

Volume 30 - Novembre 2014 - € 8

ANDREA, ANTONIO
e LUIGI POLI
fondatori di AMEL
Medical Division

**EVERNOTE:
e sopravvivi
al caos**

**VENDERE
ALLE NUOVE
GENERAZIONI**

**SPECIALE
FRANCHISING
& IMMOBILIARE**

**AMEL,
L'AZIENDA
PER I VENDITORI
CHE VOGLIONO
CRESCERE**



MICHAEL GELB: PENSARE E VENDERE COME LEONARDO



ED+ ITO+ RIALE



**MARIO
DEL CORSO**

Imprenditore nei settori della climatizzazione, delle energie rinnovabili e del direct marketing, dopo un'esperienza imprenditoriale nella ristorazione. Venditore per passione da oltre vent'anni, crede nella formazione per un semplice e pratico motivo: produce risultati.

CINQUE ANNI DI V+

Una volta ho sentito una frase che mi ha travolto con la sua semplicità. Spesso facciamo giri immensi, come dice la canzone, per poi tornare alle origini, all'essenziale. Questo percorso ognuno lo inizia a modo proprio. Quasi sempre, lungo la strada, si incontrano altri cercatori. E allora ti domandi se un pezzo di strada non sia meglio farla insieme. Il cammino può procedere più spedito, e di fronte a un bivio sarà necessario ascoltare anche chi ti accompagna, prima di decidere da quale parte andare. Alla fine, quando hai trovato un equilibrio, più o meno stabile, ti accorgi che, per giungere alla meta, servono altri compagni di cordata, con altre competenze. Così ci si ferma a un campo base, e il gruppo diventa una squadra. Il cammino riparte, magari all'inizio più faticoso, perché i nuovi equilibri sembrano non funzionare. Ci si confronta, si mescolano i ruoli per trovare energie rinnovate, si prova e si riprova fino a quando viene raggiunta l'alchimia e il passo ritorna veloce.

La sola costante, in tutto questo, è la fame di realizzare il successo, di raggiungere l'obiettivo. Una fame che va oltre ogni fatica e ogni parziale sconfitta, e che ti fa superare i momenti di sconforto.

Così sono stati questi cinque anni di V+.

Ci siamo posti mete che, spesso, andavano oltre le reali possibilità a nostra disposizione, e tuttavia, grazie all'incontro con persone straordinarie, siamo riusciti a raggiungerle. **Il bello è che tantissime di queste persone sono proprio i nostri lettori.**

Andiamo avanti, con sfide ambiziose. Scoprirete qualcosa in questo numero, altro nei numeri a venire. Continueremo fino a quando voi e noi saremo affamati di sano successo, quello che ti porta a mettere da parte il superfluo per fare spazio alle cose davvero importanti, a una crescita personale e professionale che non si risolve con formule usa e getta.

A volte i nostri articoli hanno bisogno di tempo per essere assorbiti, e alcuni argomenti mettono alla prova più di una dieta "7 chili in 7 giorni"! Ma è la strada giusta.

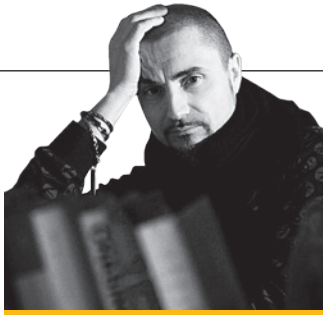
E allora buona lettura di questo volume 30.

Ah, dimenticavo la frase:

"Se vuoi rimanere hungry, non riempirti la pancia di pop corn".

UN REGALO AI LETTORI PER IL NOSTRO COMPLEANNO

In occasione dei 5 anni di V+, alleghiamo a questo numero il "breviario" delle buone regole della vendita, secondo Frank Bettger e Og Mandino - che hanno ispirato il corso "Il Vangelo della Vendita" pubblicato a puntate. Con l'augurio... natalizio che vi siano di ispirazione per un ottimo anno nuovo!
MDC



La vendita che fa la differenza di Sebastiano Zanolli

Manager atipico e appassionato di miglioramento personale. Ha scritto cinque best seller: *La grande differenza*, *Una soluzione intelligente alle difficoltà quotidiane*, *Paura a parte*, *Io, società a responsabilità illimitata* e *Dovresti tornare a guidare il camion*, *Elvis*.
www.sebastianozanolli.com

IL VENDITORE DI VERITÀ

Se guardiamo il profilo dei consumatori del mondo occidentale, il mercato sta cambiando: le generazioni crescono, invecchiano e si mescolano, creando un “frullato” di gusti, atteggiamenti, personalità, culture. Questo frullato mimetizza i punti nevralgici che un bravo venditore deve identificare come target della sua azione.

