



I network immobiliari tra  
innovazione e liberalizzazione.  
Quali prospettive per il futuro

Atti convegno, Milano 22 novembre 2007



I network immobiliari tra  
innovazione e liberalizzazione.  
Quali prospettive per il futuro

Atti convegno, Milano 22 novembre 2007

Si ringraziano:  
UniCredit Banca, Grimaldi Immobiliare e REplat.

Introduzione	<b>5</b>
L'innovazione e le prospettive di sviluppo dei network immobiliari	<b>7</b>
<b>L'agente immobiliare: da "sensale" a professionista di un sistema franchising</b> <i>Bruno Vettore, Amministratore Delegato Grimaldi Immobiliare e Consigliere Confimprese</i>	<b>7</b>
<b>Gabetti e Ubh insieme per dare nuova linfa al mercato immobiliare e creditizio</b> <i>Umberto Botti, Presidente Ubh</i>	<b>10</b>
<b>Il codice deontologico, primaria necessità del settore immobiliare</b> <i>Giuseppe Caruso, Amministratore Delegato Pirelli RE Franchising</i>	<b>12</b>
<b>REplat, l'MLS europeo strumento anticrisi del mercato immobiliare</b> <i>Roberto Barbato, Presidente Gruppo IcuK</i>	<b>15</b>
<b>L'innovazione per perfezionare i propri punti di forza</b> <i>Antonio Pasca, Presidente Tecnocasa Franchising</i>	<b>19</b>
Il punto di vista di UniCredit Group	<b>23</b>
<b>Il mercato immobiliare e le banche: quali prospettive future?</b> <i>Patrizia Monzeglio, Vice Direttore Generale Banca per la Casa – UniCredit Group</i>	<b>23</b>
Conclusioni	<b>30</b>

E' andato oltre ogni più rosea previsione il primo momento di confronto fra le reti di agenzie immobiliari in franchising. Un confronto, come anticipava il titolo del convegno organizzato da Confimprese *“I network immobiliari tra innovazione e liberalizzazione. Quali prospettive per il futuro”*, che mirava a mettere sul tavolo e affrontare, per la prima volta con l'ottica della grande impresa, tutte le tematiche che in questo momento interessano il franchising immobiliare. Numerosa infatti la partecipazione degli operatori del settore che hanno potuto ascoltare tutti i più importanti nomi del settore, da Pirelli RE Franchising a Ubh, da Tecnocasa Franchising a Grimaldi Immobiliare e al Gruppo Icu, senza tralasciare i rappresentanti del mondo del credito (Banca per la Casa – UniCredit Group), sempre più vicino alle agenzie immobiliari grazie al prodotto mutui. Del resto, come accennato, numerosi erano, e sono, i temi caldi e forte l'esigenza di affrontarli con un'ottica nuova. Non va dimenticato infatti che gli agenti in franchising sono in primo luogo piccoli imprenditori, responsabili in toto dei risultati della propria attività, ma che allo stesso tempo i principali network che li raggruppano, ovvero quelli che contano almeno un migliaio di affiliati, sono in tutto e per tutto assimilabili alle grandi reti della distribuzione organizzata. Da qui l'approccio alla situazione attuale in un'ottica di sistema. Ma non è tutto: il trading immobiliare è in un momento di profonda trasformazione, con lunghi anni di impetuosa crescita alle spalle, e ci si augura anche nel futuro, con la prospettiva di un business via via sempre più allargato e complesso che non si limita più alla sola compravendita, ma a tutti i servizi che l'accompagnano. Oggi infatti l'agenzia è il luogo dove il cliente si aspetta di trovare anche altri servizi legati all'intermediazione, dal mutuo alle polizze assicurative, dalla consulenza all'indicazione di fornitori per ristrutturazioni, arredi e telefonia. In pratica un unico interlocutore per ogni esigenza connessa all'acquisto/vendita e all'insediamento in una nuova casa.

Ovviamente una trasformazione di tale portata necessita di essere supportata sotto molti profili: grandi investimenti, alleanze, marketing, gestione del

back office, innovazione (basti pensare alle grandi opportunità offerte da Internet). Tutte necessità cui solo una società di grandi dimensioni è in grado di fare fronte. Quello del “nanismo” del comparto in Italia è del resto uno dei mali comunemente riconosciuto: solo il 30% del mercato è in mano ai grandi network, che non sono più di quattro o cinque in un mercato che conta almeno una settantina di marchi.

Il tutto senza dimenticare la crescente necessità di formazione, che va ben oltre il corso e l’esame necessari per l’iscrizione all’albo degli agenti immobiliari. La formazione deve infatti durare per sempre, affinché l’agente da un lato possa tenersi al passo con le nuove normative, dalla Bersani alle norme antiriciclaggio a quelle sulla tutela della privacy, e dall’altro possa acquisire competenze sui nuovi fronti in cui viene man mano coinvolto grazie all’arricchimento dell’offerta di servizi.

Temi dunque di grande importanza, che i relatori hanno analizzato e su cui si sono confrontati vivacemente, portando un contributo originale. Interventi che tutti insieme offrono un quadro preciso e dettagliato dello stato dell’arte del franchising immobiliare, che vale quindi la pena di leggere e riesaminare con calma. Buona lettura!

*Teresa Campo  
Milano Finanza*

# L'innovazione e le prospettive di sviluppo dei network immobiliari\*

---

## **L'agente immobiliare: da "sensale" a professionista di un sistema franchising**

*Bruno Vettore, Amministratore Delegato Grimaldi Immobiliare e Consigliere Confimprese*

Desidero fare un'analisi dell'evoluzione del nostro settore scegliendo un punto di vista preciso: i mutamenti della professione di agente immobiliare, che sono un'interessante cartina di tornasole per comprendere l'evoluzione a cui abbiamo assistito nei network immobiliari e, più in generale, nel mercato immobiliare.

Soprattutto negli ultimi dieci anni la professione dell'agente immobiliare ha subito una trasformazione significativa per l'effetto di moltissimi fattori. Agli albori essa era troppo spesso praticata da figure ibride che, in molti casi, lavoravano facendo leva su una buona dose di improvvisazione. Grazie al faticoso lavoro di tutti i professionisti del settore - molti dei quali presenti in sala - e all'impegno di particolari reti e organizzazioni sul mercato, oggi possiamo dire che la percezione dell'agente immobiliare agli occhi del cliente è cambiata. Il mediatore, ritenuto quasi illegittimo e parassitario per effetto anche della tradizione dei sensali, avvertiti come anello superfluo della catena della compravendita, è diventato un rassicurante professionista in grado di garantire, agevolare, guidare e controllare tutte le fasi della compravendita.

Io credo che l'evoluzione subita negli ultimi anni dalle reti in franchising contribuisca a spiegare la parabola percorsa dalla figura dell'agente immobiliare. Mi riferisco a quelle reti che non hanno mai smesso di innovare e di migliorare. Le dimensioni dei network, ma soprattutto la loro crescita in termini di prodotti e servizi messi a disposizione della clientela, hanno prodotto una rivoluzione copernicana, trasformando l'agente da semplice mediatore a consulente globale per tutto il ciclo immobiliare: dalla valutazione ai contratti, fino alle fasi di post vendita.

È certamente un cambio di paradigma il fatto che oggi un cliente abbia l'opportunità di incontrare in un'agenzia immobiliare non solo un professionista preparato per gli aspetti classicamente legati al passaggio di proprietà, ma una figura

---

\* Trascrizioni degli interventi non riviste dai singoli relatori

molto più poliedrica, capace di muoversi con disinvoltura dai temi legati al credito, ai mutui, alle assicurazioni fino in qualche caso, per reti particolarmente organizzate e lungimiranti, alle soluzioni di arredo.

Tutto questo ha comportato un rivolgimento persino nell'autopercezione che di sé hanno sempre avuto gli agenti immobiliari, perché sono stati obbligati a crescere e ad acquisire conoscenze e *skills* che in passato erano a loro ignote. Per le reti che hanno seguito e, in alcuni casi, dettato i cambiamenti del mercato, questo ha significato un enorme sforzo in termini di investimenti su una formazione non più casuale ed episodica, ma permanente, continua e di livello sempre più elevato.

La formazione è diventata una delle chiavi del successo delle reti in franchising, capace di fare spesso la differenza anche nella scelta del network al quale affiliarsi. Ogni network ha infatti una sua caratterizzazione spesso dettata dai contenuti professionali e dalla credibilità della rete stessa. Una formazione che non deve essere solo tradizionalmente d'aula, ma quotidiana capace di incidere profondamente sulla cultura, sulla mentalità, sullo spirito di coloro che operano nel settore rendendoli più aperti, illuminati, formati, informati e informatizzati perché questa è la direzione.

