

**Salvatore Coddetta
Gian Luigi Sarzano**

**Nuova
edizione**

GUIDA AL SUCCESSO DELL'AGENZIA IMMOBILIARE

**Come lavorare meglio
e guadagnare di più**



MANUALI/FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Salvatore Coddetta
Gian Luigi Sarzano**

**GUIDA
AL SUCCESSO
DELL'AGENZIA
IMMOBILIARE**

**Come lavorare meglio
e guadagnare di più**

Nuova edizione

FrancoAngeli

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2013, 3a ed. 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Questo libro è dedicato ai professionisti del settore immobiliare italiano che quotidianamente si impegnano a comprendere e soddisfare le esigenze di chi deve vendere la propria casa o a realizzare il sogno di chi deve acquistarla. A tutti coloro che sono già titolari di un'agenzia immobiliare o che stanno pensando di diventarlo.

A tutti coloro che cercano solo una conferma della correttezza del modo in cui gestiscono le loro aziende ma anche a coloro che voglio inventare o reinventare il loro business da capo.

E, ultimo, ma non ultimo, a tutti coloro che fanno di questa professione un'autentica passione.

Indice

Introduzione	pag.	11
1. La gestione del passaggio da agente immobiliare a titolare di agenzia	»	15
1. Il manager che si occupa anche di vendite	»	16
2. Il manager che non si occupa di vendite	»	17
3. Il manager efficace	»	18
4. Stili di management	»	18
2. La gestione strategica dell'agenzia immobiliare	»	21
1. Da bottega immobiliare a impresa immobiliare	»	21
2. Guidare la propria agenzia con la bussola	»	22
3. Conquistare il mercato con la vision aziendale	»	24
4. Aumentare la <i>brand awareness</i> con la vision aziendale	»	26
5. Attrarre i collaboratori e ottenere da loro un vero impegno con la vision aziendale	»	27
6. La mission aziendale	»	28
7. Il brand mantra	»	31
8. Il posizionamento nel mercato immobiliare	»	31
9. Collegare la vision e la mission attraverso gli obiettivi	»	34
10. Gestire le agenzie immobiliari con il modello 7-S	»	36
3. La gestione operativa dell'agenzia immobiliare	»	53
1. Organizzare la propria agenzia con l'orologio	»	53
2. L'approccio sistemico al management immobiliare	»	56
3. Perché i sistemi sono così importanti nel business immobiliare	»	57

4.	Come organizzare in modo sistemico la propria agenzia	pag. 57
5.	Tipologie di sistemi applicati al settore immobiliare	» 58
6.	Quattro passaggi per creare un “sistema attività”	» 58
7.	Quattro passaggi per creare un “sistema tempo”	» 60
8.	In che modo i sistemi possono favorire il miglioramento continuo della propria agenzia immobiliare	» 63
9.	Sviluppare un business plan	» 63
10.	Quattro passaggi per creare il vostro business plan	» 65
4.	La gestione del marchio nel marketing immobiliare	» 83
1.	L'importanza del marchio per un'agenzia immobiliare	» 84
2.	Il valore di un marchio immobiliare	» 84
3.	La conoscenza del marchio	» 87
4.	Creare un sistema di gestione del valore del marchio della propria agenzia	» 87
5.	Come scegliere il nome della propria agenzia	» 88
6.	Come scegliere il logo della propria agenzia	» 94
7.	Come creare valore attorno al marchio della propria agenzia	» 95
8.	Come misurare la forza del marchio della propria agenzia	» 99
9.	Lo sviluppo del marchio	» 99
10.	Come proteggere il marchio della propria agenzia	» 106
5.	Ricerca, selezione e gestione del personale nelle agenzie immobiliari	» 107
1.	I collaboratori senza esperienza	» 109
2.	I collaboratori con esperienza	» 112
3.	Quando assumere del personale	» 113
4.	Il piano di reclutamento	» 114
5.	La sfida più importante del management immobiliare	» 115
6.	La gestione delle prestazioni dei collaboratori	» 115
7.	Considerazioni sul settore immobiliare	» 115
8.	Il rapporto tra il recruitment e la vision aziendale	» 116
9.	L'inventario del personale	» 118
10.	Il piano di lavoro del manager per la ricerca di personale	» 118
11.	Dove trovare la persona giusta	» 124

