

INTERVISTA



RIFLESSIONI LIBERALI. Ilario Toscano, presidente del Gruppo Toscano

Una prova di lucidità e azione

Nel settore immobiliare, come in altri, il passaggio dal benessere alla crisi è stato repentino. Gli interventi messi in atto e il cambiamento organizzativo che ci hanno permesso di reagire e risalire la china

di Giovanna Guercilena

Non si può fare l'imprenditore se si è pessimisti, lo dimostra la storia di Ilario Toscano, a capo dell'omonimo Gruppo immobiliare da lui fondato. Cinquantasette anni, Toscano non è figlio d'arte, il padre era nella Polizia, eppure trenta e rotti anni fa decide che il lavoro in banca non gli basta e che dalla vita vuole di più. Con pochissimi soldi da investire, apre un'agenzia d'intermediazione e, dopo un periodo di salti mortali per provare a fare i due lavori, dice addio alla banca per dedicarsi totalmente all'attività imprenditoriale. La crescita continua sino al 2008, anno dell'inizio della crisi che obbliga tutti gli operatori del settore immobiliare a pesanti interventi di ristrutturazione. Toscano non si perde d'animo, usa le difficoltà come un'occasione per migliorare il servizio offerto e la gestione dei processi aziendali e adesso è pronto ad affrontare il 2014 con rinnovato entusiasmo. Nel frattempo ha scritto *Per fare impresa*, dedicato ai due figli e a tutti i giovani che "devono farsi strada nella vita". Con lui parliamo della sua avventura e di come il suo gruppo sta attraversando questi anni.

Non sono momenti facili per l'immobiliare. Il gruppo Toscano come li sta vivendo?

Il passaggio da che andava tutto

benissimo a una forte perdita di fiducia del mercato è stato traumatico e ci ha preso in contropiede. Piano piano abbiamo però recuperato lucidità d'analisi e d'azione. Abbiamo capito cosa dovevamo fare.

Per prima cosa, migliorare la qualità del servizio per essere più competitivi: concretamente significa che se il cliente chiede un appuntamento alle 8 di sera, noi lo diamo senza battere ciglio, che se ci arriva la richiesta per un appartamento che non sia già nel nostro stock, ce ne facciamo comunque carico e andiamo a cercarlo. In secondo luogo, abbiamo guardato al nostro interno e siamo intervenuti sul processo, sul metodo di lavoro. Oggi i nostri agenti operano secondo precisi passaggi, in modo razionale e controllabile, per cui se qualcosa non va per il verso giusto, è facilissimo capire dove si è sbagliato, senza perdersi in generiche accuse al mercato che non tira. Così si riesce a lavorare con consapevolezza di fronte a qualsiasi mercato.

È così che siete riusciti a chiudere il 2013, recuperando la perdita subita nel 2012?

Il 2012 è stato l'anno peggiore, la perdita ante imposte del gruppo è stata di 340mila euro. Nel 2013, abbiamo sostanzialmente mantenuto il fatturato, sui 17 milioni, ma abbiamo recuperato efficien-

za, come dicevo soprattutto a livello di struttura, e l'utile è tornato positivo, circa un milione di euro. Oltre agli interventi sui processi seguiti dalla nostra rete di vendita, abbiamo naturalmente anche ridotto le voci di spesa. Rispetto all'anno precedente, nel 2013 abbiamo tagliato del 12% la spesa per gli stipendi, ad esempio accettando le richieste di part-time che ci provenivano dai dipendenti, soprattutto donne, abbiamo rivisto tutti i nostri contratti d'affitto e gli accordi con i fornitori, ad esempio abbassando del 15% la spesa per la fornitura di prodotti editoriali, abbiamo anche ridotto di un ulteriore 10% l'investimento in comunicazione.

E il 2014, come lo state affrontando?

Con maggiore tranquillità, perché registriamo un piccolo cambio di tendenza del mercato. Basti dire che nel primo semestre del 2013 il calo delle compravendite era dell'11% e che, tuttavia, l'anno si è chiuso con un -7 per cento. Significa che un recupero c'è stato e contiamo possa continuare.

Naturalmente niente si ottiene gratis, difatti si tratta di un recupero sostenuto da una forte contrazione dei prezzi di vendita, motivo per cui in questo momento sul mercato si sta muovendo una fascia medio-alta di acquirenti che approfittano dei prezzi scontati. Certo, se in tutto



INTERVISTA

questo si fosse evitato di creare confusione e allarme rispetto alla tassazione sulle proprietà immobiliari, sulle prime così come sulle seconde case, probabilmente il recupero sarebbe più robusto.

In effetti, sulla casa la fantasia del Governo si è scatenata, ma la sostanza rimane sempre che possedere un immobile costa caro. Troppo caro?

Direi proprio di sì. Oltre tutto c'è un errore di valutazione, perché attraverso Ici, Imu o succedanei lo Stato non può illudersi di incassare quanto invece otterrebbe dalle imposte ipo-catastali e da quelle di registro se il mercato fosse in salute.

Dalle 845mila compravendite del 2007 si è passati alle poco più che 400mila del 2012 e del 2013.