In questa prospettiva la novità nelle reti immobiliari non sta più nell'adozione del franchising. Oggi l'innovazione e la vitalità di questa formula dipendono da fattori più sottili e dai differenti modi in cui l'affiliazione può essere interpretata e declinata nel concreto. Ciò che può realmente essere innovativo in un moderno sistema di franchising è l'equilibrio, la stima e il rispetto che deve instaurarsi fra tutte le componenti del sistema. L'affiliazione non va più interpretata come un semplice scambio fra due soggetti, ma come sistema che si regge sul perfetto equilibrio e l'efficienza di tutte le sue componenti. Non parliamo più di franchising quindi, ma di sistema. In altri termini, l'affiliato non è più solo colui che attinge ai servizi che gli vengono messi a disposizione, ma un attore attivo e decisivo nel successo di un marchio, un ambasciatore del brand, i cui errori si riverberano fatalmente sull'intera azienda e sui colleghi, il cui contributo, positivo e decisivo, è il carburante assolutamente necessario al buon funzionamento della macchina. Tutto questo vale, a maggior ragione, se guardiamo alle grandi novità di queste settimane. La nascita di macro soggetti strutturati in forma di azienda di aziende, reti di reti, capaci di mettere a sistema, in maniera complessa ma efficiente, strutture fra loro simili, ma non identiche e facendole funzionare al massimo delle loro potenzialità continuando tuttavia a mantenere, per ognuna di esse, autonomia e identità, nel rispetto dei valori, della storia di

ciascun brand e soprattutto degli imprenditori affiliati che rimangono l'elemento centrale da valorizzare. In questo senso si capisce meglio cosa intendo quando parlo di franchising come sistema: oggi non conta più soltanto il rapporto tra franchisor e franchisee, ma è importantissima anche la collaborazione tra gli affiliati e la loro maturità di stare all'interno del sistema. Per questo, nella mia esperienza di manager, ho sempre puntato ad affiliati motivati e preparati che avessero una mentalità adulta, propositiva e costruttiva. Credo che nel nostro settore ci sia bisogno di un franchising adulto, dove non vi sia subordinate eccessivo fra franchisor e franchisee, ma ci sia un grande equilibrio. Oggi le reti che vincono sul mercato e si segnalano per trend di crescita significativi sono i gruppi che fanno della qualità e dell'attenzione costante al loro vero cliente una priorità. Il franchisee è infatti il primo e non l'ultimo anello della catena.

I repentini mutamenti del mercato e lo sviluppo della professione hanno dunque marcato in maniera più netta il profilo dell'agente immobiliare, che oggi può e deve sentirsi sempre più parte integrante di un gruppo con cui condivide marchio, prodotti, filosofia, modalità operative e obiettivi strategici di medio lungo periodo. Anche localmente, nel piccolo-medio bacino del franchisee c'è una grande competizione e quindi lui stesso deve adoprarsi per essere attore vincente in quello specifico mercato.

È alla luce di questi presupposti che si spiega la mia posizione a proposito di tutti i blandi tentativi di tutela della professione che sono stati fatti negli ultimi anni. Si è tentato di dare all'agente immobiliare, attraverso leggi o disposizioni normative, una legittimità e una nobiltà che a mio avviso solo il mercato può dare. Noi dobbiamo vincere sul mercato, non abbiamo bisogno di tutor o di tutele che arrivano dall'alto. Commetteremo un grave errore se decidessimo di introdurre una cultura sindacale - naturalmente nel senso negativo del termine, non nel senso positivo delle attività svolte dalle associazioni - nel nostro tipo di professione che rimane un'attività per imprenditori, come se l'agente immobiliare e le reti di cui fa parte dovessero chiedere una tutela e un riconoscimento da parte dello Stato. Non credo che questo sia un percorso efficace. La nostra arena deve essere il mercato con le sue leggi, la sua libertà e la sua capacità di premiare i migliori. Il futuro delle reti immobiliari è nel mercato e noi dobbiamo concentrarci quotidianamente su di esso. Chi rimane indietro paga il salatissimo prezzo di chi non ha voluto misurarsi con esso, facendo della propria impresa un sistema chiuso e impermeabile. Ci vuole cultura, apertura mentale ed entusiasmo e serve, per concludere, anche un confronto come quello di oggi. In questo senso noi abbiamo dato un piccolissimo contributo perché è il confronto che stimola il miglioramento.

## **Gabetti e Ubh insieme per dare nuova linfa al mercato immobiliare e creditizio**

*Umberto Botti, Presidente Ubh*

Questo convegno ha luogo in un momento particolarmente opportuno perché coincide con la chiusura di un'operazione che, in qualche modo, tocca chiunque operi in questo ambito. Pochi giorni fa Ubh, la holding che rappresento e che ho fondato, ha firmato un *closing* di portata storica e letteralmente irripetibile. Un'operazione che riunisce tre marchi che sommati insieme fanno 120 anni di credibilità, di esperienza e di storia del settore immobiliare. Gabetti Property Solutions e Ubh hanno infatti deciso di aggregare in due *NewCo* le loro attività legate all'intermediazione immobiliare e creditizia. Con questa operazione brand di grande notorietà come Gabetti, Professionecasa e Grimaldi, pur mantenendo la propria autonomia e conservando la propria identità, sono state raggruppate sotto un'unica regia in grado di moltiplicarne la forza, grazie a sinergie ed economie di scala di grande impatto. Il risultato iniziale è sotto gli occhi di tutti: è nato un gruppo che conta 1.900 agenzie, di cui 1.600 di intermediazione immobiliare; sul versante del comparto creditizio-finanziario lo stesso avverrà per Rexfin, G.finance e le altre tre partecipate, fronte sul quale sarà raggiunta la somma di 275 punti vendita e un dato di erogato mutui a fine 2007 di ben 1,3 miliardi di euro. A gennaio 2008 presenteremo il nostro piano industriale, ma già ora posso anticiparvi che il nostro obiettivo alla fine dei 5 anni è superare i 3.000 punti vendita complessivi e un aggregato mutui di 3 miliardi di euro, puntando a raggiungere i 2 miliardi nel primo biennio di attività congiunta.

È evidente a tutti l'enorme portata e l'innovazione di questa aggregazione che non ha precedenti perché per la prima volta, rompendo la chiusura e la diffidenza che da sempre aleggia nel nostro settore, marchi tra loro storicamente concorrenti decidono di guardare al mercato con reciproca fiducia, ottimismo e sincero slancio imprenditoriale, rinunciando a coltivare solo il proprio piccolo orticello. Credo sia innegabile che abbiamo realizzato un'operazione che porta una ventata di freschezza e di ossigeno al nostro mercato, in netta controtendenza rispetto a chi finora è stato capace di creare dei "Truman Show", reti asfittiche che hanno affidato il loro sviluppo solo a un'ossessiva crescita interna, senza mai prendersi il rischio di arricchirsi di professionalità esterne più pregiate. L'aggregazione Gabetti-Ubh è una sfida lanciata al cronico "nansismo" che affligge purtroppo un settore che rischia di soffocare e implodere per la miopia e lo spirito difensivista di molti di noi. Se mi permettete un parago-

ne calcistico, a differenza di chi nel nostro settore si ostina a praticare un arcigno catenaccio all'italiana, noi abbiamo deciso di praticare una coraggiosa zona, animati dalla fiducia in noi stessi e da uno spirito "offensivista" rivolto al futuro e all'innovazione. Ciò che voglio sostenere con convinzione è che il futuro del nostro settore dipenderà dalla nostra capacità di essere meno autoreferenziali, di provare a mirare più in alto, di essere più coraggiosi e più disponibili al confronto sul mercato. Per questa ragione penso che l'operazione Gabetti-Ubh sia importante non solo per i protagonisti coinvolti, ma perché può rappresentare il modello di una rivoluzione culturale che riguarda tutti. Si tratta di un'operazione unica, soprattutto se la contestualizziamo all'interno delle attuali condizioni del settore. Stiamo attraversando una fase più difficile e riflessiva, dopo anni di crescita esponenziale con un mercato certamente "drogato" dall'enorme disponibilità di liquidità dovuta a un costo del denaro notevolmente basso. Non c'è dubbio che le nuove condizioni decimeranno gli attori sulla scena, vedremo in grande difficoltà molti *free lance* e piccole reti perché strutturalmente impossibilitate a competere, incapaci di dare quel valore aggiunto che solo i grandi gruppi sono in condizione di offrire ai propri affiliati, e quindi al cliente finale, in termini di forza, struttura aziendale, potere contrattuale, marketing, servizi e conoscenza del marchio. Si apprezza ancor di più quest'aggregazione se si considera che si tratta di un'operazione che mette a sistema marchi tra loro non sovrapponibili. Gabetti, il brand per antonomasia, con 55 anni di storia alle spalle. Grimaldi, marchio che opera da 42 anni, oltre che il primo franchising italiano dal 1980. Infine Professionecasa, l'azienda che ho l'onore di aver fondato, che in 21 anni si è imposta sul mercato per innovazione, entusiasmo, dinamismo e passione.

