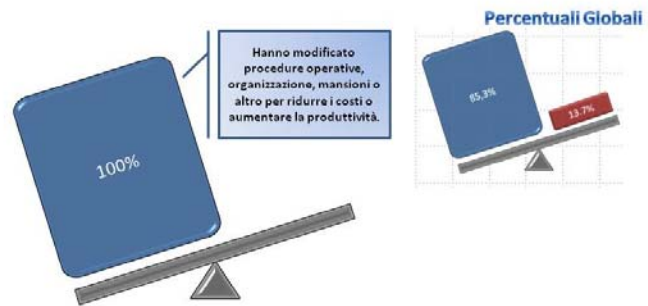
Nonostante durante la crisi quasi il 60% di queste agenzie abbia dovuto rinunciare al personale di segreteria (al momento dell'indagine), la percentuale con personale di segreteria continua ad essere superiore al dato globale. Per cui la comparazione dei dati evidenzia che precedentemente alla crisi, molte di queste agenzie, dovevano avere più di una persona in segreteria. Una considerazione simile vale per il personale commerciale. Al momento della ricerca, queste agenzie avevano una media di collaboratori commerciali allineata al dato complessivo (2,8 anziché 2,77), ma la perdita di collaboratori in questo ruolo è stata del triplo rispetto al dato complessivo: se ne può dedurre che precedentemente alla crisi questo dato era superiore al valore complessivo.

Si tratta quindi di agenzie che hanno - o avevano - un buon grado di articolazione e strutturazione dell'organico e che sono pure intervenute (nel 100% dei casi) a livello procedurale e organizzativo per ridurre i costi e aumentare la produttività (slide 10).

## Previsione di Variazione delle Retribuzioni

Traccia degli elementi causali di quanto riscontrato precedentemente, è possibile riconoscerla nelle intenzioni di variazione dei sistemi retributivi. In questo segmento praticamente si ribaltano le percentuali del dato globale, per quanto riguarda le variazioni del fisso/rimborso spese (slide 7) e si rafforza la divaricazione

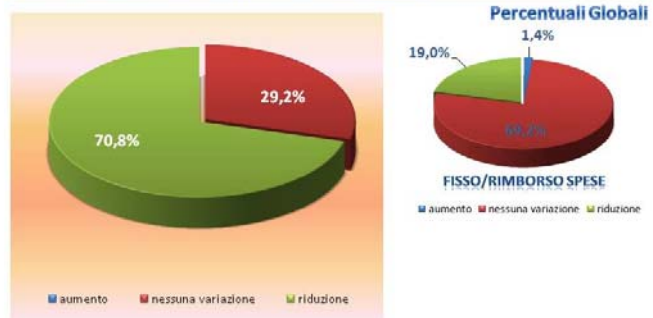
### Modifiche per ridurre i costi e aumentare la produttività



La totalità delle agenzie (con un incremento del 14,7%) ha fronteggiato la crisi modificando organizzazione e/o procedure al fine di limitare i costi.

Slide 10

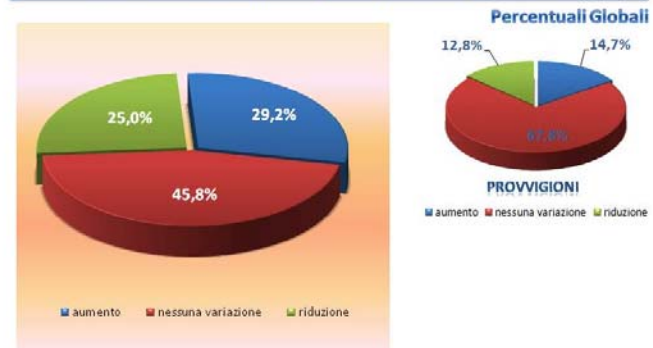
### Variazione del fisso/rimborso spese prevista per il 2010



Il 70,8% delle agenzie di questo segmento ha intenzione di ridurre il fisso. Lo scostamento dalla percentuale globale è davvero notevole: era il 19,0%, quindi si tratta di un incremento del 51,8%.  
Scende del 40%, in modo altrettanto marcato, il numero delle agenzie che intendono lasciare invariato il fisso.  
Infine, nessuno ha intenzione di aumentare il fisso/rimborso spese.

Slide 7

### Variazione delle provvigioni prevista per il 2010



Si divaricano gli orientamenti sulle provvigioni. Quasi raddoppiato il numero di quelli che ridurranno le provvigioni (+12,2%), così come il numero di quelli che le aumenteranno (+14,5%). Rimarranno invece invariate per il 45,8% (-22%)

Slide 8

(con le percentuali che quasi raddoppiano) per le intenzioni di variazione delle provvigioni (slide 8).

L'intenzione di ridurre il fisso/rimborso spese è compatibile con alcuni fattori:

1. le uscite stanno superando le entrate con possibili difficoltà di autofinanziamento;
2. i funzionari commerciali hanno una produzione individuale che non raggiunge o non supera il punto di pareggio (cioè il fisso più la quota parte dei costi generali) e i meno produttivi sottraggono le finanze necessarie a premiare i più produttivi;
3. si intende spostare i compensi maggiormente sulla componente variabile per stimolare ad una maggiore produzione.

In ogni caso, che i fattori elencati abbiano operato singolarmente o contemporaneamente, l'orientamento esprime una condizione, se non di difficoltà aziendale, di insoddisfazione per la produzione dei singoli.

L'orientamento a ridurre anche le provvigioni (del 29,2% addirittura più forte di quello ad aumentarle, al 25%) traccia però connotazioni di forte debolezza aziendale. In pratica, che questo orientamento trovi motivazione nella necessità di ridurre i compensi per fare fronte ad altri costi, o nella considerazione che il valore aggiunto dei collaboratori sia di scarso rilievo, esprime una forte debolezza aziendale. Debolezza o in termini economici, o in termini commerciali, o in termini di affermazione e penetrazione di mercato.



Si rafforza la polarizzazione sul portafoglio immobili.

- maggiore del 5.8% il numero di quelli che hanno aumentato il numero di incarichi in esclusiva in portafoglio,
- sale al 50% (+8,3%) il numero di quelli che lo hanno diminuito,
- scende del 17.3% il numero di quelli che non hanno subito alcuna variazione.

Slide 11



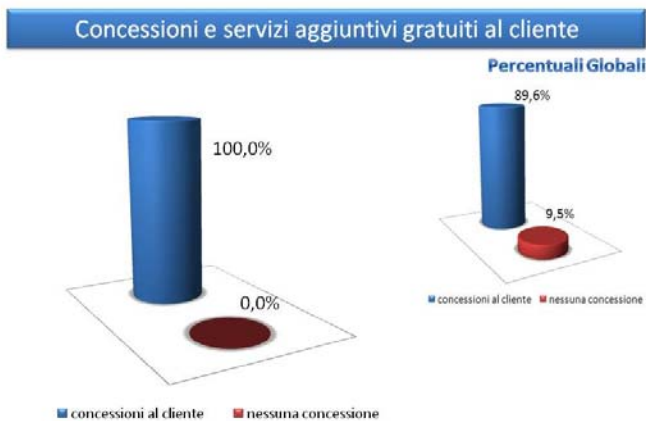
Scende di poco il numero di chi non acquisisce, sale del 4.1% il numero di chi tenta il ribasso durante la gestione dell'incarico, scende di oltre un punto percentuale il numero di quelli che tentano il ribasso in occasione della proposta mentre nessuno tenta il ribasso a scadenza incarico.