Sì, una volta era più semplice. Le generazioni duravano di più e si davano il cambio sul palcoscenico dell'economia. Attualmente invece, per la prima volta nella storia, si ritrovano gomito a gomito, sia nel mercato del lavoro che in quello del consumo, almeno quattro generazioni. Abbiamo: la generazione dei “silenziosi”, nati fra il 1927 e il 1945, ormai anziani, con un alto senso civico, poco propensi al debito, lontani dalla tecnologia, solidi nelle loro decisioni, una volta prese; i “Baby Boomer”, figli di almeno due ondate dopo il 1945, quella degli anni Sessanta e Settanta e quella degli anni Ottanta, ribelli o alcolizzati di lavoro, positivi e ottimisti in generale, nel pieno della loro capacità di acquisto e schiacciati da responsabilità verso figli e genitori e comunque allevati per consumare; poi c'è la generazione “X”, nata dal 1965 al 1980, che ha sperimentato in pieno divorzi, boom e sboom, individualismo, Aids, tutti fenomeni che li hanno resi smalizati e furbi; e infine la generazione “Y”, chiamata anche generazione dei “Millennials”, nati dal 1985 al 2000.

Sono in assoluto i più misteriosi e difficili da interpretare, soprattutto per i Baby Boomer che spesso fanno loro da apprensivi e onnipresenti genitori. Integrati nel sistema di cui godono i vantaggi, sono totalmente legati alla tecnologia e alla rete, cosa che li rende iper preparati e iper connessi. Sono consumatori che hanno capito quasi tutte le strategie e i trucchi di marketing, e sono più sensibili ai commenti dei loro pari che alle vuote parole della pubblicità.

Questo, in una sommaria sintesi, il quadro, lo scenario in cui chi vende si trova oggi.

La prima conclusione che viene da trarre è che diventa fondamentale sapere se ciò che vendi interessa l'una o l'altra categoria.

Se poi è un prodotto o un servizio trasversale, diventa obbligatorio sviluppare una comunicazione e delle argomentazioni differenti, che tocchino delle corde differenti.

Fino a qui non ci diciamo delle novità: da sempre chi vende deve personalizzare la sua azione, ma attenzione, in questo caso si tratta di persone che hanno avuto esperienze collettive talmente diverse e forti che hanno mutuato valori estremamente diversi e forti. La Seconda guerra mondiale, la conquista della luna, Woodstock, il boom delle Borse degli anni Ottanta e la crisi della politica reganiana, le Torri gemelle e il web, i social media e l'insicurezza sociale – solo per citare qualche insufficiente esempio – rendono uniche le persone, e ciò va oltre le loro personalità. Anzi, spesso le loro personalità si formano su elementi oggettivi e collettivi come quelli citati.

Quindi, oltre che raccomandare di prendere seriamente questo fenomeno della presenza simultanea di individui apparentemente diversi per necessità anagrafiche o di censo ma in verità distinti per valori importanti e per conoscenze ed esperienze, credo che sia anche importante liberare l'azione di vendita dal tentativo di manipolare il consumatore. La tendenza del mercato, dall'inizio del secolo a oggi, è quella di fornire ai clienti sempre più strumenti per discernere l'utile dall'inutile. Il buono dal cattivo. E questo è visibile una volta che si studiano le generazioni. Le generazioni che stanno arrivando non sono migliori o peggiori. Hanno più strumenti e sono geneticamente modificate per individuare la bugia o la simulazione. Questa evoluzione non può ipotizzare un venditore ciarlatano, a meno che non si stia parlando di nicchie, in via di estinzione. Il venditore, per forza di cose, è destinato a un futuro di attendibilità e trasparenza.