Sono tutti soldi che lo Stato non incassa. Insomma, prendere misure che contribuiscono a deprimere un mercato già in difficoltà non è quello che si chiama un buon affare.

Intanto lei, a trentadue anni dall'avvio del suo gruppo, ha deciso di raccontarne la storia in un libro, che ha dedicato a chi voglia fare impresa oggi pur senza disporre di grandi capitali. È ancora possibile?

Non è più difficile oggi di quanto fosse in passato. La lamentela per cui certe cose non sono più possibili è spesso dovuta all'entusiasmo che scema. Può benissimo essere che ciò che era facile prima oggi sia difficile e viceversa, ma ogni epoca pone le proprie sfide, si tratta di trova-

re idee nuove e giuste per i tempi. Ricordo che quando, nell'82, venticinquenne, andai in Camera di commercio per registrare la mia azienda, incontrai un amico che fece di tutto per dissuadermi al suono del ritornello "ma chi te lo fa fare?".

È vero che nel nostro paese sembra facciamo apposta a creare ostacoli e disincentivi, ma le opportunità di business ci sono. Se negli anni Settanta e Ottanta si potevano, ad esempio, prendere frequenze radio e tv a niente e costruirci su un business, oggi le intuizioni vincenti hanno spazio nell'informatica. Una cosa è certa: per fare impresa, oggi più che mai, bisogna dedicare tutto se stesso e tutta la propria giornata. Non sempre questo concetto è chiaro.

Lei è partito appunto a soli venticinque anni, lasciando un lavoro sicuro in banca. Come le chiedeva quel suo amico, cosa glielo ha fatto fare?

Ero già sposato e avevo un figlio, non era facile rinunciare alla sicurezza. Lo feci per potermi realizzare come uomo, per non accontentarmi di un lavoro che non mi apparteneva e non mi gratificava. Per un anno feci il doppio lavoro, ma poi dovetti decidermi. Le dimissioni dalla banca segnarono la svolta, che però non fu immediata. Per un mese non mi riuscì di vendere nulla, ma poiché non potevo fallire, semplicemente decuplicai gli sforzi. E i risultati arrivarono. Obiettivo dopo obiettivo, sono riuscito a crescere, pensando in grande ma mantenendo sempre i piedi ben saldi a terra.

Attorno al core business dell'intermediazione immobiliare, lei ha costruito una serie di società collaterali. Quale logica ha seguito?

Mi sono limitato a osservare il mercato e ho cercato di cogliere le esigenze del cliente. Quando si entrava in una casa, prima non si usava cambiare tutto, al più si sostituiva la tappezzeria. Adesso non è più così, chi acquista casa la rifà completamente. Ed ecco che il gruppo Toscano mette a disposizione Oasi, che segue la progettazione e la ristrutturazione. Lo stesso vale per Toscano Mutui, che risponde alle nuove esigenze, perché se negli anni Ottanta i mutui venivano concessi col contagocce,



Ilario Toscano

INTERVISTA



negli anni Novanta le banche hanno cambiato strategia e si è resa necessaria una specializzazione anche nell'intermediazione finanziaria. Per i traslochi abbiamo la società dedicata, per gli immobili di alta gamma pure, la Guidobaldi, per la valorizzazione dei grandi patrimoni immobiliari c'è la Toscano Gestioni Immobiliari. E così via.

E non è ancora finita, vero?

C'è ancora molto da fare. Per quanto riguarda la rete in franchising, oggi contiamo su 166 agenzie, che si aggiungono alle 26 dirette, ma l'obiettivo è di arrivare a 1.500. Non appena il mercato ce lo consentirà, riprenderemo i piani di crescita, che in questi anni abbiamo un po' tenuto in sospeso. Stesso discorso per l'estero, su cui al momento non stiamo lavorando, ma che ci interessa,

soprattutto la Spagna. Siamo in continua ricerca di buoni agenti da formare, ragazzi dai 22-23 anni sino ai 35-40. Quasi sempre entrano in azienda che non sanno nulla di immobiliare, ma noi li trasformiamo in agenti. Iniziano a lavorare nella nostra rete diretta e poi, se hanno i numeri, possono candidarsi ad aprire una loro agenzia per diventare essi stessi imprenditori.

Nel corso del 2013 abbiamo investito in stage qualcosa come 270mila euro e organizzato 420 ore di formazione, cioè 105 seminari tenuti nelle sedi di Roma e Milano.

Ha mai pensato che le servirebbe un socio?

Solo una volta mi si è presentata l'opportunità che una banca volesse entrare nel capitale, con un 20% circa. Il problema è stato che

di fronte alle mie insistenti domande rispetto a come avrei potuto usare questo nuovo socio per far crescere il mio business, ottenevo solo risposte vaghe. Quindi non se ne fece niente. Io sarei anche ben disposto all'ingresso di un socio di minoranza, lo spazio ci sarebbe, pensiamo a tutto il filone della valorizzazione e della gestione degli immobili. Le assicurazioni, ad esempio, potrebbero essere un solido partner. Ma deve essere chiaro che un socio deve portare valore aggiunto. Diversamente non sono interessato. ■



**Per fare impresa.
Il caso Toscano:
una storia italiana,
Franco Angeli, 2013**