Slide 12

## Strategie di Acquisizione e Portafoglio Immobili

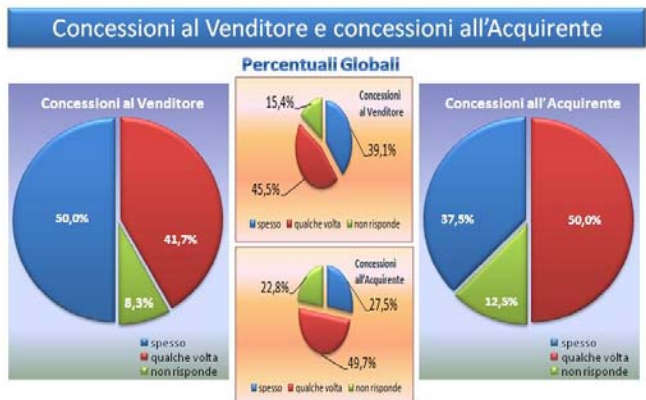
È interessante osservare che agli andamenti aziendali evidenziati non corrisponde una specifica dinamica di portafoglio immobili. Nel segmento si rafforzano (della stessa misura) le tendenze del dato complessivo, con un accentuarsi della divaricazione, per quel che concerne la variazione del portafoglio immobili (slide 11). Quasi si può osservare che in questo segmento sono pochi quelli che non hanno riscontrato sensibili variazioni del portafoglio.

La strategia di acquisizione si differenzia di poco dal dato globale e rientra in una modalità procedurale efficace (slide 12) la notevole incidenza del tentativo di ribasso in fase di gestione dell'acquisito. Se è vero che si potrebbe rimproverare una minore selettività in acquisizione (indicata dalla minore percentuale di rifiuto a trattare ciò che è eccessivamente fuori mercato), è vero che si riscontrano punti di ottimizzazione nella minore incidenza del tentativo di ribasso in proposta e, addirittura, nell'azzeramento dei tentativi di ribasso in scadenza incarico.



Tra le agenzie che hanno intenzione di ridurre il numero dei collaboratori nel corso del 2010, la totalità fa concessioni ai clienti

Slide 13



L'esatta metà delle agenzie di questo segmento fa "spesso" concessioni al cliente-venditore (+10,9%); mentre il 37,5% fa "spesso" concessioni al cliente-acquirente (+10%).

L'esatta metà fa "qualche volta" concessioni al cliente-acquirente e il 41,7% fa "qualche volta" concessioni al cliente-venditore.

Slide 14



Aumenta la percentuale di chi non collabora (+ 5,4%) e di chi ha iniziato in questo periodo a farlo (+6,3%). Leggermente superiore (+2,7%) rispetto alla media, il numero di chi ha aumentato le collaborazioni, scende del 13,9% il numero di agenzie per cui il numero delle collaborazioni è rimasto lo stesso. In generale risultati positivi per il 75% e risultati al 100% negativi per quelli che hanno iniziato a collaborare proprio in questo periodo.

Slide 15

Le problematicità non sono immediatamente riconducibili alle strategie di acquisizione e/o di gestione del portafoglio.

## Segnali di Problematicità: Concessioni al Cliente, Collaborazioni, Anni di Avviamento

La concessione di sconti o di servizi gratuiti ai clienti è palesemente un dato problematico in quanto riguarda il 100% del segmento (slide 13). Per di più tali concessioni di sconto, non sembrano essere occasionali, ma praticamente sistematiche. La voce "spesso" incide per il 50% con il cliente-venditore e per il 37,5% con il cliente-acquirente (slide 14), con incrementi notevoli sui dati globali.

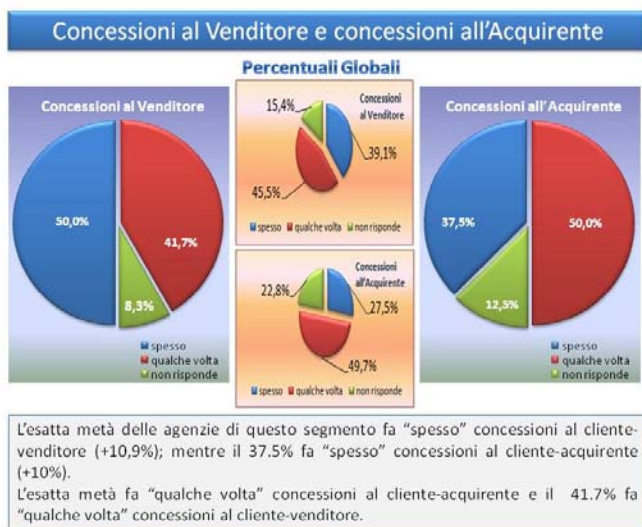
Il rapporto tra difficoltà aziendali e concessione di sconti non è unidirezionale, bensì bidirezionale: l'uno potrebbe essere causa ed effetto dell'altro.

L'azienda potrebbe trovarsi in stato di difficoltà perché troppo frequentemente si praticano sconti, ma al contempo, essendo in stato di difficoltà e di emergenza (ed essendo scarsa l'abilità commerciale) può mancare determinazione in negoziazione che porta più facilmente a cedere sugli sconti.

Indiscutibilmente, questo dato costituisce un segnale importante e suggerisce una prima linea interpretativa dello stato di difficoltà di questo segmento: carenza di abilità commerciale. Altri dati suggeriscono un'interpretazione più articolata: collaborazioni, anni di avviamento, distribuzione territoriale.

Queste agenzie risultano poco orientate alle collaborazioni (slide 15). Vero che risultano avere intensificato le collaborazioni di pochi punti per





Slide 14



Slide 3

centuale negli ultimi tempi, ma vero anche che in questo caso si ha la più alta percentuale di agenzie – con questa struttura dell'organico - che non collaborano (il 12,5%, quasi il doppio del dato complessivo) e che è molto alta la percentuale di agenzie che hanno cominciato a collaborare solo ultimamente (12,5% il doppio del dato complessivo). Sarebbe banale e semplicistico attribuire le difficoltà ad un atteggiamento scarsamente collaborativo, mentre invece diventa interessante cercare di stabilire una relazione tra un atteggiamento poco orientato alle collaborazioni e uno stile di lavoro che ha portato a delle riscontrabili difficoltà.

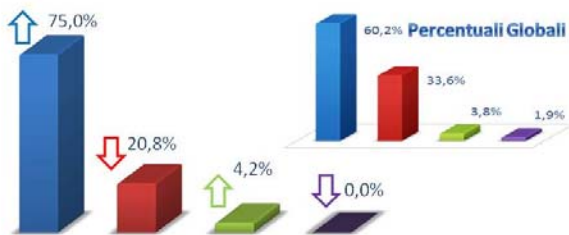
L'orientamento poco collaborativo è compatibile (e per certi versi: riconducibile) ad una condizione di mercato vitale e dinamica: quando il mercato va bene, le collaborazioni possono risultare superflue in quanto la vendita non è problematica. Inoltre, la non collaborazione è pertinente ad uno stile di acquisizione con forti concessioni di sconto al cliente-venditore in quanto il cliente-acquirente diventa l'unico canale (o quello veramente significativo) di introito per l'agenzia.

Sembra quindi che il modello operativo di queste agenzie possa essere legato a un mercato con connotazioni

profondamente diverse da quello attuale e che l'attività di acquisizione, anche se proceduralmente corretta, sia ancora fortemente condizionata dalle richieste del venditore. Ciò trae parziale conferma dalle elevate concessioni riconosciute al cliente-venditore (slide 14).

Un rapido controllo agli anni di avviamento delle agenzie che costituiscono il segmento fornisce un'ulteriore conferma indiretta all'ultima ipotesi (slide 3). La percentuale delle agenzie con oltre 10 anni di avviamento e delle agenzie tra 1 e 5 anni di avviamento è inferiore al dato globale; la percentuale delle agenzie con un avviamento tra 6 e 10 anni (aperte tra il 2000 e il 2004) è più del doppio rispetto al dato globale. Queste sono agenzie sorte in pieno andamento positivo del mercato e che in tale ambito hanno consolidato lo stile lavorativo: hanno cioè consolidato modelli operativi legati ad un mercato particolarmente vitale. Un mercato in crescita è ciò che hanno maggiormente esperito e lo stile lavorativo consolidato è quanto di meno si attagli al mercato attuale.