A un futuro di verità.

Significa che la strada corretta è quella della precisione.

Precisione nell'individuare il cliente e le sue esigenze.

Precisione nel definire ciò che è importante per lui.

Precisione nell'allineare i benefici della nostra offerta e il suo mondo di riferimento.

Ma ricordiamoci che c'è la “prova del nove”: tutto è verificabile. Istantaneamente. Tutto è pubblicabile. Istantaneamente.

Dovrebbe bastare come ragione per affilare la nostra preparazione e per farci un auto esame: la nostra soluzione di vendita è davvero buona per coloro che proviamo a convincere?

PRODURRE HUMANUM EST

QUANDO SI PENSA A COME FAR CRESCERE
LA PRODUTTIVITÀ, È DOVEROSO RICORDARE
QUANTO CONTI IL LATO UMANO DEL PROBLEMA

Una delle parole che sono più spesso associate al tema della crisi del nostro paese è la “produttività”. Il declino del Pil pro capite registrato negli ultimi anni è in larga parte attribuito a una scarsa crescita della produttività, con un tasso che è il più basso dei Paesi dell’OCSE. Molta discussione è in corso sulle ragioni che sono alla base di questo fenomeno. L’attenzione, però, è rivolta prevalentemente agli effetti delle variabili economico-finanziarie, prima fra

tutte l’elevato costo del lavoro. In Italia due aspetti lo condizionano: la dinamica dei salari spesso disgiunta da quella della produttività e il problema del cuneo fiscale, che andrebbe ridotto redistribuendo su altre fonti di reddito e di ricchezza il carico fiscale che grava sul lavoro.

Va detto che, accanto agli effetti certamente importanti di quelle variabili, che tendono a monopolizzare la discussione, non va ignorato il “lato umano” del problema, che ci porta a riflettere su aspetti di dinamica sociale che hanno forse molto più peso di quanto gli economisti ritengono.

Considerando il ruolo centrale della produttività nel disegno della nostra società, non è sorprendente che ci siano stati così tanti approcci nel tentativo di incrementarla. Alcuni possono giudicarsi sostanzialmente “privi di valore”, ma altri hanno dimostrato di poter dare un contributo importante al raggiungimento dell’obiettivo.

Rivisitare velocemente quelli più significativi può farci comprendere meglio l’importanza dell’uomo e delle dinamiche sociali nel processo di incremento della produttività.

1. La paga

È stato tradizionalmente accettato che al crescere della paga cresca la produttività. Questo concetto è all’origine dei diversi sistemi di remunerazione variabile (cottimo, ecc.) che sono stati applicati per legare compenso e produzione. Ma **quella che è stata ritenuta una relazione semplice fra paga e produttività è in realtà molto più complessa di quanto appaia a prima vista.** Per esempio, l’uso della paga per promuovere la produttività oltre un certo livello non è ritenuto legittimo, e i sindacati si sono attivati a giustificare e difendere il risentimento che molti lavoratori sviluppano quando sono esposti a una pressione eccessiva nel nome di maggiori guadagni.

2. Il “Management Scientifico”

All’inizio del secolo scorso si è assistito a un nuovo approccio per incremen-

Chiedete ai vostri
lavoratori:
“Se quest’azienda
fosse vostra,
cosa fareste
per migliorarla?”.

(Jack Simms)



Ci sono moltissime aziende che scelgono di non utilizzare a pieno le risorse a loro disposizione.

(Joe Magliochetti)

tare la produttività. Il “Management Scientifico” è stato inventato da Frederick W. Taylor, che ha suggerito che l’uomo, come propaggine della macchina, dovesse ripetere i movimenti giusti e solo quelli, per assicurare la massima efficienza. Questa concezione ha portato allo sviluppo della disciplina industriale di studio di “tempi e metodi”: **ingegneri specializzati esaminavano le mansioni e le modificavano ripensandole con lo scopo di eliminare movimenti e interventi non necessari così da aumentare la produttività dei lavoratori che le svolgevano.**

Anche questo approccio ha creato risentimento da parte dei lavoratori che vedevano aumentare la produttività senza che in corrispondenza ci fosse un aumento del salario.