12. Creare un flusso continuo di candidature	pag. 131
13. Selezionare le persone giuste	» 132
14. Il rapporto tra i candidati convocati per un colloquio e quelli scartati	» 140
15. Quanto pagare i collaboratori e come inquadrarli	» 141
16. Come gestire il personale dell'agenzia	» 145
17. Perché alcuni collaboratori non riescono ad avere successo	» 148
6. La formazione degli agenti immobiliari	» 149
1. La formazione per iniziare l'attività	» 149
2. La formazione dopo l'iscrizione al ruolo	» 150
3. Il significato della parola formazione	» 151
4. Perché la formazione è necessaria agli agenti immobiliari	» 152
5. L'evoluzione della formazione immobiliare nel tempo	» 152
6. La formazione dell'agente immobiliare moderno	» 153
7. La formazione in azienda	» 156
8. Obiettivi della formazione in azienda	» 157
9. La formazione come leva strategica delle performance aziendali	» 158
10. Perché a volte la formazione in agenzia non funziona	» 159
11. L'uso dei role-playing nella formazione	» 160
12. Formare gli agenti di pari livello	» 164
13. Formare gli agenti senza esperienza	» 166
14. Formare gli agenti con esperienza	» 168
15. Training on the job: la formazione sul campo	» 171
16. La formazione esterna	» 176
17. La formazione del titolare di agenzia	» 177
18. La formazione per i manager e i responsabili di agenzia	» 178
19. Misurare l'efficacia della formazione	» 179
20. La formazione immobiliare on-line	» 180
21. Il business coaching immobiliare	» 180
22. Tipologie di coaching immobiliare	» 182
23. Il manager coach	» 183
7. L'evoluzione dell'agente immobiliare in consulente immobiliare	» 189
1. Sviluppare una nuova consapevolezza	» 190
2. Il nuovo approccio etico e consulenziale al mercato e al cliente	» 192

3. La costruzione del portafoglio immobiliare (acquisizione)	pag. 195
4. La pubblicità e la proposizione degli immobili	» 202
5. La vendita immobiliare	» 204
6. La gestione delle relazioni	» 207
7. Come incrementare il valore dell'agenzia nel tempo	» 210
8. L'agenzia immobiliare di successo	» 212
9. Da agente immobiliare a manager immobiliare, da manager immobiliare a imprenditore	» 214
10. Come mantenere il successo	» 218
Conclusioni	» 223
Bibliografia	» 225
Note sugli autori	» 227

Introduzione

Benvenuti nel mondo delle agenzie immobiliari! Vi diamo il benvenuto nell'affascinante, entusiasmante e gratificante carriera di agente immobiliare professionale. Questo libro è stato scritto per aiutare gli agenti immobiliari a lavorare meglio e migliorare i risultati. L'obiettivo che ci siamo dati è quello di farvi risparmiare migliaia di euro, tanto tempo e innumerevoli piccoli errori che possono fungere da battute d'arresto lungo il percorso che porta un'agenzia immobiliare al successo, indipendentemente dal vostro grado di esperienza. Le informazioni contenute in questo libro si riveleranno una preziosa risorsa per aiutarvi a lanciare una nuova agenzia immobiliare o per migliorare la vostra agenzia già esistente.

Siamo convinti che l'attività dell'agente immobiliare non si traduca semplicemente in un lavoro, bensì in uno stile di vita. Mentre nelle attività tradizionali generalmente si lavora dal lunedì al venerdì, per un totale di 40 ore a settimana con i fine settimana liberi, nel campo immobiliare si lavora spesso 60 ore a settimana compresi i fine settimana. Questo fa parte della routine per un agente immobiliare. Tuttavia, questa professione consente all'agente immobiliare di avere orari flessibili e la libertà di organizzarsi il lavoro e la vita privata come meglio crede. L'attività di agente immobiliare, se ben gestita, permette di dare un contributo positivo alla sicurezza finanziaria della propria famiglia, dei collaboratori e delle società riferite.