Personalmente penso che l'idea di creare reti clone, immettendo sul mercato nuovi brand che aumentano solo concorrenza, sia un progetto industriale datato e figlio di una cultura ormai superata. L'obiettivo di Ubh sarà quello di trasferire nelle reti la cultura dell'innovazione e del mercato inscritta nel suo Dna. Arricchiremo i nostri network con risorse esogene evitando di comportarci come struzzi che si sentono protetti solo mettendo la testa sotto la sabbia, che si sentono forti solo dentro il recinto rassicurante, ma sigillato, del proprio piccolo mondo antico. La mia idea è che la crescita debba seguire due vie: la valorizzazione delle risorse interne indispensabili perché portatrici di valori imprescindibili, ma anche l'apporto di forze esterne con le quali non dobbiamo avere il timore di confrontarci. Diverso è l'approccio di chi fa come quelle religioni fondamentaliste che difendono e tutelano il potere dei vertici, tenendo nell'i-

gnoranza i propri seguaci. La storia ce l'ha insegnato con l'esito della guerra fredda: la lotta tra Est e Ovest ha penalizzato la chiusura e chi ha pensato di soggiogare il proprio popolo e ha invece sancito che la libertà, la crescita, l'innovazione e il confronto premiano sempre. Mercato, apertura, fiducia e ottimismo: sono queste le parole chiave che sintetizzano ciò che ho cercato di dire finora. È la scelta che hanno fatto Ubh e una grande azienda come Gabetti, decidendo di aprirsi e di lanciare un progetto ambizioso. È arrivato il momento di scrollarsi di dosso il provincialismo a cui molti, purtroppo, si sono condannati. Per i numeri, le potenzialità e la cultura industriale di cui siamo portatori abbiamo la presunzione già oggi di rappresentare un modello per tutti, il *benchmark* per il nostro settore e per il mercato *tout cour*.

Il settore immobiliare deve crescere, dobbiamo finirla di pensare e dire che siamo in troppi, che c'è troppa concorrenza. Non è assolutamente vero. Dobbiamo avere l'onestà intellettuale di ammettere che meno del 50% del mercato è in mano nostra, che i privati in molti casi purtroppo ancora non si fidano appieno di noi, che siamo frammentati e disorganizzati, veniamo visti e percepiti come dei piccoli artigiani impreparati e avidi di denaro.

La nostra categoria, piccolissima - 35.000 iscritti - non è capace di farsi rappresentare da una sola grande associazione - a oggi ce ne sono tre - un'associazione che ci avrebbe rappresentato negli ambiti istituzionali con più forza e maggiore potere contrattuale. Dobbiamo svegliarci e pensare in grande, dobbiamo aprirci imprenditorialmente e intellettualmente, dobbiamo guardare al futuro con animo nobile.

In questo convegno ci chiediamo quale sia il futuro dei network immobiliari. Mi scuserete se ho usato il caso concreto della mia esperienza per suggerire le mie risposte, ma anziché discettare astrattamente io, come sempre nella mia storia imprenditoriale, prima di parlare ho pensato di fare. Il futuro, anziché immaginarlo, ho cominciato a realizzarlo, non mi restava che raccontarvelo.

### **Il codice deontologico, primaria necessità del settore immobiliare**

*Giuseppe Caruso, Amministratore Delegato Pirelli RE Franchising*

A questo tavolo trovate seduti ex agenti immobiliari ora tutti alla guida di gruppi che gestiscono le reti che rappresentano circa il 90% dei network immobiliari italiani. Ognuno di noi ha contribuito a far nascere e sviluppare l'attività ben rappresentata oggi in sala.

La rete Pirelli è giovane, nasce a valle dell'attività che ha fatto Pirelli Real Estate per concludere il ciclo del servizio al cliente, e come tale si pone con molta umiltà in un momento di mercato così delicato, nonostante abbia un nome di assoluto rispetto e una storia centenaria per quanto riguarda la conoscenza collettiva del gruppo industriale.

Il titolo di questo convegno recita: innovazione e liberalizzazione. Se sento la parola innovazione penso subito alla tecnologia, al fatto che dobbiamo comunicare in modo più veloce, necessità che poi si scontra con le modalità e i tempi dell'acquisizione di un immobile: se prima bastavano tre mesi per realizzare una vendita oggi forse non ne bastano cinque, gli appuntamenti che si fanno nello stesso appartamento non sono più quindici, ma magari quaranta eppure non si riesce a raccogliere la proposta perché il prezzo è eccessivo. È importante innovare, pensare a dove va il mercato, riuscire a conoscerne i trend e, poiché noi abbiamo delle responsabilità, magari anche provare a condurlo in una certa direzione.

La parola liberalizzazione invece mi fa venire in mente altre cose: è vero, noi siamo rappresentati da più associazioni di categoria eppure non siamo riusciti a far sentire la nostra voce all'interno delle attività che sono state portate avanti negli ultimi due anni in materia di liberalizzazioni, che hanno anche complicato l'attività di ognuno di noi. Complicato perché sono state fatte delle norme e immediatamente dopo sono state modificate: per esempio, è stato detto che c'è un intermediario immobiliare con patentino e numero di patentino e poi è stata fatta una norma per cui è possibile svolgere l'attività anche senza essere in possesso del patentino stesso. Ci sono delle questioni che ci riguardano e ci toccano in prima persona. Liberalizzazione vuol dire sicuramente avvicinarsi a un'attività senza ostacoli o barriere all'ingresso, ma questo non fa bene al nostro settore perché il mercato percepisce ancora l'agente immobiliare come colui il quale non dà un servizio, ma percepisce troppo denaro. Allora noi abbiamo la responsabilità di cambiare anche questo metodo. Dobbiamo pensare di trasmettere ai nostri affiliati la sensazione che la nostra attività lavorativa non consista solo nel rincorrere la mediazione, ma anche nel mettere il cliente al centro dell'attenzione. Noi trattiamo un bene primario sancito anche dalla Costituzione: le famiglie che cambiano casa si indebitano non per cinque anni, ma per trenta o quaranta, per tutta la vita devono risparmiare quello che guadagnano per pagare il mutuo. E quando cambiano casa mettono i loro risparmi in mano nostra. Quindi noi non dobbiamo inseguire la mediazione a tutti i costi. Io vado professando, all'in-

terno della mia rete, che dobbiamo dare un servizio. Noi siamo dei consulenti, dobbiamo trasformare l'attività del mediatore immobiliare da mestiere, qual era prima, a professione e la trasformazione passa anche dal darci un codice deontologico. Le associazioni di categoria, e io ho tutto il rispetto per l'attività che svolgono, forse hanno un potere meno coercitivo di quello che noi possiamo avere nei riguardi dei nostri affiliati perché chi non si comporta bene, chi infanga l'attività del mediatore immobiliare, deve essere mandato via. Così probabilmente il cittadino che ci percepisce male, ci percepirà un pochino meglio. In questo senso dobbiamo fare della strada insieme. La sana concorrenza ci deve essere, ma nel rispetto delle regole la sana concorrenza è il collaborare insieme affinché l'attività che faccio io possa agevolare quella che fa Antonio Pasca, Umberto Botti, Bruno Vettore e tutti quanti gli altri. Questo perché noi dobbiamo rispettarci e, in quanto persone a capo di reti, abbiamo la grande responsabilità di insegnare ai nostri affiliati. Poiché noi reputiamo che i nostri modelli, nelle diversità che ci contraddistinguono, siano vincenti, questi devono rappresentare anche degli esempi da trasferire all'estero. Alcuni già lo stanno facendo in Spagna, Ungheria, Professionecasa lo sta facendo anche in Paesi molto più lontani, ovviamente questo è un modo per affermare il sistema italiano di svolgere l'attività di agente immobiliare. Concludo con un augurio affinché queste iniziative possano essere riprese per cercare di pensare a cosa vogliamo fare per il nostro futuro. Perché il nostro futuro è importante nel momento in cui ci confrontiamo con chi abbiamo davanti. E chi abbiamo davanti? Le famiglie, che sono i nostri clienti.

Una breve notazione finale. Il 1° gennaio 2008 la nostra società di franchising non ci sarà più, non perché verranno cancellate le affiliazioni, ma perché fondiamo le tre società nella Pirelli RE Agency che è una delle tre società di servizi insieme alla Pirelli RE Property, che fa attività di gestione dei portafogli immobiliari, e Pirelli RE Facility che, insieme a Banca Intesa, ha creato una piattaforma europea. Nel mercato ci sarà il cambiamento di tutte le insegne in Pirelli RE Agency, avvicinandoci così al modello di business nel quale Pirelli è nata come acquirente di stock di immobili sempre più polverizzati sul territorio nazionale, mentre la rete continuerà a contribuire alla vendita del portafoglio immobiliare. Rete che nel 2006 ha intermediato qualcosa come 450 milioni di euro di portafogli comprati da Pirelli Real Estate e dati come incarico agli affiliati, incarichi che ovviamente la Pirelli remunera intorno al 2-3%. In questo modo avviciniamo sempre di più l'attività di Agency pura al territorio.