3. La selezione

Studi di psicologia hanno portato a sostenere che **alcune persone sono “naturalmente” più produttive di altre.** La conseguenza è che, se si riuscisse a individuarle mediante interviste e test di selezione, la produttività sarebbe stata incrementata semplicemente reclutandole e inserendole nel tessuto produttivo. Anche se i test psicologici possono aiutare, il loro valore è necessariamente limitato, e d’altro lato anche loro creano risentimento



EDOARDO LOMBARDI

Manager con esperienze in più ruoli e settori (largo consumo, finanza, assicurazioni), ha ricoperto importanti posizioni di vertice. Presidente di Banca Esperia e vice presidente di Banca Mediolanum. Autore di *History e Case Histories* (edizioni Franco Angeli), paralleli fra eventi storici e casi aziendali.

per la **discriminazione che generano**, in quanto le persone più colte e preparate rispondono alle prove con maggiore possibilità di successo.

4. La formazione dei lavoratori

Un’altra idea che ha mostrato valore per lo sviluppo della produttività è stata la formazione, in particolare per i neo-inseriti nel mondo del lavoro. L’idea è che **un lavoratore, aiutato a capire a fondo le sue mansioni, aumenterà la sua produttività in un tempo più breve. Ma anche la formazione non sempre è stata accolta con entusiasmo:** molti ritengono di non essere in grado di imparare ve-

Non possiamo sperare di costruire un mondo migliore senza migliorare gli individui.

(Marie Curie)



locemente, e temono che la formazione finirà con l'esporsi a un certo imbarazzo.

5. La supervisione

Esiste l'ipotesi che il supervisore sia la chiave in grado di promuovere una maggior produzione: cioè, **se un supervisore comprende il compito che deve svolgere e gode di leadership nei confronti dei subordinati, allora potrà gestirli meglio**. Così si conquista la loro fedeltà e li stimola a essere più produttivi. La formazione dei supervisori ha certamente dato un contributo a un modo migliore di lavorare per aumentare la produttività con le persone e mediante le persone, ma in alcuni casi ha abbassato la produttività. **Ci sono infatti supervisori che preferiscono mantenere ottime relazioni con i loro subordinati anche a costo di accettare reali perdite di produttività.**

6. La motivazione

La motivazione è sempre stata riconosciuta come un fattore importante per la crescita della produttività. Funziona in due modi.

- **Paura.** È possibile motivare con la paura. Questo significa far capire alle persone che la produzione va fatta senza alternative. La paura è stata uno dei motivatori dominanti nel secolo scorso, ma i

sindacati sono nati per proteggere la gente dalle minacce e per creare le condizioni per cui una persona, trattata ingiustamente, potesse avanzare un reclamo. I sistemi di welfare hanno anche avuto l'effetto di ridurre la paura della disoccupazione, rendendo più difficile per i manager e i supervisori usare le minacce per promuovere la produttività.

- **Entusiasmo.** Al calare della motivazione per paura, la motivazione "entusiasta" è diventata più popolare. Si è ritenuto che **la produttività potesse crescere grazie alla generazione dell'entusiasmo**. Ciò si ottiene dicendo alla gente, in un clima emotivo, quanto importante sia "vincere", e la maniera di vincere è **fare oggi meglio di ieri e quest'anno meglio dell'anno precedente**. La motivazione entusiasta può certamente avere un effetto positivo per scuotere una forza lavoro "letargica", ma si ritiene che i suoi effetti si perdano rapidamente e occorra procedere spesso con nuove stimolazioni.

7. La partecipazione

La nozione di partecipazione è stata messa a punto nei primi anni del secolo scorso. L'idea è che quanto più le persone sono coinvolte nella sfida della produzione, tanto più produttive saranno. In quest'ottica un supervisore non dice ai lavora-

tori che cosa fare né chiede loro di farlo; piuttosto li fa partecipare. Diventano più produttivi grazie al loro coinvolgimento. Ci sono quattro approcci perché ciò avvenga.