Vi preghiamo di considerare questo libro come una risorsa e come un manuale. In questo libro troverete racconti presi dal mondo reale degli agenti immobiliari. Esempi o storie di importanti esperienze di apprendimento che derivano da errori o successi di agenti immobiliari reali o titolari di agenzia che abbiamo conosciuto, oltre ovviamente alle nostre esperienze dirette. In questo libro troverete anche dei consigli che desideriamo offrirvi come se fossimo i vostri allenatori o business-coach immobiliari. Potete

accoglierli o rifiutarli, la decisione è vostra. A volte è necessario sbatterci la testa sulle cose per capire realmente la loro importanza.

Siamo sicuri che otterrete il massimo da questo libro se saprete e vorrete metterne in pratica i contenuti. Sperimentando completamente le cose scritte in questo libro, sarete in grado di assorbire i concetti più velocemente e a una profondità maggiore. Come ogni libro, alcuni capitoli vi interesseranno di più rispetto ad altri. Potete leggere direttamente quelli, ma vi consigliamo di leggere prima tutto il libro almeno una volta, dall'inizio alla fine, per avere una visione d'insieme. Nel primo capitolo parliamo della gestione strategica dell'agenzia immobiliare, vale a dire di tutte le scelte che hanno a che fare con il perché si è scelto di fare l'imprenditore nel settore immobiliare.

Nel capitolo due parliamo di come gestire l'agenzia immobiliare dal punto di vista operativo. Cosa fare, come farlo e quando farlo.

Il capitolo tre affronta il tema della gestione del marchio, analizzando gli elementi, la gestione e lo sviluppo del marchio di un'agenzia immobiliare.

Nel capitolo quattro forniamo suggerimenti sulla gestione del personale, dalla fase di ricerca a quella di conduzione di un gruppo di lavoro.

Nel capitolo cinque troverete alcuni consigli pratici su come gestire la crisi o meglio la situazione che il settore immobiliare sta vivendo negli ultimi tempi. Questi consigli nascono, oltre che da approfonditi studi e analisi, anche dall'osservazione diretta di quello che fanno gli agenti immobiliari top in questo difficile momento di mercato.

Ed infine, nell'ultimo capitolo, ci occupiamo della gestione del cambiamento personale dell'agente immobiliare che deve trasformarsi in agente di attività immobiliare.

I vari capitoli del libro hanno più di un comune denominatore: realismo, gestione, successo, evoluzione, qualità, etica, solo per citarne alcuni. Per questo abbiamo scelto di chiamare questo libro *Guida al successo dell'agenzia immobiliare*, perché si occupa di tutto quello che un agente immobiliare deve sapere e fare per avere successo nello svolgimento della sua attività professionale. La gestione di un'agenzia immobiliare non consiste soltanto nell'acquisire un incarico di vendita e nel fare pubblicità. Un vero e proprio consulente nel campo dell'intermediazione immobiliare deve occuparsi di molteplici attività e situazioni assai diversificate tra di loro. A partire dalla decisione di far parte di un network oppure no.

Un ringraziamento particolare va a Antonio Malgieri detto Antonello e ad Anna Semeria, perché senza la loro preziosa collaborazione questo testo non avrebbe visto la luce nella forma attuale, e un ringraziamento speciale a Paola Dellavalle, oltre ogni merito per lo splendido quotidiano esempio fornito. Sentitamente ringraziamo anche l'editore per aver creduto in questo nostro lavoro.

Prima di iniziare a leggere il libro, fermatevi un attimo per rispondere a queste domande.

1. Perché ho deciso di leggere questo libro?
2. Cosa mi aspetto da questo libro?
3. Quali sono le 10 principali domande per le quali spero di ottenere risposta leggendo questo libro?
5. Come determino l'utilità di questo libro?
6. Per quanto tempo mi impegno a leggere questo libro? Mi do una scadenza per finire di leggere questo libro? In caso affermativo, qual è la scadenza?