## **REplat, l'MLS europeo strumento anticrisi del mercato immobiliare**

*Roberto Barbato, Presidente Gruppo Icuik*

I momenti che ci attendono ci rendono più attenti. Come proseguiamo? Sicuramente all'orizzonte ci sono delle difficoltà: borse in calo, dollaro bassissimo, petrolio a 100 dollari, ci sono una serie di incertezze. Personalmente porterò una testimonianza che vuole essere qualcosa di nuovo, di innovativo. Non dobbiamo essere "orbi" perché dobbiamo stare attenti che tra la figura del mediatore degli anni passati a quello di oggi non sia cambiato solo un bel vestito e una bella cravatta, ma che a fare la differenza siano effettivamente gli strumenti, i servizi, il modo di confrontarci con il mercato, un mercato che sta cambiando e che è all'insegna di Internet. Non dobbiamo essere "orbi", non possiamo non guardare a certi tipi di cambiamenti. Sono d'accordo con Bruno Vettore e Umberto Botti sull'aspetto delle sinergie però, ahimè, non bastano i 120 anni di storia. Oggi ci vuole qualcosa di innovativo, dobbiamo guardare chi è più avanti, a come hanno affrontato prima di noi determinate situazioni e determinati eventi Paesi come gli Stati Uniti, che da un secolo utilizzano un sistema come l'MLS, sistemi che veramente aiutano gli operatori nei mercati in difficoltà. Oggi non possiamo più stare lì a pescare con la canna, adesso veramente dobbiamo collaborare perché dobbiamo pescare con la rete. I risultati che noi tutti stiamo ottenendo adesso sono il frutto delle scelte che abbiamo fatto cinque anni fa, i risultati delle scelte che faremo oggi li vedremo fra cinque anni e saranno il frutto di cinque anni di lavoro.

Per cominciare vorrei che riflettessimo su un dato: il nostro settore di riferimento è composto da circa 36.000 operatori, ma sono soltanto 6.000 gli agenti immobiliari che hanno trovato utile aderire a un network e fidarsi di un brand.

Perché si è verificato questo fenomeno? A mio avviso, il problema risiede nel fatto che il professionista attuale necessita di libertà e di formule differenti da quelle passate e, dunque, più attuali, più in linea con le nuove tendenze di mercato. È su questo concetto che, nel 2000, è nato e si è sviluppato il franchising Frimm. Il nome si ispira proprio al concetto di libertà, di "freedom" all'interno di un network immobiliare, che si traduce in primo luogo nel contratto "light" ovvero in un patto facilmente rescindibile tra franchisor e franchisee. L'idea era, ed è, quella di affrontare il mercato in maniera completamente diversa rispetto al passato perché è il mercato stesso a essere cambiato: da qualche anno a questa parte infatti abbiamo a che fare con mercati globali e globalizzati che hanno posto una sfida completamente nuova anche per

il nostro Paese. Ci dobbiamo chiedere: siamo pronti a lavorare all'interno di questi nuovi mercati che si allargano a dismisura, di questi ambienti operativi in continua mutazione?

Il nostro Gruppo ha risposto a questa domanda fornendo strumenti per un franchisee moderno, permettendo agli affiliati di fare un salto di qualità professionale dalla figura di agente immobiliare a quella di vero e proprio Consulente Immobiliare, un operatore che ha bisogno di libertà di movimento, di decisione e di poche ma salde, chiare e trasparenti regole per crescere e competere nel proprio mercato di riferimento. Il franchisee moderno, insomma, deve sentirsi libero, tutelato e garantito dal network immobiliare tramite cui ha scelto di operare.

In particolare, Frimm ha deciso di liberare il Consulente Immobiliare dai confini stabiliti di un determinato territorio e dargli la possibilità di collaborare nella compravendita con i colleghi in tutta Italia, e magari anche all'estero, tramite un software ad hoc, veloce e di facile utilizzo e alcune precise regole comuni. Dopo aver introdotto l'MLS (Multiple Listing Service) nel nostro sistema e averlo personalizzato secondo le esigenze dei nostri affiliati, però, ci siamo resi conto che questa innovazione non era sufficiente per stare davvero al passo col mercato: far collaborare in tutta Italia gli affiliati Frimm soltanto all'interno del loro network non bastava più.

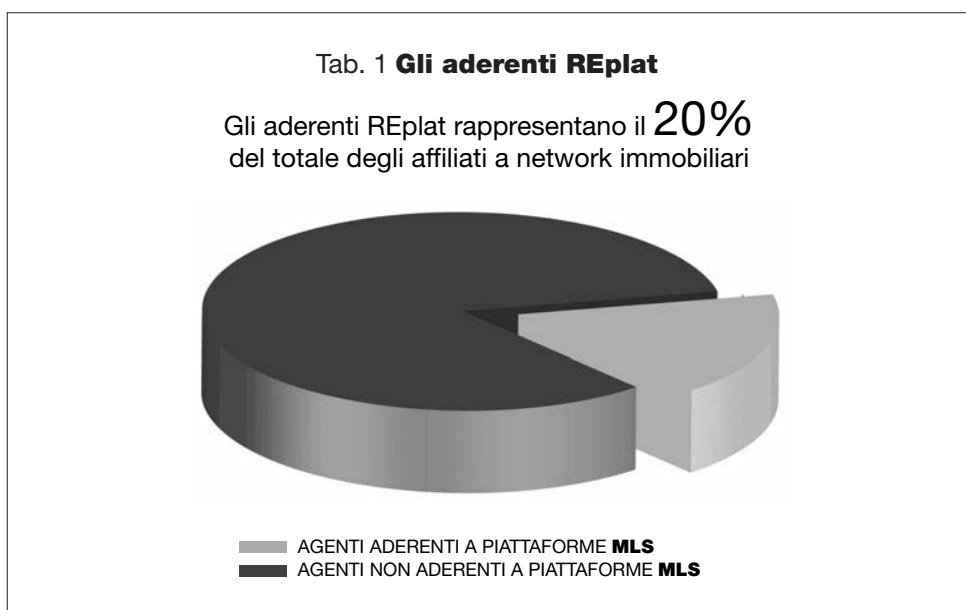
Da questa esigenza è nata la scelta di aderire a REplat, l'MLS europeo on line per la condivisione dei portafogli immobiliari tra operatori del settore, aperto ad agenzie in franchising di qualunque brand, a membri di associazioni di categoria e a professionisti indipendenti. In questo senso, abbiamo trovato davvero invitante la Mission REplat: *“Favorire la collaborazione tra agenti immobiliari nel rispetto dell'identità dell'agenzia, del gruppo e dell'associazione di appartenenza”*.

Abbracciare quest'innovazione per noi è stato inevitabile: in un mondo ormai completamente informatizzato, dove tutto è in *sharing*, dove la dinamicità e la globalità del mercato del mattone si fanno sempre più pressanti, dove il cliente ha bisogno di rivolgersi a un agente immobiliare per la sua professionalità e, al contempo, per l'ampiezza del suo portafoglio immobili, dove l'incedere della modernità e dei nuovi strumenti tecnologici stanno determinando un'evoluzione senza precedenti nel nostro settore. E lo sviluppo delle nostre reti ci supporta in questo senso perché, dopo l'introduzione di REplat, siamo stati premiati da una buona percentuale di sviluppo.

In fondo, perché si innova? Lo si fa perché il mercato di riferimento pone

degli ostacoli. Il nostro, in questo momento, ci sta dicendo che il “mercato di quartiere” non è più sufficiente, ma che nonostante tutto saranno proprio i network immobiliari a sopravvivere. Attenzione però: ci dice anche che ne resteranno pochi davvero attivi, non più di tre o quattro, perché il network che continuerà a svilupparsi sarà quello che saprà cogliere in anticipo il cambiamento e che saprà volgerlo a vantaggio dei propri clienti.

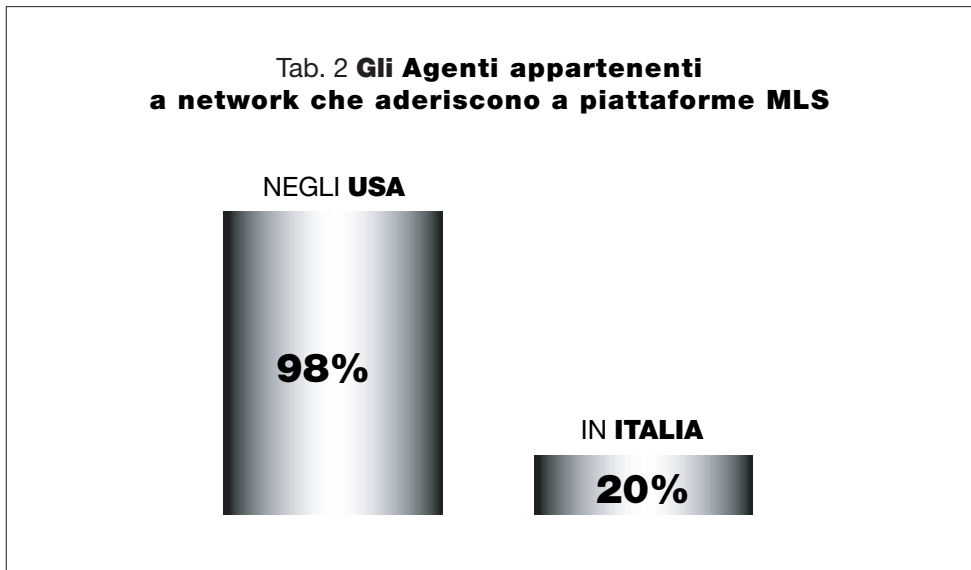
Il concetto di collaborazione nella compravendita senza avere limiti territoriali sta prendendo talmente piede che in poco meno di tre anni gli aderenti alla piattaforma REplat rappresentano quasi il 20% del totale degli affiliati ai network immobiliari.