### Andamento del mercato immobiliare

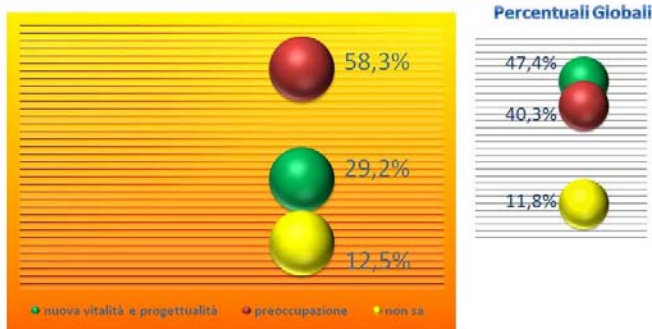


- la crisi è ancora molto profonda e bisognerà attendere a lungo perché il mercato si riprenda
- la crisi è ancora in corso e il mercato si normalizzerà nel 2010
- la crisi è ormai passata e siamo in una fase di ripresa del mercato
- non so

Salì del 14,8% la percentuale di quelli che pensano che la crisi sia ancora molto profonda, scende del 12,8% la percentuale di quelli che pensano che il mercato si normalizzerà nel corso di questo anno, sale dello 0,4% il numero di quelli che pensano che la crisi sia passata.

Slide 16

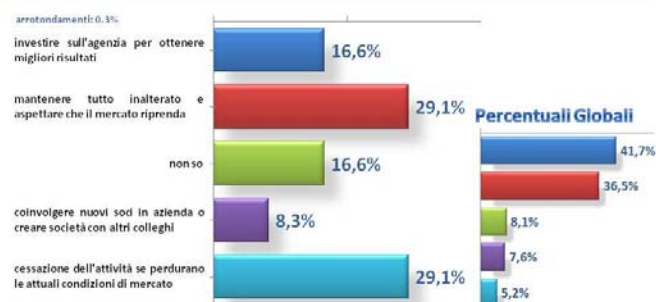
### Previsioni sul prossimo futuro



Nella visione del futuro prevale nettamente (+18% rispetto alla media) il numero di quelli che manifestano preoccupazione, scende quasi della stessa percentuale (-18,5%) il numero di quelli che si pongono con nuova vitalità e progettualità rispetto al futuro, mentre il 12,5% non sa come porsi.

Slide 17

### Progetti per il 2010



Quasi un terzo (29,1%) abbandoneranno la professione al perdurare di queste condizioni di mercato e altrettanti manterranno tutto inalterato. Raddoppia la percentuale di quelli che non hanno progetti precisi per il 2010 e cala del 25,1% il numero di quelli che hanno intenzione di investire sull'agenzia, sale leggermente il numero di quelli che pensano di coinvolgere nuovi soci in azienda.

Slide 18

## Percezione della Crisi e Progettualità

Come è naturale che sia, le difficoltà interne si traducono in una percezione peggiorativa delle condizioni oggettive: sale di ben 15 punti percentuale la valutazione che il mercato si trovi in una crisi profonda e di lunga durata (slide 16) e tutte le altre percentuali si ridimensionano di conseguenza.

Coerentemente la crisi del mercato immobiliare è principalmente motivo di preoccupazione per il futuro e solo il 29,2% (cioè il 18,5% in meno del globale) ritiene che la crisi possa costituire una spinta vitale e progettuale per il settore (slide 17).

Le risposte alla domanda inerente la progettualità per il 2010 finiscono col configurarsi una sintesi interessante di quanto fin qui visto (slide 18). L'elevatissima incidenza di coloro che considerano di cessare l'attività (il 29,1%) rende ben chiaro lo stato di difficoltà. Quanto sia "fiaccato" lo spirito imprenditoriale è indicato dal drastico ridimensionamento al 16,6% di coloro che intendono investire in azienda (da percentuale maggioritaria diventa minoritaria), mentre il disorientamento e il vuoto progettuale è espresso dal 16,6% dei "non so". Prevala una visione attendista, non innovativa e poco intraprendente, che rimanda al mercato gli andamenti aziendali (il 29,1%).



## Conclusioni

Bisogna considerare che la percentuale di distribuzione territoriale di questo segmento è sbilanciata a favore della provincia e che non è da escludersi la possibilità che alcune di queste agenzie operino su mercati di fascia medio-bassa (quelli che più hanno risentito della crisi) e affollati per il numero di operatori. Queste due condizioni sono tali da determinare condizioni per le quali per mantenere una performance aziendale accettabile si sia in grado di mettere in campo un'ottima abilità commerciale e una consistente solidità procedurale.

In maggioranza si tratta di realtà aziendali con un buon grado di strutturazione e articolazione che sembrano avere manifestato una buona flessibilità organizzativa, ma scarsa elasticità operativa. Presumibilmente hanno tardivamente interpretato e decodificato i repentini cambiamenti del mercato con la conseguente necessità di intervenire sul modus operandi. Inoltre, lo sviluppo e il consolidamento di una carente abilità commerciale e negoziale (vedi le concessioni ai clienti) conseguenti un mercato che facilitava l'approccio, hanno peggiorato le cose.

# Previsione di Inserimento di Nuovi Collaboratori nel 2010

Incidenza: 12,0% - media dei componenti commerciali: 4,76

Domanda n. 2

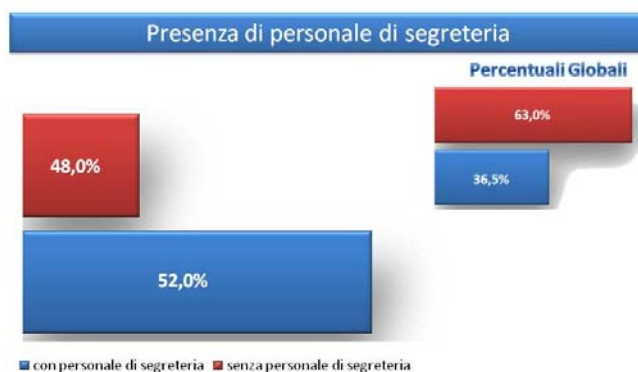
Le agenzie che prevedono di inserire nuovi collaboratori nel corso del 2010 sono quasi il 12% del campione e rappresentano un dimensionamento aziendale differenziato rispetto al dato globale. La media dei componenti commercialmente attivi è di 4,76 persone: sensibilmente al di sopra delle 2,77 della media globale. Si tratta quindi di strutture già con un grado di articolazione superiore alla media.

Oltre il 30% delle agenzie di questo segmento è costituito da un numero di componenti commerciali che va da 5 a più di 10 (*slide 14*).



Le percentuali cambiano a favore di un organico costituito da un numero maggiore di persone commercialmente attive. Arriva al 12% il numero delle agenzie che hanno più di 10 collaboratori e sale al 20% il numero di agenzie che contano da 5 a 10 persone.

Slide 14



Dal punto di vista organizzativo, queste agenzie risultano più strutturate. Si capovolgono le percentuali per quanto riguarda la presenza della segretaria. Di fatto le agenzie si dividono quasi a metà tra quelle che hanno personale di segreteria e quelle che non ne hanno, con leggera predominanza di quelle che ne sono provviste.

Slide 5

Vi è una certa discrepanza dal dato globale per la distribuzione territoriale. Il 44% di queste agenzie è su Milano città, mentre il dato globale rimanda ad una percentuale del 38,9%.