Ora che sapete cosa volete da questo libro, potete iniziare a leggerlo. Leggete con grande attenzione ogni parola. Potrete sviluppare al meglio le vostre potenzialità di successo nel settore immobiliare in brevissimo tempo.

La gestione del passaggio da agente immobiliare a titolare di agenzia

Qual è la differenza tra essere un mediocre titolare d'agenzia ed essere un grande titolare di un ufficio immobiliare? Nel lungo periodo, tutto si traduce nei profitti. Perché solo i profitti?... vi chiederete. Perché senza profitti, non si rimane in affari a lungo in nessun campo, compreso quello immobiliare. Tutto il resto non conta, o meglio conta, ma non può prescindere dai profitti. Le imprese esistono per prosperare nel tempo, fornendo occupazione stabile per le persone che ci lavorano e un ritorno sulle consistenti somme di denaro messe a rischio da parte dei proprietari o degli investitori. Ma la vera differenza tra un grande titolare di agenzia e uno mediocre sta nel tipo di ambiente che riesce a creare nel suo ufficio per le persone che ci lavorano e nei profitti che riesce a fare. Questo si chiama passione per quello che fai! L'importanza del ruolo del titolare di agenzia (o del responsabile di agenzia) nel vero ufficio immobiliare non può essere sottovalutata. Il titolare (o il responsabile o il manager) è il responsabile del fallimento o del successo dell'agenzia. Non esistono agenzie di successo e agenzie che falliscono, ma manager capaci che guidano al successo la loro agenzia e manager mediocri che la condannano al fallimento. Il ruolo di titolare o manager di un ufficio immobiliare può essere frustrante, ma soprattutto emozionante e gratificante se fatto bene e con gli strumenti adeguati. Proprio per questo è necessario che chi intende lanciarsi in questa sfida acquisisca una serie di competenze che riguardano la leadership, la selezione e la gestione del personale, la pianificazione e l'organizzazione aziendale e molto altro ancora. Tutte cose di cui parleremo in questo libro. Se ora state chiedendovi se siete o non siete adatti a gestire un ufficio immobiliare, continuate a leggere e lo scoprirete da soli. Molti ci chiedono se chi intende aprire un ufficio dovrebbe continuare a occuparsi di vendite o dovrebbe occuparsi solo di gestione dell'ufficio e dei collaboratori. A questo proposito la domanda cruciale da

porsi è: perché vuoi diventare un manager? Molti funzionari di grande successo decidono di diventare titolari perché sono stanchi di lavorare nei fine settimana. Altri perché vogliono guadagnare di più o avere una maggiore stabilità finanziaria. Altri ancora lo fanno per una questione di prestigio, o perché essere diventati responsabili o titolari dà loro la sensazione di essere cresciuti, di aver avuto un avanzamento di carriera. Alcuni solo perché vogliono una nuova sfida con cui cimentarsi o per avere la possibilità di influenzare la vita di altre persone in modo positivo. Diciamo che ci sono almeno tre tipi di titolari o manager di agenzia. Vediamo quali sono.