*Fonte: IcuK*

E non solo, perché sono proprio gli aderenti REplat a fornirci dei dati che pochi di noi si sarebbero aspettati. Dei dati che ci devono far riflettere, ora più che mai. Basti pensare che ormai su dieci operazioni di vendita, ben sei sono effettuate in collaborazione e la cooperazione tra i professionisti aderenti alla piattaforma è decisamente eterogenea: capita molto spesso che, per esempio, un'agenzia affiliata a un determinato network collabori con un punto vendita di un'altra rete o con un'agenzia indipendente o, ancora, iscritto a un'associazione di categoria.

Vorrei precisare, per una corretta e onesta informazione, che non abbiamo scoperto nulla di nuovo: negli Stati Uniti i sistemi di MLS sono talmente diffusi che sono utilizzati quotidianamente da circa il 98% degli agenti immobiliari. Una cultura omogenea che si è sviluppata per oltre un secolo, perfezionandosi fino a diventare davvero vincente.



*Fonte: Icut*

I dati di cui abbiamo discusso finora rappresentano chiari ed evidenti segnali che il mercato sta cambiando: quello odierno richiede professionisti globali, esperti e dotati di strumenti idonei a fare la differenza agli occhi del cliente finale. Volendo utilizzare una semplice immagine, per concludere, si potrebbe dire che il mercato non è più un campo da tennis dove si affrontano i singoli individui, ma un campo da calcio su cui giocano delle squadre. Non concorrenza, dunque, ma sinergia. La collaborazione tra agenti immobiliari, le innovazioni e le liberalizzazioni non devono far paura, ma essere viste come un'opportunità per crescere e svilupparsi: quella che abbiamo davanti è, insomma, una sfida nuova ed eccitante.

Ringrazio Confimprese per aver fatto da cornice a questo evento unico e il Presidente Mario Resca per averci riuniti tutti in questa sala e averci dato l'opportunità, per un giorno, di fare il punto della situazione sul nostro settore. Nel salutare i miei colleghi, ricordo a tutti noi che ci sono circa 30.000 ope-

ratori che hanno bisogno di entrare in moderne reti in franchising, in network che fanno dell'innovazione e della liberalizzazione gli strumenti principali per sopravvivere ai mercati che cambiano nell'era della globalizzazione.

### **L'innovazione per perfezionare i propri punti di forza**

*Antonio Pasca, Presidente Tecnocasa Franchising*

Essere qui aiuta a confrontarci. Per questo volevo ringraziare Confimprese e il Presidente Mario Resca per averci invitato. Sappiamo tutti che, purtroppo, abbiamo una situazione abbastanza delicata dal punto di vista delle liberalizzazioni. Sono convinto che le associazioni stiano svolgendo un'attività egregia e stiano lavorando per valorizzare la nostra professione, ma mettere ordine in una giungla non è facile.

Sono inoltre convinto che non spetti a noi dare giudizi su quella che è la strategia o la filosofia che un'azienda vuole portare avanti. Sarà il mercato a fare la differenza, accettando o meno quello che andiamo predicando.






Le prospettive di sviluppo dei network immobiliari, un settore in grado di contribuire in maniera rilevante alla crescita e alla modernizzazione della nostra economia, sono strettamente legate alla volontà di innovazione delle aziende e alla crescita professionale e culturale del proprio personale.

Il nostro Gruppo, nato nel 1986 come rete di agenzie di intermediazione immobiliare in franchising, è cresciuto nel tempo sia dal punto di vista numerico, sia da quello organizzativo attraverso la creazione di marchi di rete e rami d'azienda complementari tra loro. Tecnocasa oggi non è più semplicemente un insieme di reti, ma un sistema complesso e articolato. Tutto ciò è accaduto grazie all'individuazione di nuovi spazi di mercato che hanno condotto verso nuove opportunità lavorative in settori strettamente legati e connessi all'immobile. Per meglio coordinare la struttura societaria e rafforzare ancora di più il Gruppo sul piano della solidità e della linearità è nata Tecnocasa Holding SpA, con a capo il fondatore del Gruppo Oreste Pasquali. La holding ha il controllo delle reti di intermediazione immobiliare attraverso i due marchi Tecnocasa Franchising SpA e Tecnorete Srl, dei marchi del settore di mediazione creditizia Kiron Partner SpA ed Epicas Srl, sul settore dei servizi assicurativi attraverso il marchio Elesian Partner Srl, sulla società di trading immobiliare La Ducale SpA, sulla Tecnocasa Advisory Group SpA, sull'ultima nata la Tecnocasa Institutional Investors SGR SpA,

sull'Ibero Group che opera in Spagna oltre alle due società di servizi, la TecnoMedia Srl e la Tecno Diffusion Srl.

Oggi il nostro Gruppo conta 4.774 agenzie affiliate, siamo presenti in Europa, ma anche oltre oceano, per un totale di circa 18.000 professionisti del settore immobiliare e creditizio.

**Tab. 1 Gruppo Tecnocasa: i numeri e la crescita**

						
<b>Italia</b>	<i>Residenziale Industriale/Commerciale</i>	<b>2.644</b>	<b>415</b>	<b>412</b>	<b>60</b>	<b>11</b>
		<b>103</b>		<b>1</b>		
<b>Spagna</b>	<i>Residenziale</i>	<b>821</b>		<b>51</b>	<b>18</b>	<b>6</b>
<b>Ungheria</b>	<i>Residenziale</i>	<b>7</b>	<b>201</b>			
<b>Svizzera</b>	<i>Residenziale</i>	<b>1</b>				
<b>Messico</b>	<i>Residenziale</i>	<b>8</b>	<b>1</b>			
<b>Belgio</b>	<i>Residenziale</i>	<b>1</b>				
<b>Rep. San Marino</b>	<i>Residenziale Alberghiero</i>	<b>1</b>				
		<b>1</b>				
<b>Polonia</b>	<i>Residenziale</i>	<b>7</b>				
<b>Francia</b>	<i>Residenziale</i>	<b>3</b>	<b>1</b>			
<b>Rep. Ceca</b>	<i>Residenziale</i>	<b>1</b>				

Fonte: Tecnocasa (dati al 31/10/07)

In 21 anni di presenza sul mercato del franchising abbiamo registrato un tasso di crescita medio annuo del 21%; nel 1994 avevamo 1.120 agenzie affiliate ai vari marchi e al 31 ottobre 2007 siamo arrivati a 3.645.

Per dare l'idea della stabilità di un Gruppo, che deve crescere anche nei momenti di difficoltà del mercato, è importante segnalare pure i numeri di "moria" delle agenzie. Se andiamo ad analizzare gli ultimi tre anni, nel 2005 abbiamo avuto una crescita del 10,10% con un tasso di mortalità pari a - 4,11% per un + 5,98% finale; nel 2006 abbiamo registrato una crescita del 14,05% con un tasso di mortalità pari a - 1,67% (+ 12,38%); al 31 ottobre 2007 abbiamo una crescita del 6,97% con un tasso di mortalità pari a - 2,83% (+ 4,14%).

Innovazione in questi anni ha significato anche il perfezionamento dei nostri punti di forza. Non è facile nel settore immobiliare riuscire ad adottare la formula del franchising e avere successo. Esistono infatti dei fattori chiave che costituiscono la condizione necessaria affinché un network immobiliare possa decollare: un'idea innovativa che crei unicità alla rete; una struttura organizzativa di gestione della catena di franchisee; una solidità finanziaria derivante dall'equa ripartizione, tra franchisor e franchisee, di effettivi vantaggi economici; un pacchetto di servizi davvero esclusivi che il franchisor trasferisce al franchisee. A questi fattori, il Gruppo Tecnocasa ha aggiunto: un'intensa capillarità, che produce conoscenza specifica dei mercati locali non solo nelle grandi città, ma in tutte le periferie; una scuola di formazione permanente, che eroga corsi tecnico-commerciali e di metodo lavorando a stretto contatto con la struttura aziendale di consulenza per potenziare l'operatività delle agenzie e l'efficienza del servizio al cliente; una banca dati, che dispone attualmente di oltre 950.000 richieste di immobili e che consente ai franchisee di incrociare, attraverso software specifici, una quantità incredibile di informazioni; un sito internet con oltre 300.000 navigatori unici settimanali, che consultano i 94.000 immobili proposti dalle agenzie consentendo la raccolta di 2.600 richieste di acquisto alla settimana e 700 richieste di valutazione per la vendita sempre alla settimana; dei canali pubblicitari efficaci come il periodico quindicinale, che divulga circa 11 milioni di copie al mese; una rete di mediazione creditizia per i mutui casa e i prestiti personali, che affianca le reti immobiliari; infine, ingenti investimenti per rafforzare soprattutto la notorietà del marchio.