## Strutturazione e Articolazione Aziendale

Il numero di componenti commercialmente attivi al di sopra della media non è l'unico tratto distintivo del segmento. Queste agenzie manifestano anche un superiore livello organizzativo interno. I servizi di segreteria sono presenti nel 52% dei casi, con una inversione della prevalenza rispetto al dato globale ad esserne sprovvisti (*slide 5*). Il dato sulle variazioni di personale per contenere i costi (*slide 4*) mostra che è forte la tendenza ad una strutturazione aziendale e che quel 52% prima della crisi era presumibilmente maggiore.

Le rinunce al personale per contenere i costi evidenziano che la crisi si è fatta sentire anche in queste agenzie: ben il 24% ha dovuto rinunciare al personale di segreteria. Tuttavia, gli stessi dati esprimono anche una forte tenuta organizzativa. Il 68% di queste agenzie non ha avuto nessuna varia-

zione che sommato all'8% che ha addirittura inserito nuovi collaboratori, raggiunge il 76%.

Di grande interesse il fatto che nessuno abbia perso funzionari commerciali; ciò riconduce ad alcune possibili interpretazioni:

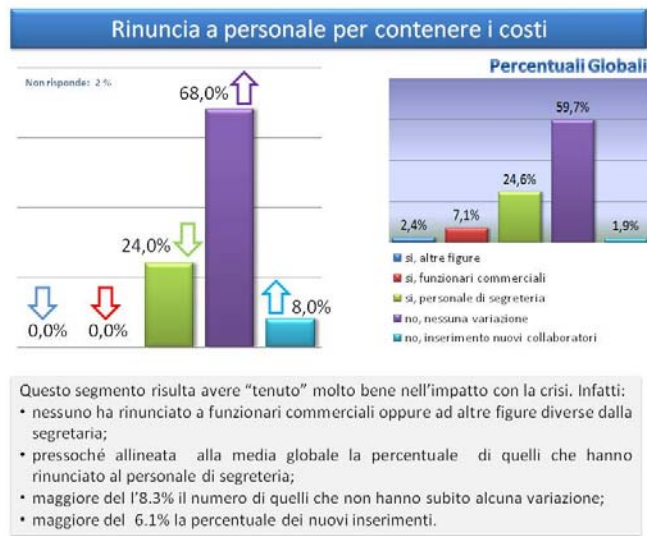
- anche nel caso in cui la produzione sia scesa sensibilmente, l'azienda ha avuto la capacità di fronteggiare i costi senza intaccare il patrimonio di risorse umane del commerciale;
- i collaboratori hanno abilità commerciale, tenuta motivazionale ed elasticità mentale, tali da poter fronteggiare un mercato che è cambiato molto rapidamente;
- la proprietà ha saputo esercitare un management efficace, fornendo sostegno emotivo e operativo oltre che essere stata in grado di indicare strategie e procedure adeguate.

## Previsioni di Variazione del Sistema Retributivo

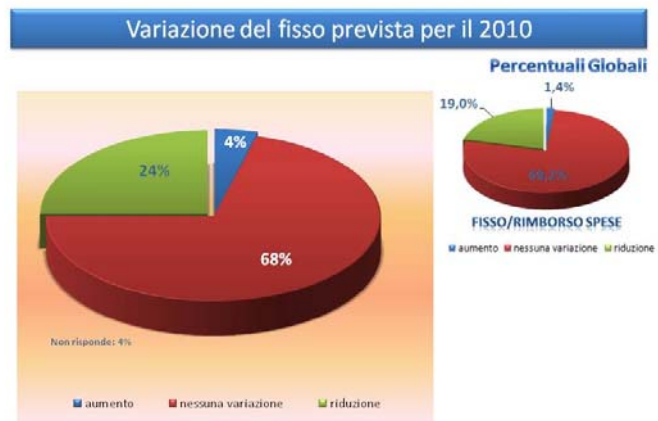
Le intenzioni di variazione del sistema retributivo rispecchiano, per certi versi, alcune tendenze puntualmente riscontrate, per altri, segnalano sia un buono stato di salute aziendale sia qualche probabile sacca di difficoltà o insoddisfazione (se non economica quantomeno operativa).

Per quanto sia di minoranza, la tendenza a ridurre il fisso, è presente in tutti i segmenti. È quindi da considerarsi un orientamento trasversale che può trovare elementi di sostegno nella necessità di trasferire i compensi sui costi variabili, nel vincolarli a una produzione individuale tale da raggiungere e superare il punto di pareggio, nello stimolare una maggiore produzione. Tale tendenza si ritrova anche in questo segmento (slide 6).

Il buono stato di salute aziendale è



Slide 4



Sale al 24% (cioè del 5%) il numero di agenzie che ridurranno il rimborso spese. Aumenta - pur restando una minoranza - anche il numero di agenzie che intendono ridurre il rimborso spese (dal 1,4% al 4%).

Slide 6



Quasi raddoppiato il numero delle agenzie che aumenteranno le provvigioni (+13.3%), allineata la percentuale di quelli che le ridurranno (-0.8%). Rimarranno invariate per il 60% (-7.8%).

Slide 7

espresso dalla stabilità generale delle retribuzioni, mentre l'implicazione meritocratica si rileva dall'intenzione di aumentare le provvigioni (slide 7). La previsione di ridurre le provvigioni è interpretabile sia come una sofferenza economica, sia come una sofferenza operativa (nei termini di un'operatività individuale che fornisce scarso valore aggiunto al sistema aziendale) e segnala una sacca di disagio o di insoddisfazione (anche se poco significativa) nel segmento.

## Portafoglio Immobili e Strategie di Acquisizione

Non è riconducibile a questo segmento un comune andamento del portafoglio immobili durante la crisi. Di fatto vi sono forti differenziazioni (slide 9). In prevalenza il portafoglio è aumentato (non in percentuale maggioritaria), secondariamente rimasto invariato e in ultimo si è ridotto.

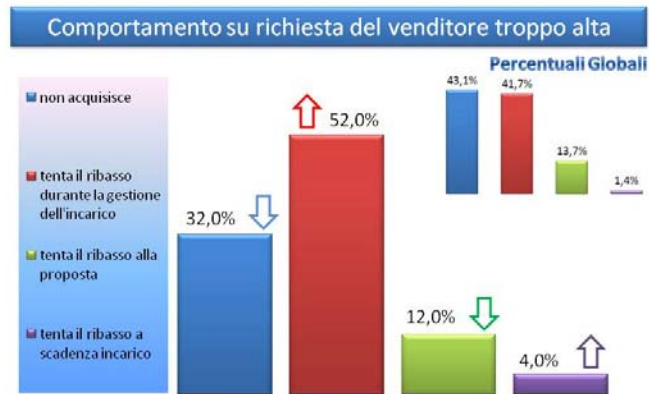
Distintive del segmento sono invece le modalità operative a fronte della richiesta eccessiva da parte del venditore (slide 10). Sono caratterizzanti soprattutto la scarsa incidenza percentuale della propensione a rifiutare la gestione degli immobili fuori prezzo e l'elevata percentuale della tendenza a tentare il ribasso in fase di gestione incarico.

La riduzione dei casi in cui il ribasso viene tentato alla proposta è da mettere in relazione con i ribassi ottenuti in gestione incarico. L'incremento dei casi in cui il ribasso viene tentato in scadenza incarico (da un punto di vista procedurale sarebbe da ritenersi un errore) è molto probabilmente da mettere in relazione con la tendenza ad acquisire anche a prezzi alti e al fallimento di alcuni tentativi di ribasso durante la gestione (una sorta di "residuo fisso" dello stile di acquisizione e della gestione dell'acquisito).



Maggiore il numero delle agenzie che hanno aumentato il numero di incarichi in esclusiva in portafoglio, minore del 17.7% il numero di quelle che lo hanno diminuito, maggiore del 10.4% il numero delle agenzie che non hanno subito alcuna variazione.