1. Il manager che si occupa anche di vendite

Il titolare che si occupa anche di vendite è un proprietario o responsabile di ufficio che continua a fare l'agente immobiliare, mantenendo ancora la sua produzione e impegnandosi ancora nelle attività operative dell'agenzia. Molti di quelli che iniziano la loro attività lo fanno in questo modo. Perché si preoccupano del fatto che se delegano l'attività di produzione totalmente ai loro collaboratori non riusciranno a coprire i costi, guadagnare e avere un flusso di cassa immediato o un buon bilancio di esercizio. E questo può essere un bene! Il problema di questo tipo di manager è il giusto bilanciamento del tempo dedicato alle attività di produzione e il tempo dedicato alle attività di gestione dell'ufficio e del personale. Questo tipo di manager o titolare di agenzia è incline a spendere molto più tempo ed energie sulle sue vendite personali, piuttosto che spendere tempo ed energie per svolgere le tanto necessarie funzioni di gestione dell'ufficio e dei collaboratori. Al contrario, se il titolare/manager spende troppo tempo a svolgere i suoi compiti di gestione dell'ufficio e delle risorse umane rischia di trascurare la sua produzione, ed eventualmente può ritrovarsi ad avere una carenza di denaro. Se avete intenzione di occuparvi sia di produzione che di gestione dovrete stare molto attenti a bilanciare il vostro tempo tra le due funzioni. Nelle nostre numerose esperienze abbiamo notato che molti titolari riescono a farlo, senza intaccare le loro vendite, sino a quando gestiscono al massimo 2 collaboratori, altri arrivano sino a 5 e altri ancora a 10 collaboratori. Oltre i 10 collaboratori, necessariamente cominciano a ridurre il tempo dedicato alla produzione per svolgere le necessarie funzioni di gestione dell'ufficio e del personale. Questo, ovviamente, può variare da persona a persona, ma è sicuramente qualcosa che è necessario tenere in considerazione quando si analizza la decisione di diventare un manager o il titolare di un ufficio immobiliare.

2. Il manager che non si occupa di vendite

Se si decide di lasciare del tutto “la vendita” e la produzione per occuparsi a tempo pieno di gestione dell’ufficio e del personale, allora ci sono diversi fattori importanti che si dovranno prendere in considerazione. Innanzitutto, dal momento che guadagnerete in base al rendimento di altre persone, è necessario valutare il tipo di collaboratori che assumerete. Nel capitolo 5, intitolato “La gestione del personale nelle agenzie immobiliari” approfondiremo questo aspetto e vi daremo tutti i consigli per individuare i collaboratori migliori. Per ora riflettete sul fatto che il vostro lavoro cambia. Dovrete smettere di essere solo agenti immobiliari per diventare anche e soprattutto allenatori di agenti immobiliari. Alcune volte dovrete essere “un gradino sopra” ed estremamente rappresentativi quando la situazione lo richiederà, fornendo un supporto “istituzionale” ai vostri collaboratori.

Altre volte invece dovrete saper fungere esclusivamente da “spalla”. Come i grandi attori dovrete essere professionalmente in grado di saper interpretare sia il ruolo di protagonista così come quello di “non protagonista” con uguale entusiasmo ed efficacia. Il vostro lavoro consisterà nel fare in modo che i vostri collaboratori riescano a produrre più risultati, per più tempo. Dovrete ad esempio chiedervi se all’interno del vostro ufficio c’è il clima e l’ambiente che può aiutarli a raggiungere i vostri e i loro obiettivi e se ci sono tutti gli strumenti e quelli più adatti (brochure, biglietti da visita, liste, computer, scrivania, telefono, spazi, segretariato, ecc.) per metterli nelle condizioni migliori per raggiungerli. Poi dovrete chiedervi se i vostri collaboratori hanno tutte le competenze necessarie per portare dei risultati ed eventualmente fornire loro le competenze mancanti attraverso la formazione, le riunioni, gli affiancamenti, il coaching, il supporto personale e altro ancora. Ancora, dovrete analizzare i comportamenti dei vostri collaboratori e riuscire a eliminare quei comportamenti che li allontanano dai risultati, così come dovrete riuscire a rinforzare quei comportamenti che invece avvicinano i vostri collaboratori ai risultati che desiderate e pensate che possano ottenere. Infine dovrete valutare anche i loro modelli mentali, vale a dire il loro sistema di credenze e di valori. Credono davvero di poter raggiungere certi risultati? È importante per loro? Altrimenti dovrete rafforzare le loro convinzioni ed essere in grado di fornire loro un forte “perché” dovrebbero farlo. Dovrete anche essere in grado di rispondere alle seguenti domande:

- Quanto profitto mi aspetto dai miei collaboratori e da quale momento?
- Quali sono i principali indicatori del loro progresso? Il volume lordo delle vendite? Il reddito lordo per ufficio? L’utile netto? La quota di mercato? Il

numero di clienti? Il numero delle vendite in un determinato periodo di tempo?