Perché tutto questo possa funzionare, naturalmente, ci deve essere da una parte, la costante e creativa spinta, dell'imprenditore-franchisor che, con intuizione innovativa, coglie con anticipo dalla nuova tecnologia, dalle opportunità di mercato, dal consenso intorno al proprio progetto la forza di esprimere nuove strategie per creare effettive convenienze per gli affiliati attraverso un'azione imprenditoriale illuminata, che intuisca le economie di scopo e di scala e le traduca in azioni commerciali e di successo. Dall'altra, il costante e determinato impegno degli imprenditori-franchisee a utilizzare i servizi, le procedure, i comportamenti, i segni distintivi standardizzati del franchisor, che contribuiscono a generare stima nel cliente verso un servizio organizzato. E questo si ottiene solo se, nel corso del tempo, si è creato un clima di piena condivisione sia degli obiettivi, sia della formula. Senza un flusso costante di energia interrelazionale, infatti, ogni sistema di rete diventerebbe chiuso e isolato.

Il franchising dunque, applicato all'intermediazione immobiliare, non può avere che effetti benefici sulla professionalità degli agenti. I motivi sono evidenti: una società di marchio che ha interesse a durare nel tempo e a essere riconosciuta dal cliente, attiva tutte quelle procedure e quei controlli sulla rete utili a determinare, tra gli affiliati, standard qualitativi di alto profilo; una società di marchio che tenga alla propria competitività, dopo aver pianificato processi efficaci, investe in tecnologia, tesse legami e rapporti con importanti partner commerciali per fare in modo che il servizio finale al cliente sia completo; una società di marchio che si rispetti tutela soprattutto i suoi clienti finali.

Ne consegue che l'attività del mediatore immobiliare inserita in un contesto di franchising trova le condizioni ideali per essere espletata. L'esperienza ci insegna che il cliente cerca nell'intermediario tre qualità principali: l'onestà, la preparazione e l'organizzazione. Per soddisfare queste esigenze occorrono metodo, strumenti e continuo aggiornamento.

Risulta dunque chiaro che chi può usufruire di un marchio noto e riconosciuto, di un importante know how, di servizi organizzati, è avvantaggiato perché può lavorare nel mercato avendo alle spalle un'organizzazione che gli garantisce informazioni, conoscenze e assistenza. Tutto questo è il Gruppo che rappresento, che vanta i seguenti dati di bilancio al 31 dicembre 2006: un valore della produzione di 169,8 milioni di euro con un utile lordo di 61 milioni di euro, abbiamo reso allo Stato 23,2 milioni di euro per un utile netto di 37,7 milioni di euro e un patrimonio netto di 111,4 milioni di euro.

Per concludere uno sguardo allo sviluppo all'estero che il nostro Gruppo ha iniziato molti anni fa. Il nostro intento non è tanto e solo quello di andare in altri mercati per essere punto di riferimento dei clienti italiani, quanto soprattutto di costruire una rete portando lo stesso know how e facendo le stesse cose che siamo riusciti a fare tanto brillantemente in Italia.

### **Il mercato immobiliare e le banche: quali prospettive future?**

*Patrizia Monzeglio, Vice Direttore Generale Banca per la Casa – UniCredit Group*

In un momento così difficile le occasioni di confronto sono importanti, per questo il primo ringraziamento va a Confimprese, che ha organizzato l'incontro odierno. L'obiettivo del mio intervento è quello di trovare il punto di sintesi tra il mercato immobiliare e le banche per delineare, dal punto di vista degli Istituti di credito, quelle che sono le prospettive future. Il punto di sintesi è dato dal finanziamento e dal mutuo, che in questi anni hanno svolto un ruolo di motore trainante per il mercato immobiliare. Mentre nel passato il finanziamento era uno strumento utilizzato per l'acquisto di una nuova abitazione, in questi anni, con i tassi di mercato che si sono registrati, spesso è stata la possibilità di un finanziamento a incentivare l'acquisto di nuovi immobili o il cambio dell'immobile stesso.

Nello sviluppare queste linee guida per le prospettive future abbiamo riassunto i punti di vista dei tre attori coinvolti: il mercato immobiliare come fonte della domanda; la possibilità di accesso al credito e la sostenibilità per la clientela; la profittabilità e i costi che le banche sostengono per stare sul mercato dei mutui.

Il mercato dei mutui ipotecari è cresciuto in modo costante e sostenuto fino al 2006, grazie soprattutto all'aumento del numero delle transazioni immobiliari, al basso livello dei tassi di interesse, alla crescita dei prezzi degli immobili, ma anche grazie all'affacciarsi al mondo dei mutui di nuove categorie di possibili acquirenti di case che prima non venivano finanziate dalle banche, come gli immigrati e i lavoratori atipici. Questo ha portato al conseguente sviluppo di nuovi prodotti di finanziamento, a una maggiore durata del piano di ammortamento, flessibilità nella gestione del rimborso e forme miste di tasso. La stessa crescita è riscontrabile anche nell'aumento delle compravendite residenziali e nell'andamento del mercato dei tassi.

A partire dal secondo semestre del 2006 è arrivata la prima inversione di tendenza: i tassi hanno cominciato a crescere, il mercato dei mutui d'acquisto è sceso (- 3,7%) e contemporaneamente si è registrata una diminuzione delle compravendite di immobili residenziali (- 3,4%). Gli altri fattori caratterizzanti questa fase di rallen-

tamento sono l'allungamento dei tempi di vendita (in media 4-7 mesi contro i 3-4 di un anno fa), la crescita dei prezzi degli immobili, l'aumento degli sconti praticati agli acquirenti rispetto al prezzo iniziale richiesto, il calo (- 10%) degli acquisti della seconda casa o per investimento a fronte di una tenuta degli acquisti per la prima casa (48,9%) o di sostituzione (29%), mentre quello che era stato il volano del mercato, ossia i cittadini stranieri, adesso hanno maggiori difficoltà nell'accesso al credito proprio per il maggior costo del finanziamento.

Come hanno reagito i tassi di interesse? I tassi di riferimento erano al 2% nell'ottobre 2005 e sono saliti al 4% due anni dopo. Nel frattempo altri fattori che non sono legati alle manovre della Banca Centrale Europea, come per esempio la crisi di liquidità del sistema per effetto dei mutui *sub-prime* americani, hanno creato un ulteriore incremento del costo del denaro, aumentato repentinamente negli ultimi mesi. Le prospettive che si stanno delineando, quindi, non sono quelle con cui abbiamo iniziato il 2007, ma sono cambiate nel corso dell'anno sia per i mutui sia a tasso variabile che a tasso fisso. La convenienza che c'era nei mutui a tasso variabile solo all'inizio dello scorso anno ora non c'è più. Oggi mutui a tasso variabile e mutui a tasso fisso si equivalgono. Dal punto di vista del cliente questo significa che i mutui a tasso fisso non sono cresciuti molto di più rispetto a un anno e mezzo fa, ma quelli a tasso variabile, che consentivano l'accesso al credito a una certa tipologia di clienti, lo sono, in alcuni casi, anche intorno al 30%.

Tab. 1 **Mutuo di 100.000 Euro a TV con durata 25 anni**

PERIODO	Eur 3m	Spread	Tasso Applicato	Rata Mensile €
Ottobre 2005	2,20%	1,30%	3,50%	500
Ottobre 2007	4,85%	1,30%	6,15%	653
Variazioni	+ 265 bps	==	+ 265 bps	+ 153 + 30,6%

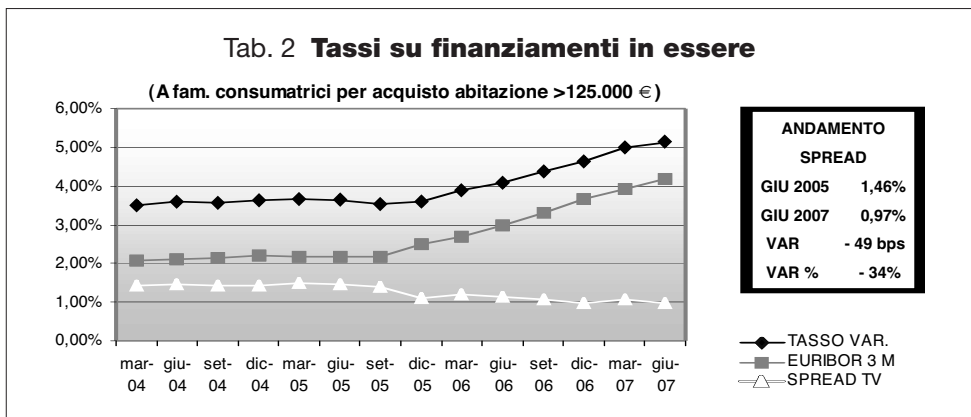
Fonte: UniCredit Group

Cosa significa questo costo in termini di prospettive per i clienti e per le banche, per creare la sinergia e sostenere poi il mercato immobiliare? L'incremento dei tassi di interesse ha portato a un aumento dell'importo della rata del mutuo a parità di somma erogata e di durata, rendendo più difficile e oneroso l'accesso al credito ipo-

tecario; l'allungamento del piano di ammortamento può solo in parte compensare l'aumento delle rate, considerando le ormai già lunghe durate medie in essere. Allo stesso tempo i prezzi degli immobili, nonostante il calo del numero di compravendite, si mantengono piuttosto alti. La prospettiva è quindi di un ridimensionamento della domanda di mutui per acquisto da parte delle famiglie, soprattutto da parte di alcune fasce di popolazione: immigrati, lavoratori atipici e giovani, ossia coloro che avrebbero dovuto rappresentare il volano dei mutui nei prossimi anni.