Slide 9



Scende del 11.1% il numero di chi non acquisisce, sale del 10.3% il numero di chi tenta il ribasso durante la gestione dell'incarico, scende del 1.7% il numero di quelli che tentano il ribasso in occasione della risposta e sale del 2.6% il numero di quelli che tentano a scadenza incarico.

Slide 10



Aumenta dell'8.9 la percentuale delle agenzie che non collaborano e del 5.8% il numero di quelle che hanno iniziato a collaborare in questo periodo. Inferiore dell'11.1% rispetto alla media globale di riferimento il numero di agenzie che hanno aumentato le collaborazioni. In generale il risultato delle collaborazioni è stato positivo per l'88% delle agenzie.

Slide 16



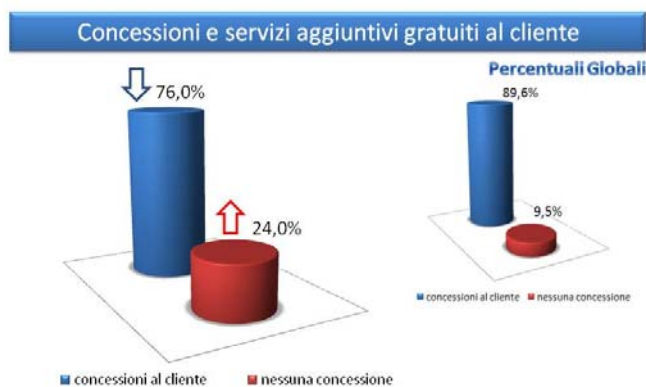
## Collaborazioni

L'andamento delle collaborazioni ripropone una caratteristica strategica delle agenzie con una considerevole composizione dell'organico e una buona capacità di acquisizione: la tendenza a non instaurare collaborazioni (slide 16).

Se è sensibilmente superiore alla media il numero delle agenzie che negli ultimi tempi hanno stabilito collaborazioni, è anche notevolmente superiore alla media il numero delle agenzie che non collaborano (ed è il più alto tra tutti i segmenti osservati). Peraltro, il fatto che una percentuale molto alta abbia iniziato a collaborare recentemente, quasi rafforza la connotazione dell'orientamento primario di questo segmento, in quanto significa che non collaboravano precedentemente alla crisi.

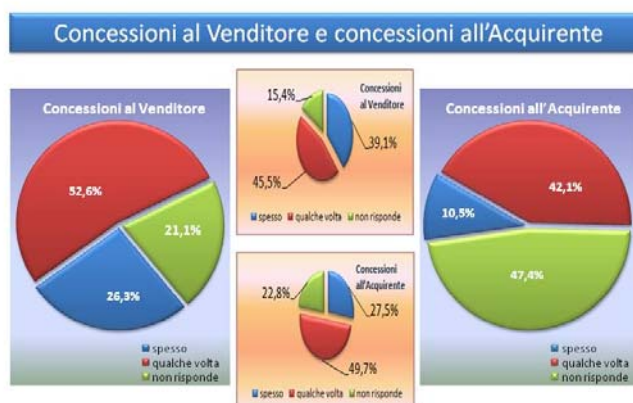
## Concessioni ai Clienti

L'elemento di forza di queste agenzie sembra essere l'abilità commerciale e negoziale espressa da una disponibilità agli sconti inferiore a tutti gli altri segmenti analizzati (slide 12): il 24% non riconosce concessioni al cliente a fronte di un dato globale del 9,5%.



Maggiore del 14,5% il numero delle agenzie che non hanno fatto concessioni al cliente.  
Tra quelli che invece ne hanno fatte, diminuisce il numero di quelli che "spesso" hanno fatto concessioni sia al cliente Acquirente che al cliente Venditore.

Slide 12



Tra le agenzie che hanno fatto concessioni al Venditore, sale la percentuale di quelle che "spesso" ne hanno fatte e scende la percentuale di quelle che occasionalmente ne hanno fatto. Per quanto riguarda invece l'Acquirente scende sia la percentuale di quelli che sistematicamente hanno fatto concessioni sia di quelle che qualche volta ne hanno fatto.

Slide 13

È ancora più significativa la frequenza o modalità con la quale le concessioni vengono riconosciute ai clienti. Non solo si riscontra una certa tenuta sulle spettanze di agenzia, ma anche quando si fanno concessioni, queste non assumono la sistematicità riscontrata in altri segmenti (slide 13). La voce "spesso" al cliente-venditore, che nel dato globale ricorre per il 39,1%, in questo caso si mantiene al 26,3%; la voce "spesso" al cliente-acquirente, che nel dato globale è al 27,5% in questo caso scende ancor più drasticamente al 10,5%.

Molto probabilmente, a fare sponda all'abilità commerciale e negoziale, sono le implicazioni procedurali in acquisizione. La gestione dell'incarico finalizzata al ribasso prima della proposta di acquisto offre maggiori possibilità di salvaguardare le spettanze di agenzia in quanto ne rende meno immediata la riproposizione come variabile di negoziazione per l'accettazione o per la controproposta.

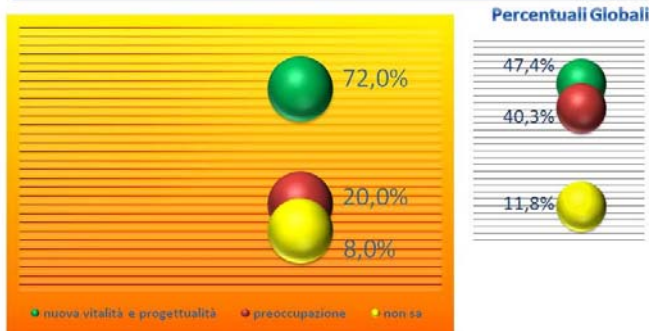
### Andamento del mercato immobiliare



Diminuisce del 20% la percentuale delle agenzie che pensano che la crisi sia ancora molto profonda, mentre sale del 14.4 la percentuale tra quelle che pensano che il mercato si normalizzerà nel corso di questo anno, e dell'8.2 la percentuale di quelle che pensano che la crisi sia passata.

Slide 18

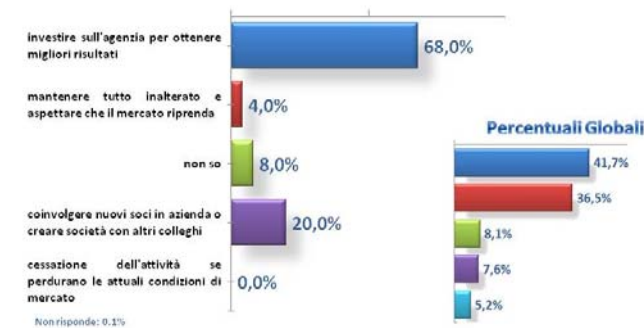
### Previsioni sul prossimo futuro



Vi è una netta differenziazione dai dati generali. Nella visione del futuro prevale nettamente il numero di chi si pone con nuova vitalità e progettualità rispetto al futuro, solo il 20% è preoccupato mentre l'8% non sa come porsi nel prossimo futuro.

Slide 19

### Progetti per il 2010



Sale fino al 68% il numero delle agenzie che puntano ad investire nell'agenzia per ottenere migliori risultati e triplica quasi il numero di quelli che coinvolgeranno nuovi soci in azienda. Cala invece del 32.5% il numero di chi intende mantenere tutto inalterato mentre nessuno prevede di cessare l'attività al perdurare delle attuali condizioni di mercato.

Slide 21

## Andamento del Mercato e Progettualità

Le risposte ai quesiti sullo stato e/o sulla percezione della crisi e sui progetti per il futuro differenziano profondamente il segmento dal dato globale.

La percezione della crisi è decisamente molto diversa, ma soprattutto ha connotazioni radicalmente diverse la visione generale dello stato di crisi del settore.