- *Ridisegnare le mansioni*. Inizialmente questo approccio venne chiamato “Job Enlargement”, poi “Job Enrichment”; ora è noto come “Job Redesign”. L’idea è che **una persona, impegnata nel ripensare a come il suo lavoro potrebbe essere ridisegnato, è probabile che voglia espanderlo incorporando nei compiti nuove attività orizzontali e verticali per cui genera un output maggiore di quello che produceva prima.**

- *MBO*. Significa “Management by Objectives” (gestione per obiettivi). Il concetto di base è che, **quando una persona stabilisce i suoi obiettivi, diventa più coinvolta e dimostra una forte abilità a conseguire quegli obiettivi.** Il risultato è una maggiore produttività. Molti ritengono che i benefici da un programma di MBO siano **positivi, ma di breve durata.** L’approccio ha successo all’inizio, poi però conseguirli diventa un fatto ripetitivo, e così il lavoro tende a ritornare ai livelli di produttività che aveva prima.

- *QWL e QVC*. Ovvero “Quality of Work Life” (qualità della vita lavorativa) e “Quality Circles” (circoli di qualità).

Nel primo sistema si ritiene che, se i lavoratori sono coinvolti più direttamente nelle sfide della produzione, risponderanno con idee e sforzi che aumentano la produttività. Si tratta di una “partecipazione diretta”. Nella realtà spesso la supervisione “formale” introduce specialisti di qualità della vita lavorativa che guidano le comunicazioni, conducono le discussioni, ecc.

Nel secondo sistema siamo di fronte a una pratica copiata da esperienze giapponesi: un numero di dipendenti si riunisce e dà vita a una discussione su come migliorare la quantità e la qualità della produzione. Il principio sottostante è che **chi fa direttamente il lavoro ha molte idee su come farlo meglio e, se è ascoltato e i suoi suggerimenti sono raccolti e applicati, si otterrà una produttività molto più alta.** Queste idee sono logiche ma **limitate** dalla qualità della vita lavorativa e dalla disponibilità a partecipare nel caso in cui i dipendenti abbiano un’attitudine negativa verso il management e l’azienda.

8. I sistemi socio-tecnici

Ogni lavoro si basa su due considerazioni: una è che il lavoro possa contare sul miglior sistema tecnico per fare la produzione; l’altra è che ci sia anche la miglior organizzazione per portare le risorse umane a sfruttare al meglio la tecnologia. Questo concetto ha dato vita all’approccio socio-tecnico. Si è scoperto che, quando i lavoratori sono coinvolti nel ripensare il lato sociale contemporaneamente a quello tecnico della produzione, spesso trovano modalità migliori di organizzarsi per trarre il meglio dalla tecnologia. Il miglioramento dei mezzi tecnici ha quindi un’importanza indubbia. **Una persona che gestisce macchine migliori e più moderne è più produttiva di un gruppo di**

persone che operano con macchine antiquate. Quando si correla il costo del macchinario evoluto all’aumento di produttività, si conferma che lo sviluppo tecnologico è una delle risposte più valide al problema della produttività. **Meglio ancora se l’organizzazione della produzione è stata opportunamente migliorata in concomitanza con l’uso di macchinari più efficienti.**

9. Le norme della supervisione

Quasi invisibile e sconosciuto, ma di grande importanza, è il fatto che i supervisori, anche se si incontrano solo raramente come gruppo, in realtà costituiscono un gruppo, condividendo le norme di comportamento della loro professione. Se queste norme sono pro-produttività, i supervisori agiranno in modo da aumentare la produzione fatta da loro stessi e da coloro che guidano. Altrimenti la produzione sarà scarsa. Ogni giorno osserviamo situazioni in cui le persone sono meno produttive di quanto potrebbero essere. Vediamo scarti, prodotti di qualità inferiore e persone che chiacchierano di questioni che non hanno nulla a vedere con il lavoro. Ma vediamo anche il contrario: fabbriche che funzionano come orologi, persone che si applicano al lavoro con entusiasmo, intensamente e con il sorriso sulle labbra. Che cosa fa la differenza?