Nella prospettiva di una sinergia tra banche e operatori del mercato immobiliare, gli Istituti di credito, come in tutti i settori dell'impresa, rappresentano l'ossatura che fa funzionare il sistema attraverso la possibilità di finanziamento, ma ovviamente possono farlo nel momento in cui una certa profittabilità consente loro la copertura dei costi. I costi per le banche sono aumentanti a causa della crescita dei tassi - in parte compensata con una riduzione progressiva degli *spread* - per gli effetti delle liberalizzazioni che hanno seguito il Decreto Bersani, azioni assolutamente condivisibili da tutti se ci mettiamo dalla parte del cliente - perché tutti noi siamo anche clienti - ma che creano comunque un costo di sistema. Pensiamo poi a fatti più recenti come la crisi di liquidità e il costo del *funding* e anche i costi di rischio laddove l'erogazione del credito sia stata fatta in maniera meno selettiva.

Spesso l'informazione che si dà in materia di aumento dei tassi non è completa. A partire dal dicembre 2005, data del primo rialzo del tasso di riferimento da parte della BCE, gli *spread* di vendita che le banche applicano si sono progressivamente ridotti a fronte dei successivi aumenti dei tassi. Quindi quel famoso aumento di rata di circa il 30% che menzionavo prima si accompagna a una riduzione del costo del denaro per la componente di profitto delle banche che si è ridotta del 34%.



Fonte: rielaborazione Banca per la Casa dei dati Banca D'Italia – Bollettino Statistico

Quindi, abbiamo meno persone che possono accedere al credito e persone che hanno rate più costose, anche se parte di questi costi li stanno assorbendo le banche attraverso una riduzione degli *spread* per consentire comunque ai tassi di non andare oltre quella soglia già alta che registriamo oggi. A questo si accompagna l'aspetto delle liberalizzazioni, legittime in un mercato in cui è giusto che i consumatori abbiano i prezzi migliori possibili, ma che sono andate a incidere, per esempio, su contratti già in essere, ventennali o trentennali che erano stati stipulati a determinate condizioni, sulla base di determinati costi e ricavi. Una parte di questi ricavi erano le penali di estinzione anticipata, che adesso le banche non potranno più avere per i mutui che hanno già in portafoglio. Ci sono poi i costi di copertura per il tasso fisso e quelli collegati all'aumento del turn over dei clienti e di portabilità, come gli oneri di gestione del nuovo processo, perché ci sono anche dei tempi che vanno rispettati e che richiedono investimenti e processi.

Quello delle estinzioni anticipate è un fenomeno tra l'altro già fisiologicamente esistente nel mondo dei mutui. Quando si parla dei mutui spesso si sente dire che le banche ci guadagnano per trent'anni. Noi abbiamo analizzato un campione di oltre 100.000 mutui per vedere cosa succedeva prima dell'introduzione delle liberalizzazioni. Ebbene, oltre il 12% veniva già estinto entro i primi 5 anni dall'erogazione, circa il 38% entro i primi 10. Questo perché si verifica un fenomeno di cambio/vendita casa, cioè spesso i clienti ci chiedono lunghe durate per abbassare la rata, ma non intendono vivere in quella casa, soprattutto se sono giovani e hanno acquistato un immobile piccolo, per il resto della loro vita. Quando il nucleo familiare e il reddito crescono si estingue il precedente mutuo e si acquista una nuova casa con un mutuo superiore. Questo cambio/vendita casa incideva all'incirca per un terzo delle richieste delle nostre estinzioni anticipate. C'erano poi casi abbastanza frequenti di sopravvenienza di liquidità perché, nell'arco di 10 anni, c'è anche una crescita di reddito nelle famiglie oppure si verificava il caso di un nuovo mutuo con migliori condizioni da quando ha iniziato a esserci un mercato di tassi in discesa. Analizzando le prospettive future riteniamo che i primi due punti saranno abbastanza stabili, mentre il terzo punto - il nuovo mutuo con migliori condizioni - sarà un fattore su cui le banche dovranno confrontarsi e far fronte in termini di una percentuale di penali di estinzioni anticipate superiore a quelle che già fisiologicamente avevamo visto.

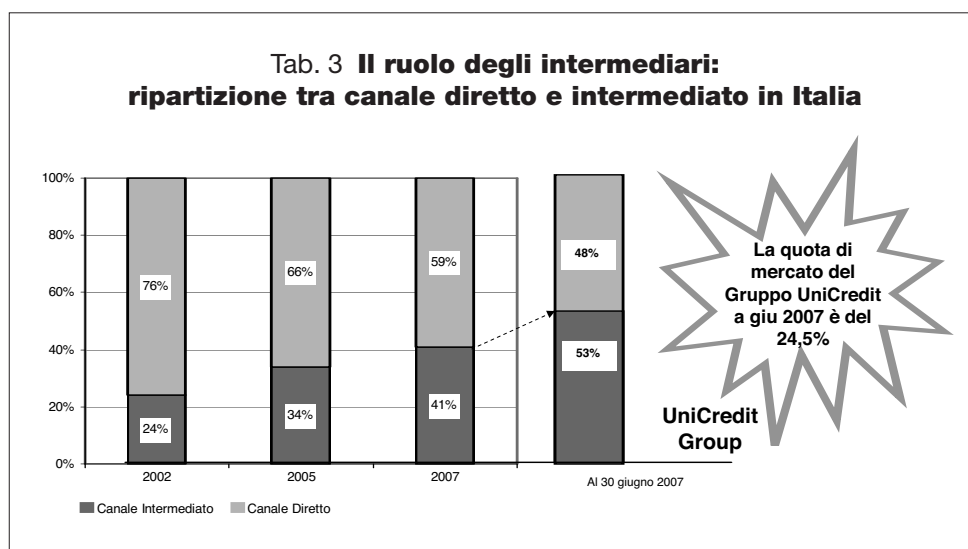
Un ultimo punto riguarda quanto avvenuto in Italia a seguito della crisi di liquidità presente oggi nel sistema bancario internazionale, provocata dalle

note vicende legate alla cartolarizzazione dei mutui *sub-prime* americani. In Italia non abbiamo un rischio diretto perché la modalità di erogazione è più prudente di quella statunitense e consente di non avere questo tipo di rischio così elevato, ma a livello di costo di raccolta di *funding* ciò che è avvenuto non è chiaro per tutti. Le banche hanno infatti lavorato per anni con un costo medio del *funding* (*spread* su tasso di riferimento) intorno a 20 bps; nel settembre 2007 ci siamo trovati un costo del *funding* salito a 45 bps e nelle ultime settimane stiamo lavorando addirittura con un valore di 80 bps. Questo significa che, dello *spread* di mercato, 80 bps ci servono in questo momento per poter fare il mutuo, senza i costi della banca, dell'intermediazione e di tutta quanta la struttura. Le banche stanno aspettando che passi il momento difficile perché se questi fossero veramente i costi del business, cosa che nessuno si augura, il mondo immobiliare vivrebbe, insieme a quello dei mutui, un momento difficile. Credo comunque sia un problema del Sistema Italia e non delle banche o del mondo immobiliare perché tutti hanno diritto a una casa di proprietà; per noi che siamo di cultura tipicamente italiana, è un bel modo di spendere i soldi invece di pagare un affitto: significa investire dei soldi in una rata di mutuo sostenibile e non semplicemente spenderli.

Un aspetto che dipende molto dalla politica delle banche è il costo del rischio ossia la capacità di aver selezionato il credito negli anni precedenti, sia dal punto di vista della rischiosità per l'aumento delle rate dei mutui a tasso variabile, che può aumentare la probabilità di insolvenza della clientela, sia da quella propria dei segmenti più marginali, per l'instabilità del loro flusso reddituale. A questo si aggiungano i costi dell'attività di recupero. In Italia una procedura esecutiva immobiliare richiede mediamente oltre 4 anni, contro una media europea di 1 anno (dai 9 mesi della Germania ai 17 della Francia).