Sono tutti indicatori utilizzati per misurare i progressi dei collaboratori di un ufficio immobiliare, ma quale sarà il vostro?

3. Il manager efficace

È molto frequente vedere una persona entrare nel settore immobiliare come collaboratore, fare molto bene, salire in alto nella graduatoria delle vendite, e poi decidere di aprire la sua agenzia e mettersi in proprio, solo per fallire miseramente! Una delle cose più importanti che potete apprendere da questo libro è che non vi è alcuna correlazione diretta tra quanto sei bravo come agente immobiliare e quanto sarai bravo come manager o titolare di un ufficio! La definizione stessa di manager è quella di colui che raggiunge un predeterminato obiettivo grazie anche e soprattutto al contributo degli altri. Molti agenti immobiliari bravi a fare compravendite hanno un ego talmente grande che spesso rappresenta un enorme ostacolo per consentire loro di essere anche buoni manager. La natura stessa del lavoro di un manager è quella di ricevere gratificazioni, economiche e non, grazie anche al contributo di altri. Per diventare manager efficaci è fondamentale che iniziate a mettere da parte il vostro ego e impariate velocemente a ottenere la vostra gratificazione grazie soprattutto al successo cumulativo degli altri. Molti bravi agenti che diventano manager dicono ai loro collaboratori: “Io ho sempre fatto così, questo è il mio modo di lavorare, fai anche tu così o quella è la porta”. Questo non funziona perché se da una parte è vero che ci sono certamente alcune caratteristiche di successo che sono universali e che devono essere trasmesse ad altri, dall’altra parte è anche vero che il successo nella vendita di immobili è una questione molto personale che è diversa da individuo a individuo, in quanto ogni individuo è unico. La mancata consapevolezza di questo aspetto fa sì che il titolare non permetta ai suoi collaboratori di trovare la loro strada per il successo nel campo immobiliare.

4. Stili di management

“Chi si somiglia si piglia, chi non si somiglia si accapiglia”. Che cosa vogliamo dire citando questo proverbio popolare? Vogliamo dire che i maggiori successi nella selezione e nella gestione del personale li avrete con per-

sone che sono simili a voi o comunque complementari nella loro personalità e nello stile in cui fanno affari. Semplicemente sarete in grado di interagire meglio con gli altri sia individualmente che a livello di gruppo. Ci sono eccezioni, naturalmente, ma anche se sarete in grado di tollerare un agente che è molto diverso da voi, alla fine della giornata vi lascerà esausti. Questo significa che un manager è tanto più efficace quanto più è in grado di dialogare serenamente e stabilire relazioni qualificate con persone anche lontane dal suo modo di rapportarsi.

I due tipi di stili di management che vengono impiegati nella gestione dei collaboratori sono lo stile orientato al compito e quello orientato alla relazione. La maggior parte dei buoni manager li usa un po' entrambi. Sono orientati al compito con i collaboratori neofiti, che non hanno bisogno di motivazione perché quella ce l'hanno già di loro, ma hanno bisogno di un libretto chiaro delle istruzioni, hanno bisogno che voi li prendiate per mano e li aiutate ad attraversare. Mentre sono orientati alla relazione con i collaboratori esperti che sanno benissimo quello che devono fare ma possono avere dei cali di entusiasmo e motivazione, soprattutto in questo periodo di mercato. Il punto principale è che ognuno di noi tende a favorire uno stile rispetto all'altro e a utilizzarlo in ogni occasione, anche quando non è necessario. Avete bisogno di sapere qual è il vostro stile preferito per valutare se è effettivamente il caso di adottarlo o se la situazione richiede un diverso stile di management. Per questo, sempre più spesso, si parla di leadership situazionale, perché non esiste un unico stile di leadership, ma lo stile di leadership deve essere adottato in base alla situazione in cui ci si trova.