La prospettiva più realistica per modificare le situazioni critiche e trasformarle in situazioni positive è agire sulle attitudini che le generano. Bisogna comprendere come le attitudini nei confronti della produttività nascano e si diffondano, in quali circostanze è possibile per un intero gruppo riesaminare le sue attitudini e modificarle. La domanda da porsi è: **può una organizzazione gestire esplicitamente e deliberatamente le attitudini di coloro che impiega?**

C’è nel management chi ritiene che non sia sua responsabilità gestire le attitudini dei lavoratori, ma i più sono convinti che le attitudini nei confronti della produttività siano importantissime e vadano guidate. E oggi esiste una solida esperienza che dimostra che, se le attitudini sono gestite correttamente, è possibile ottenere elevati risultati di produttività.

Possiamo allora sostenere che la maggior produttività non è figlia soltanto di un basso costo del lavoro o di una particolare situazione finanziaria. Richiede che tutti i lavoratori, in primo luogo quelli che guidano altri lavoratori, posseggano un comportamento corretto e positivo nei confronti della produttività, e ciò non può che nascere dal clima aziendale o, in termini più estesi, dal clima dell’intera comunità in cui le attività produttive si svolgono.

Per veder crescere la produttività, non si dovrebbe allora – oltre a prendere i provvedimenti economici appropriati – **fare un grande sforzo a tutti i livelli per assicurare nei confronti della produttività stessa una serie di atteggiamenti positivi?**

Quando un prodotto è fabbricato da persone che trovano importante il proprio lavoro, sarà inevitabilmente un prodotto di qualità.

(Pehr Gyllenhammer)

SE TI DICO “FRANCHISING”

UN CONTRATTO
“VECCHIO” COME
IL SECOLO SCORSO MA
MAI COME ORA ATTUALE



**ANDREA
VETTORE**

Dottore in legge, con specializzazione sul franchising, ha sviluppato un solido know-how in ambito network e real estate, attraverso un'esperienza nel gruppo Gabetti. È c.e.o. e co-founder di BV INVEST, società di consulenza strategica, network development e formazione per la piccola e media impresa.

Fare impresa in Italia, specie di questi tempi, è veramente dura.

Riscoprire il franchising – un modello di business vecchio di più o meno cento anni, ma mai come ora attuale e “sul pezzo” – può rappresentare una opportunità da prendere in considerazione con attenzione.

Dal 2004, un settore normato

Secondo la definizione di affiliazione commerciale (“franchising”) fornita dalla **legge 129 del 6 maggio 2004**, il franchising è:

“[...] il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi [...]”.

La legge specifica anche che:

“... il contratto di affiliazione commerciale può essere utilizzato in ogni settore di attività economica...”.

Il franchising è una **formula di collaborazione tra imprenditori** per la distribuzione di beni e servizi.

Un franchisor (o affiliante) concede ai franchisee (o affiliati) la possibilità di usare il suo marchio e il suo know-how di marketing e commerciale, in cambio – solitamente – di un diritto d'ingresso e di una royalty sul fatturato. Ma franchisor e franchisee restano giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro: quando l'accordo e la soddisfazione sono reciproci, il franchising possiede una potenzialità enorme per lo sviluppo degli affari di entrambi i soggetti. In questo senso il franchising è un modello che agisce da catalizzatore e da booster per lo sviluppo del business: il franchisee si affida infatti al know-how, all'expertise e all'awareness del franchisor per entrare velocemente nel mercato, far crescere con altrettanta velocità la propria impresa e avere accesso a economie di scala altrimenti inaccessibili al singolo imprenditore; dal suo canto, il franchisor evita di dover aprire in proprio una serie di punti di vendita, di cui dovrebbe accollarsi i costi (e i rischi) della gestione diretta.

Una formula lineare ed essenziale – nata nei primi anni del secolo scorso ma ancora moderna – che crea un sistema win-win per franchisor e franchisee.

Pensare che, fino al 2004, il franchising era “terra di nessuno”, almeno in Italia, non regolamentata da nessuna legge specifica: il tutto si svolgeva sulla base di un libero accordo tra le parti, nell'ambito della prassi commerciale e del Codice civile; a poco sono serviti i tentativi delle Associazioni di categoria, apprezzabili quanto velleitari, di delimitare un quadro di riferimento.