Nella percezione della crisi (a differenza del dato generale) prevalgono coloro che ipotizzano una stabilizzazione del mercato nel corso del 2010 e sale notevolmente la percentuale di chi la ritiene ormai passata (slide 18).

Interessante che non ci siano risposte "non so", quasi ad indicare che in questo segmento si tenda a farsi una chiara opinione della situazione.

La visione del futuro è radicalmente proattiva e balzano al 72% (dato generale del 47,4%) coloro che ritengono la crisi possa determinare nuova vitalità e progettualità. Si dimezza la percentuale di chi si dice preoccupato e cala anche la percentuale di chi non sa esprimersi (slide 19).

Le risposte al quesito inerente i progetti per il 2010 (slide 21), con una sostanziale redistribuzione dei valori percentuale, fanno da riscontro alle risposte ai quesiti precedenti. La forte vocazione imprenditoriale di queste agenzie è manifestata da quel 68% che intende investire per ottenere migliori risultati e dall'eccezionale differenza dal dato globale in merito all'intenzione di lasciare tutto inalterato aspettando il passaggio della crisi (la percentuale in questo caso, passa dal 36,5% del dato globale, al 4%). Nessuno considera di cessare l'attività.

Cresce notevolmente la percentuale di chi prevede di coinvolgere nuovi soci e, presumibilmente, la migliore interpretazione di questo dato è nel

vedere in tale orientamento una politica di sviluppo aziendale.

## Sottosegmentazione

Questo segmento è caratterizzato da una considerevole stabilità negli orientamenti. Circa la metà delle agenzie di questo segmento compone un sottosegmento definito primariamente per l'intenzione di aumentare il numero di collaboratori, il quale: intende lasciare invariati sia il fisso/rimborso spese sia le provvigioni, risponde che vede nella crisi un'occasione di nuova vitalità e progettualità per il settore e manifesta l'intenzione di investire sull'agenzia per migliorarne i risultati o di coinvolgere nuovi soci.

## Conclusioni

Le agenzie di questo segmento rappresentano una nicchia emergente, qualcosa che sul medio-lungo periodo è destinato a ridefinire gli schemi della competitività del settore.

Non solo queste agenzie hanno reagito bene alla crisi sul piano delle strategie e dell'abilità commerciale, ma hanno utilizzato il grado di strutturazione e articolazione aziendale e numerica come un elemento rafforzativo e migliorativo. Infatti, la conseguenza di una buona strutturazione che opera secondo strategie e procedure efficienti permette di disporre di un portafoglio offerte tale da meglio gestire e indirizzare le richieste facilitando le vendite.

L'analisi degli anni di avviamento delle agenzie di questo segmento induce ad un'altra considerazione (slide 3). I dati indicano che le agenzie con oltre 10 anni di avviamento sono in percentuale inferiore al globale, quelle tra 6 e 10 anni di avviamento sono allineate al globale, poi però le percentuali crescono per le più recenti.

Si tratta di una nuova spinta imprenditoriale con una visione operativa articolata, flessibile e procedurale, e che intende operare per una crescita aziendale caratterizzata e caratterizzante.



Slide 3

# Nessuna Concessione al Cliente di Sconti o Altri Servizi

Incidenza: 9,5% - media dei componenti commerciali: 4,36

Domanda n. 12

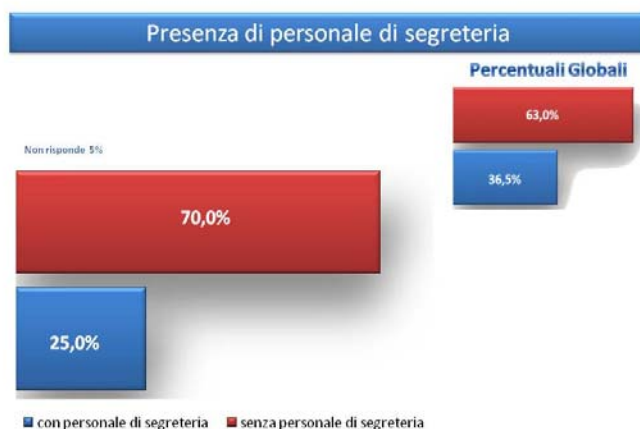
In questa sezione si analizzano le caratteristiche delle agenzie che non riconoscono sconti al cliente. Sono il 9,5% del campione.

La media di componenti commercialmente attivi è di 4,36, ben al di sopra del dato globale (2,77) e leggermente al di sotto del segmento che intende inserire nuovi collaboratori nel 2010 (4,76). Tuttavia è significativa anche in questo caso, l'importanza nella ripartizione delle percentuali, delle agenzie con un numero di componenti inferiore a 5 (*slide 4*).



I dato sul numero di componenti è fortemente differenziato rispetto alle percentuali globali. Si distingue l'eccezionale aumento delle percentuali di agenzie con più di 10 componenti (da 1,9 % a 10,0%) e l'aumento delle agenzie con componenti tra 5 e 10.

Slide 4



Nel segmento predominano le strutture "leggere" senza personale di segreteria, ciò messo in relazione con la differente composizione del segmento per numero di componenti, indica che l'atteggiamento commerciale.

Slide 6

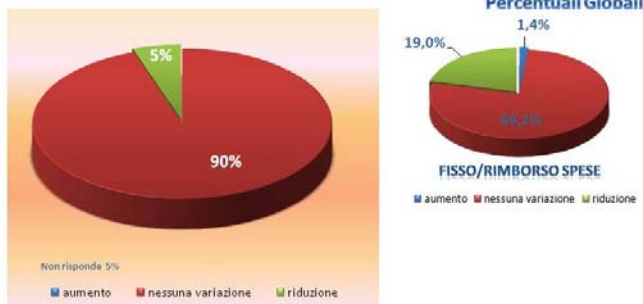
Nella distribuzione territoriale si osserva una leggera inversione dei dati che avevano fatto ipotizzare che per le agenzie operanti in provincia vi fossero delle condizioni di maggiori difficoltà oggettive. Infatti, di queste agenzie, opera su Milano città il 35% mentre il valore globale delle agenzie che operano su Milano città è del 38,9%, rispetto al dato complessivo sono quindi sbilanciate in favore della provincia.

## Rinuncia al Personale, Articolazione Aziendale, Variazioni di Retribuzione

Nonostante l'elevato numero di componenti commercialmente attivi, si tratta di strutture "leggere" dal punto di vista organizzativo (*slide 6*). Solo il 25% di queste ha un servizio interno di segreteria (se non altro in termini di personale addetto alla mansione).



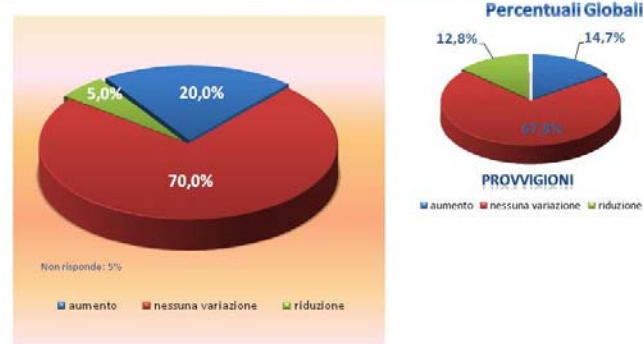
Variatione del fisso/rimborso spese prevista per il 2010



È quasi totale la percentuale di coloro che non intendono modificare il fisso. Solo un 5% intende ridurlo, mentre nessuno prevede di aumentarlo. Da questa tendenza sembra aversi una leggera conferma che gli interventi sul fisso sono generalmente motivati da uno stato di disagio aziendale. Visti i buoni risultati di questo segmento l'intenzione di ridurre il fisso è più da intendersi come ispirata da una visione meritocratica (vedi risposta alle provvigioni).