Questo panorama deve essere conosciuto e condiviso da tutti, sicuramente è meno positivo che in passato. Dal punto di vista bancario non ci spaventa perché per fare gli imprenditori, qualcuno l'ha detto anche prima per il mondo dell'immobiliare, bisogna essere bravi nei momenti difficili, esserlo nei momenti facili vale per tutti. Questo momento rappresenta una sfida che, insieme a chi opera nel mercato immobiliare, vogliamo cogliere per vincere. Una sfida che riguarda la capacità di continuare a creare valore nel business di mutui. È questa la differenza sostanziale tra il passato e il futuro. La capacità di creare valore non è data dal business in sé stesso, ma dalla capacità di gestirlo in un determinato modo. Per continuare a creare valore nel mondo dei mutui c'è un aspetto fondamentale che è quello, come abbiamo già osser-

vato in altri Paesi, di trovare un giusto equilibrio tra competitività e rischio (*price at risk*) per i diversi clienti. In Italia già si fa per le imprese e quindi non si tratta di una strategia del tutto nuova. Le banche dovranno inoltre perseguire una politica attenta nell'erogazione del credito alla clientela, sviluppare nuovi prodotti, flessibili e modificabili nel corso della loro vita in modo da consentire un rapporto continuativo tra banche e cliente, e infine fidelizzare le reti di intermediazione organizzate, attuando politiche commerciali volte a premiare la qualità del portafoglio mutui presentato e la fedeltà dell'intermediario. Questi ultimi sono importanti: in Italia nel primo semestre 2007 sono stati collocati per il loro tramite il 41% dei flussi complessivamente erogati contro il 24% del 2002 e tale percentuale è destinata a crescere, sull'esempio dei Paesi europei più evoluti dove già supera il 50%. Il Gruppo Unicredit, nel primo semestre 2007, ha una quota di mercato dei mutui pari al 24,5% che lavora per il 53% di questi attraverso delle collaborazioni con gli intermediari.



Fonte: Assofin

L'intermediario o operatore immobiliare è importante perché aggiunge alla catena del mutuo un valore che è dato dal presidio del territorio - complementare alla presenza dello sportello per presenza fisica, orario e attenzione - dalla conoscenza del territorio, dalla focalizzazione sul business immobiliare e dall'essere a fianco del cliente nel momento in cui nasce il "Progetto Casa".

Alcune cose dette stamattina coincidono con quello che a nostro avviso diventa importante per il futuro, ossia i fattori che guidano il cliente nella scelta dell'intermediario: la trasparenza, quindi il rapporto di fiducia tra l'intermediario che ci rappresenta sul territorio e la clientela, la professionalità e la consulenza, volta alla determinazione del prodotto più in linea con le reali esigenze del cliente, e la *reputation* che ci riguarda più da vicino nel momento in cui l'attenzione mediatica su come viene fatta la proposta del finanziamento coinvolge contemporaneamente le banche e l'intermediario stesso.

In un mercato che si fa sempre più complesso, nel quale aumentano gli "offerenti" e l'ampiezza di soluzioni di finanziamento, è maggiore il ricorso da parte del cliente a un intermediario, visto come colui che può semplificare la conoscenza del prodotto mutuo.

Per concludere, quali prospettive vediamo. Il mercato dei mutui continuerà a rappresentare un'area di business importante, che vogliamo salvaguardare nella quantità e nella qualità. Solo le banche capaci di garantire nel tempo adeguati livelli di servizio e continua flessibilità e innovazione di prodotto saranno in grado di sostenere la competizione.

Nel business dei mutui ci sarà ancora spazio per la crescita del canale intermediato e la sostenibilità del business sarà garantita per le banche che riusciranno a fidelizzare i propri intermediari e sapranno monitorare e gestire il costo del rischio di credito. In questo contesto i Gruppi bancari che sapranno offrire un modello che unisce alla specializzazione una rete distributiva capillare e professionale avranno un vantaggio competitivo sul mercato. Le nuove generazioni, che rappresentano la linfa vitale del Paese, adesso possono contare su un reddito più precario e non possono certo definirsi "Bamboccioni". Spesso quindi non è la mancanza di volontà da parte della banca a finanziare la persona che chiede il mutuo, ma è la persona stessa ad avere una maggiore ritrosia a impegnarsi per un mutuo nel momento in cui ha un reddito basso e non certo. Le banche dimostreranno quindi maggiore oculatezza nel dare il credito e nel darlo laddove il rapporto tra la rata e il reddito si ritenga sostenibile da parte del cliente per tutta la durata del mutuo.

È chiaro quindi che le rate più alte faranno sì che una parte delle persone che prima potevano contare su degli importi bassi dei mutui verranno tagliate fuori. Ci sarà perciò una fascia di clientela che avrà sicuramente meno accesso al credito, per tutte le altre non cambierà nulla se non nel fatto di verificare se gli attuali prezzi degli immobili consentono ancora di acquistare una casa invece di affittarla.

Questo convegno è nato in un momento economico particolarmente delicato per il settore immobiliare e ha fornito spunti interessanti grazie all'autorevolezza dei relatori, che rappresentano la gran parte degli operatori presenti in Italia.

Dopo anni di sviluppo, quindi, anche il settore immobiliare inizia a dare i primi segnali di sofferenza. Se però parliamo di innovazione e guardiamo al futuro qualcosa sembra che si stia già muovendo. Cosa determina in realtà il cambiamento? Lo determina innanzi tutto il Sistema Italia, che deve ascoltare la domanda di cambiamento che viene prima di tutto dal cliente.

Così nasce anche la storia di Confimprese. La nostra Associazione è nata infatti nel 1999 su iniziativa di un gruppo di imprese che operavano e operano tuttora nel settore del retail, aziende che sono “condannate” a crescere nell'ambito del commercio, dei servizi, dove più che in altri settori c'è bisogno di trasparenza e di regole certe. Gli impedimenti al libero mercato sono quelli che Confimprese ha da sempre cercato di combattere e sono sostanzialmente cinque: la burocrazia, l'elemento fondamentale che costringe l'Italia a non progredire, la fiscalità, alta e punitiva, le infrastrutture e quindi il costo dell'energia, i trasporti e la logistica, il sistema finanziario e giudiziale e la sicurezza sul territorio. La percezione che l'Italia dà all'estero ha fatto sì che il nostro Paese sia diventato uno degli ultimi al mondo per quanto riguarda l'attrattiva di investimenti stranieri: per 1 miliardo di euro investito nel Bel Paese, ce ne sono 10 in Francia, 30 in Germania e 60 in Inghilterra.

Quindi l'Italia non è, purtroppo, un Paese competitivo. Ecco perché Confimprese è nata con l'obiettivo di stimolare il Sistema e lo fa anche organizzando convegni come quello odierno o come ha fatto con il doppio appuntamento in tema di liberalizzazioni. D'altronde la liberalizzazione non è altro che la capacità di un Sistema non di proteggere l'operatore debole o marginale, ma di dare la possibilità al migliore di crescere e quindi di superare quel “nanismo” che affligge la nostra imprenditoria, di creare economie di scala, di abbattere i costi e di ricercare continuamente la capacità di competere nei confronti di quel cliente, che è poi il motore del cambiamento.

Cosa vuole il cliente del settore casa, che è poi un settore particolarmente emotivo, legato a un'esigenza primaria dell'uomo? Vuole affidabilità, qualità, servizio e *value for money*. Questo settore, che più di altri soffre di polverizzazione e di "nanismo", deve sapersi costruire una maggiore capacità di competere e dei brand solidi capaci di formare i propri affiliati attraverso la condivisione di valori che sono quelli del rispetto del cliente, della capacità di capire cosa vuole, quando e come vuole il prodotto e il servizio.

Il cliente deve trovarsi al centro della nostra attenzione perché è lui che decide e se non saremo noi a occuparci di lui qualcun altro lo farà al posto nostro poiché quello che oggi dal cliente viene giudicato eccezionale, domani è normale e dopodomani è insufficiente.

La soddisfazione del cliente, che la parte più importante per qualsiasi operatore d'impresa, è un target mobile, sempre più informato e attento.

La rivoluzione informatica e delle telecomunicazioni consente a ciascuno di noi di comparare, capire meglio quello che si vuole, ma alla fine esiste sempre il rapporto umano, l'operatore, l'uomo con il quale il cliente si interfaccia. La formazione, attraverso la capacità del franchisor di selezionare e condividere i valori d'impresa, è un momento importante perché è nell'agenzia che si verifica l'esperienza più importante, dove il brand dell'azienda si gioca la partita definitiva: non è decisivo quello che noi pensiamo di essere, ma quello che il cliente dice di noi.

Gli spunti emersi da questo convegno, che per la prima volta ha visto seduti allo stesso tavolo tutti i maggiori rappresentanti dei network immobiliari italiani, sono importanti e mi auguro che anche questo settore possa progredire perché credo realmente che questa possibilità ci sia. Ritengo che, come in tutti i cicli economici, ci sia una sinusoide: dopo anni di euforia siamo in una fase di flessione della curva e in questa flessione i migliori, quelli più preparati, avranno la possibilità di emergere e quelli marginali dovranno necessariamente sparire, fatto tutto sommato salutare per questo settore.

*Mario Resca*  
*Presidente Confimprese*

Impaginazione e stampa  
DG.TAL - Roma

Finito di stampare nel mese di marzo 2008

**CONFIMPRESE - LE IMPRESE DEL COMMERCIO MODERNO**

Milano, Piazza Sant' Ambrogio 16 - Tel. 0289013233 - Fax 02874475

Roma, Piazza di Spagna 35 - Tel/Fax 066788825

[www.confimprese.it](http://www.confimprese.it) - [info@confimprese.it](mailto:info@confimprese.it)