L'entrata in vigore della legge 129/2004 ha senz'altro contribuito a dare maggiori certezze agli operatori, in un quadro normativo più chiaro e finalmente definito, conferendo stabilità e benefici a un settore che già aveva conosciuto una fase di sviluppo entusiasta, seppur piuttosto disorganizzato.

Numeri molto positivi

Ciò è dimostrato, del resto, dal crescente interesse nei confronti della formula, testimoniato sia dall'ingresso di nuovi operatori e start-up, sia dai sempre più numerosi possibili franchisee che esplorano attivamente la possibilità di entrare a far parte di un network in franchising.

Inoltre il fatto che, in un contesto di crisi economica, il franchising abbia numeri da “segno più” – con **un indotto pari a circa 23,5 miliardi di euro e un numero di insegne di poco inferiore alle mille** – è conferma di quanto un modello di business così elastico, snello e flessibile sia al passo con la società “liquida” e il mercato ondivago di questi anni.

A ulteriore riprova di quanto sia future-oriented, va evidenziata la tendenza diffusa anche tra i franchisor più piccoli di investire su uno sviluppo creativo del loro network, ponendo la loro attenzione non solo alle tradizionali spese di “marketing e sviluppo”, ma anche alla crescita personale e professionale della propria rete di franchisee, attraverso percorsi formativi che interessino e coinvolgano il network a tutti i livelli.

Grandi aziende come Apple e Google l'hanno capito da tempo: il franchising merita più attenzione e consapevolezza.

E nei prossimi numeri di V+ approfondiremo l'argomento.

Chi affronta lo scontro con sole truppe leggere, perderà per mancanza di mezzi.

(Sun Tzu)



IMMOBILIARE: SOLO LA FORMAZIONE E COSTRUTTIVA

LA MAGGIORANZA DEGLI AGENTI NEL SETTORE SOFFRE.
LA SOLUZIONE STA IN QUELLA "CONSISTENZA PROFESSIONALE"
CHE NON SI GUADAGNA DALL'OGGI AL DOMANI

Tra le figure commerciali che stanno incontrando maggiori difficoltà, sia per una profonda crisi che sta attanagliando il settore, sia per un ritardo di preparazione e di riqualificazione, c'è sicuramente la figura dell'agente immobiliare.

Contrazione...

Primo, si rileva un perdurante periodo di evidente complessità dell'intero comparto. La normale ciclicità è stata alterata da un prolungato effetto negativo, che dura ormai da sei, sette anni. Il quinquennio positivo iniziato ai primi del Duemila e che ha avuto la sua punta massima nel 2006 (oltre 850 mila compravendite in ambito residenziale), ha subito un calo progressivo, che ha letteralmente dimezzato il numero delle compravendite, facendole scendere finì a poco oltre le 400 mila su base annua. Di conseguenza, sono state registrate una naturale diminuzione dei prezzi, drasticamente ribassati in media di almeno il 30/35%, e una complessiva contrazione del fatturato totale del settore (residenziale e non), da 140 miliardi di euro a circa 70 miliardi di euro.

Le rigorose e severe politiche di erogazione del credito bancario sono risultate altrettanto determinanti per accentuare le già evidenti difficoltà, e hanno periodicamente "zavorrato" i timidissimi segnali di ripresa.

L'incertezza politica, la crescente burocrazia e un appesantimento del trattamento fiscale sugli



**BRUNO
VETTORE**

Ha una esperienza trentennale al vertice di aziende come Tecnocasa, Pirelli Re, Gabetti. Già presidente di Assofranchising, nel 2011 riceve l'onorificenza di Cavaliere dell'Ordine "Al merito della Repubblica Italiana" conferito con decreto dal Presidente della Repubblica. Attualmente è AD e socio di Coldwell Banker Italy. www.brunovettore.it

immobili hanno falcidiato le imprese del settore e tenuto lontano gli investitori internazionali, che hanno orientato i loro capitali verso altri Paesi europei.

... o formazione?

Secondo, la formazione. È l'aspetto che ci compete di più e sul quale è maggiormente possibile ragionare, intervenire e migliorare (si auspica). La preparazione professionale, la riqualificazione e la modernizzazione dell'agente immobiliare.