Slide 7

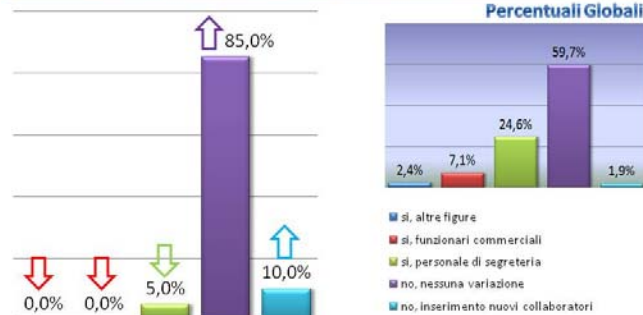
Variatione provvigioni prevista per il 2010



La stragrande maggioranza è orientata a non modificare le provvigioni, si distingue però una considerevole minoranza del 20% che prevede di aumentarle (nonostante il fisso resti inalterato per il 90%). Il 5% risulta in controtendenza e considerata l'esiguità del dato, è probabile subentrino specifiche aziendali non parametrizzate.

Slide 8

Rinuncia a personale per contenere i costi



Nessuna di queste agenzie ha perso funzionari commerciali. Il 10% ha inserito nuovi collaboratori e solo il 5% ha rinunciato a personale di segreteria.

Slide 5

La notevole stabilità sul numero di collaboratori durante la crisi, evidenzia che la scarsa presenza di personale di segreteria non è il risultato di provvedimenti di emergenza, ma una vera e propria scelta organizzativa. Solo per il 5% dei casi si è intervenuti "tagliando" il servizio interno di segreteria per contenere i costi.

Estremamente interessante è osservare che nessuna di queste agenzie ha perso collaboratori commercialmente attivi durante la crisi e, a fronte di un 85% che non ha subito alcuna variazione, il 10% ha addirittura inserito nuovi collaboratori.

Il fatto che non si siano persi collaboratori commercialmente attivi assume un valore particolare in quanto implica una tenuta della produzione individuale e/o della scala motivazionale delle persone.

Confermano l'osservazione precedente le risposte ai quesiti sull'orientamento a modificare la retribuzione. Esigua la percentuale di coloro che intendono ridurre il fisso (slide 7), mentre il 20% considera di aumentare le provvigioni (slide 8) e solo il 5% di ridurle.

In sostanza (riconosciuti i debiti distinguo) si osserva un orientamento o una disponibilità a retribuire i collaboratori in misura superiore. L'orientamento alla riduzione del fisso/rimborso spese del 5% è un contrappeso di scarso rilievo all'orientamento ad aumentare le provvigioni che ha invece un'incidenza del 20%.

Se ne conclude che c'è un certo grado di soddisfazione per l'operato dei collaboratori commercialmente attivi. Inoltre, la sovrapposizione di questi dati con quelli sulla stabilità del personale durante la crisi (slide 5), suggerisce che queste agenzie abbiano collaboratori commercialmente attivi di qualità medio-alta e di buon grado motivazionale e che il management, inteso come gestione

Variazione del numero degli incarichi in esclusiva



L'assenza di concessioni al cliente non ha giocato sfavorevolmente in acquisizione. Anzi, di questo segmento, si constata la notevole capacità di imporsi commercialmente.

- Coloro che hanno avuto un incremento di incarichi passa dal 31,7% al 55% (+23,3%);
- Coloro che non hanno avuto sensibili variazioni nel portafoglio immobili rappresentano il 35,0% (+9,4%);
- Nel complesso ha riscontrato una riduzione del portafoglio immobili solo il 10% (cioè il 31,7% in meno della percentuale globale).

Slide 9

Comportamento su richiesta del venditore troppo alta



La corrispondenza dei dati con uno degli assiomi fondamentali dell'acquisizione e della gestione della trattativa, per non trovarsi costretti a concessioni verso i clienti è perfettamente rispettato: "puntare strategicamente al ribasso durante la gestione dell'incarico e non in proposta o in scadenza incarico" (le due percentuali sono allo 0%).

Notevolmente più elevata della percentuale globale, la tendenza a non acquisire immobili a prezzi troppo alti. Questo dato incrociato con l'aumento del portafoglio induce a ritenere queste agenzie molto attive nel procacciamento notizie.

Slide 10

Variazione delle collaborazioni con altre agenzie



Il segmento risulta fare riferimento alle collaborazioni in ampia misura e comunque stabile nell'orientamento.

Il 5% non collabora con altre agenzie e nessuno ha avviato collaborazioni negli ultimi periodi: chi non collaborava non ha cominciato a farlo mosso da eventuali disagi determinati dalla crisi.

L'orientamento o meno alla collaborazione è quindi strategico e non determinato dalla necessità di estendere le opportunità commerciali in situazioni di difficoltà.

Slide 11

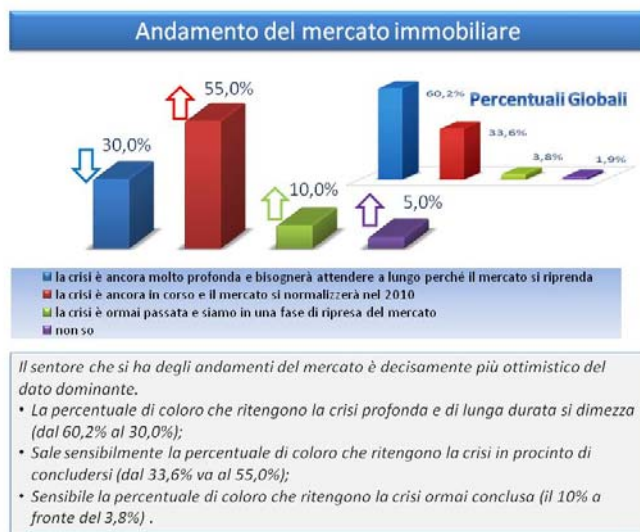
delle risorse umane, abbia operato e operi efficacemente.

Bisogna riconoscere che gli orientamenti alla riduzione del fisso e delle provvigioni esprimono comunque uno stato, se non di difficoltà, di insoddisfazione. L'orientamento alla riduzione del fisso/rimborso spese può essere interpretato come una scelta meritocratica o anche come un forzoso riallineamento alla dinamica delle cose. Diversamente, l'orientamento alla riduzione delle provvigioni ha implicazioni inerenti gli andamenti operativi e produttivi e tende, quanto meno, ad esprimere insoddisfazione per la produzione individuale (presumibilmente la valutazione, da parte dell'agenzia di uno scarso valore aggiunto dei collaboratori sulla produzione aziendale).

## Portafoglio Immobili e Strategie Commerciali

Anche in questo caso non è identificabile una relazione netta e precisa tra lo stato di salute aziendale e le variazioni del portafoglio immobili (slide 9). Se è vero che la maggioranza di queste agenzie ha avuto un incremento del portafoglio, quel che è veramente distintivo dal dato globale, è la ridotta percentuale di coloro che ne hanno avuto una riduzione (dal 41,7% si passa al 10%).

La notevole vitalità, operatività e forza commerciale di queste agenzie diventano ancora più evidenti sovrapponendo le strategie di acquisizione agli andamenti di portafoglio (slide 10). Infatti, sale al 60% la tendenza a rifiutare l'acquisizione di ciò che è eccessivamente fuori mercato, ma questo dato, incrociato con l'incremento del portafoglio o con la sua stabilità, indica che nel contempo si è intensificata e con buoni risultati, l'attività per procurarsi opportunità di acquisizione (notizie e/o appuntamenti di acquisizione).



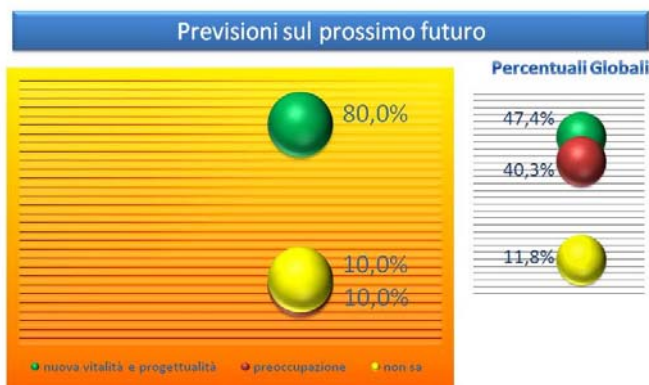
Slide 12

collaborativa consolidata. Il fatto che il 70% di queste agenzie già collaborasse prima della crisi, indica che l'orientamento alle collaborazioni ha una forte valenza strategica che non è condizionato dall'emergenza crisi.

## Percezione del Mercato e Progettualità

Come precedentemente già affermato, la percezione del dato oggettivo è ampiamente condizionata dalla situazione soggettiva. Essendo questo un segmento che ha ben reagito, anche le valutazioni sull'andamento della crisi si stemperano notevolmente (slide 12): salgono sensibilmente le percentuali di chi ritiene che il mercato tenderà a stabilizzarsi nel corso del 2010 e di chi ritiene che la crisi sia ormai passata, letteralmente si dimezza (diventando minoranza) la percentuale di chi ritiene che la crisi sia profonda e ancora di lunga durata.

Il dato più interessante di questo segmento non è tanto la percezione della crisi, quanto il senso imprenditoriale che gli si da (slide 13). In nessun segmento si è riscontrata una visione proattiva come in questo: ben l'80% ritiene che la crisi abbia il valore di determinare nuova vitalità e progettualità al settore (quindi che possa avere ripercussioni benefiche) e precipita al 10% (dal 40,3% del dato complessivo) la percentuale di chi si dice preoccupato (parificandosi alla percentuale di chi non sa esprimersi).



La stragrande maggioranza (80,0%) ritiene che la crisi sia occasione di nuova vitalità e progettualità. Si abbatte notevolmente (dal 40,3% al 10%) la percentuale di chi è preoccupato, mentre è allineato al dato generale la percentuale di chi non sa esprimersi.

Slide 13

L'assenza di tentativi di ribasso in accettazione o in scadenza incarico evidenzia l'attenzione e la solidità procedurale di queste agenzie, oltre che l'abilità commerciale. Peraltro, come ribadito più volte, l'ottenimento del ribasso in gestione incarico è lo strumento migliore per sottrarsi alla possibilità che le spettanze di agenzie diventino materia di negoziazione in fase di accettazione.

L'atteggiamento verso le collaborazioni rafforza ulteriormente l'immagine di abilità commerciale e di reattività operativa di queste agenzie (slide 11). Solo il 5% non collabora con altre agenzie, il resto ha una visione

collaborativa consolidata. Il fatto che il 70% di queste agenzie già collaborasse prima della crisi, indica che l'orientamento alle collaborazioni ha una forte valenza strategica che non è condizionato dall'emergenza crisi.

La conferma della progettualità e della vitalità imprenditoriale di questo segmento si ritrova nelle risposte al quesito sui progetti per il 2010 (slide 14).

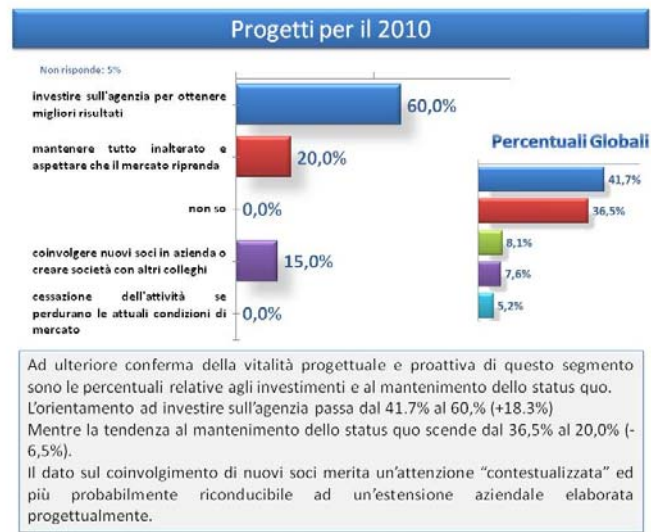
È azzerata la percentuale di chi considera di cessare l'attività ed è azzerata anche la percentuale dei "non so" (i quali costituiscono un dato negativo in quanto rappresentano un "vuoto interpretativo" dal punto di vista imprenditoriale). La percentuale di chi intende coinvolgere nuovi soci sale al 15% e, anche in questo caso, è da



intendersi prevalentemente come una formula di sviluppo aziendale. Passa al 60 la percentuale (dal 41,7%) di chi prevede di investire in azienda per migliorarne i risultati – e ciò sottolinea l'orientamento imprenditoriale.

Richiede forse una spiegazione ulteriore il 20% che prevede di mantenere tutto inalterato e aspettare il passaggio della crisi (comunque sensibilmente inferiore al dato globale del 36,5%). L'orientamento "attendista" ha sicuramente un peso importante, ma l'analisi del segmento dimostra che vi è buona capacità reattiva e commerciale. Presumibile che

chi ha fornito questa risposta ritenga di aver già operato tutti i cambiamenti necessari, ma soprattutto tenda ad attribuire un ruolo privilegiato all'abilità commerciale e al sistema procedurale adottato. Alla lunga, questa visione, che potrebbe anche avere forti giustificazioni, potrebbe diventare un fattore di svantaggio.



Slide 14

## Connotazione Ulteriore e Conclusioni

Ciò che caratterizza questo segmento è abilità commerciale, solidità procedurale in acquisizione e grinta in negoziazione. La spinta imprenditoriale è manifestata da un organico commerciale relativamente numeroso.

L'analisi trasversale relativa agli anni di avviamento delle agenzie che compongono il segmento, fornisce dei dati di estremo interesse (slide 3). Il dato sulla composizione del segmento per anni di avviamento dell'agenzia è un dato di un qualche interesse, lo è ancora di più l'analisi all'interno delle varie fasce di avviamento aziendale.

Se è vero che il 45% delle agenzie di questo segmento hanno oltre 10 anni di avviamento, è vero anche che tra tutte le agenzie del campione soltanto l'8% di quelle che hanno oltre i 10 anni di avviamento rientra in questo segmento e tra tutte quelle che hanno dai 6 ai 10 anni di avviamento, solo il 3% rientra in questo segmento. Le percentuali relative sono invece notevolmente superiori tra le agenzie che hanno da 1 a 5 anni di avviamento (il 12%) e tra quelle sorte ultimamente (22,2%).

Le probabilità di trovare le



Slide 3



caratteristiche di questo segmento in un'agenzia del campione crescono tanto più è recente la nascita dell'agenzia stessa, quasi ad indicare una specifica generazionale.

Il "buco" al 3% per le agenzie con avviamento da 6 a 10 anni costituisce un risvolto diverso di quanto già constatato nel capitolo "Previsione di Riduzione dei Collaboratori nel 2010". Infatti, le agenzie con questi anni di avviamento risultano essere quelle che peggio hanno reagito alla crisi del mercato.

Le agenzie di questo segmento hanno saputo fare dell'abilità commerciale, della grinta in negoziazione, della solidità procedurale in acquisizione e dell'operatività (vedi incremento incarichi a fronte di un alto rifiuto a trattare ciò che è eccessivamente fuori prezzo) gli strumenti di forza con i quali fronteggiare la crisi. In ultimo (cosa forse più importante delle altre) hanno saputo rapidamente rimodulare i codici comportamentali al variare delle condizioni di mercato.