Il ruolo dell'intermediario immobiliare ha visto la propria affermazione tra gli anni Settanta e Ottanta, sostituendosi agli allora "sensali", soggetti che senza alcuna professionalità operavano, spesso ai limiti della legalità, per "mettere d'accordo" le parti al fine di definire un affare immobiliare. Questi "venditori" furono quasi totalmente soppiantati da più appropriate modalità di intermediazione, più organizzate e, dalla fine degli anni

Ottanta, anche regolamentate da una specifica normativa.

Per qualche decennio la figura dell'agente immobiliare è cresciuta, ha acquisito una dignità e uno spazio nel mercato del real estate. Il numero delle agenzie immobiliari è cresciuto, e, seppur con qualche momento di flessione derivante dalla normale ciclicità, fino a qualche anno fa quella dell'agente immobiliare era ritenuta una professione di successo. Generava buoni guadagni per il singolo, e le aziende più strutturate hanno sviluppato il loro business con il sistema del franchising o del network. Rimaneva forse qualche problema reputazionale per la categoria (ma ogni categoria ha delle "mele marce" e quindi non è giusto generalizzare).

Arrivando ai giorni nostri, si notano invece forti problematiche: l'incapacità di modernizzare realmente l'attività è evidente.

Molti agenti immobiliari hanno diminuito il loro volume d'affari e in qualche caso cambiato lavoro, ma la causa, molte volte, non è stata solo del momento economico: **è stata anche della scarsa volontà di evolvere, di crescere, di migliorare professionalmente. È stata soprattutto la chiusura verso il cambiamento, l'innovazione, i moderni sistemi di lavoro.**

È stata la mancata attenzione verso un cliente che ha altre esigenze e che spesso è "più avanti", che ha pretese maggiori o più adeguate ai tempi.

Quello che emerge, chiaro e lampante, è un forte ritardo.

Come se si percepisse un affanno per non rimanere esclusi da un mercato che non aspetta nessuno ed è promotore di una selezione darwiniana, dove non sempre sono i più grandi a resistere, ma quelli che riescono ad adattarsi alle nuove modalità operative.

Da più parti si notano tentativi, spesso velleitari, di recuperare il ritardo e l'arretratezza con le nuove tecnologie. Per alcuni basta attrezzarsi e "armarsi" di sistemi informatici e presunte forme di modernizzazione per risolvere in tempi rapidi il problema. Una specie di "corso di recupero" accelerato che dovrebbe riportarci al passo con i tempi.

Spiace, ma non è così.

E i fatti danno ragione: la media degli agenti immobiliari usa normalmente i social media, inserzioni gli immobili attraverso i portali, attrezza le agenzie con i più avanzati strumenti tecnologici, in qualche caso si serve di sistemi di MLS, da anni in uso corrente negli Stati Uniti.

Ma il risultato mediamente non cambia.



Esistono delle eccellenze che continuano ad avere ottimi risultati, ma la grande maggioranza degli agenti immobiliari soffre.

Il motivo è molto semplice: anni di ritardo non si recuperano in poco tempo, solo pensando che internet sia onnipotente e serva a coprire la poca consistenza professionale.

Perché questo è il tema principale: la definisco **"consistenza" professionale, fatta di molti ingredienti ma soprattutto costruita negli anni, con grande umiltà e rifuggendo dalle rendite di posizione, eliminando ogni forma di presunzione (molto presente nel settore!) e cercando di formarsi, come persone e come professionisti.**

E ancora una volta la formazione diventa elemento essenziale del processo di crescita.

Ancora una volta, come afferma un noto esperto, "o ti formi o ti fermi".

La formazione come strumento di sviluppo per superare le difficoltà del mercato.

La formazione come elemento di confronto, di aggiornamento e di business.

La formazione come modalità per rimettere al centro i fondamentali, che, come tutti gli economisti ci insegnano, sono i pilastri sul quali costruire il futuro di ogni professionista e di ogni azienda.

Contrazione o formazione?

È una scelta.

Se l'opportunità non bussava, costruisciti una porta.

(Milton Berle)