

## Il parere dell'economista capo di Raiffeisen Ecosistemi immobiliari in una valle di lacrime



Anche le formule dei business plan sono soggette agli umori volubili delle mode del momento, da cui nemmeno i manager e le istanze decisionali sono spesso in grado di esimersi. Talvolta non è facile riuscire a operare una distinzione tra un «hype» e una tendenza che invece risponde realmente a una solida logica d'affari. Un esempio molto calzante a riguardo è il Metaverso: a suo tempo l'hype aveva assunto una portata tale che nel 2021 Mark Zuckerberg aveva addirittura deciso di cambiare il nome del proprio gruppo da Facebook a Meta. E non pochi first mover avevano comprato particelle virtuali di terreno per milioni di dollari su varie piattaforme del Metaverso come ad esempio Decentraland. Ai tempi il mercato immobiliare virtuale era considerato quello più «caldo» in assoluto e molti investitori si sentivano come chi 250 anni fa era riuscito ad acquistare degli appezzamenti a New York. Oggi praticamente nessuno parla più del Metaverso e i prezzi dei terreni digitali sono letteralmente sprofondatai.

Ebbene, un hype analogo si è registrato anche nel campo dei cosiddetti «ecosistemi», la parola magica del 2022 nel mondo dell'economia. Originariamente questo concetto era ancora piuttosto qualcosa di esotico che una vera e propria strategia operativa. Nel 2021 però era ormai approdato nel repertorio terminologico standard di molte grandi aziende. Un'analisi sintetica di 50 rapporti d'esercizio di aziende svizzere afferenti al mondo immobiliare, bancario e assicurativo evidenzia che quattro quinti di tali soggetti avevano menzionato almeno una volta la parola «ecosistema». In media questo termine presentava non meno di sei occorrenze all'interno di ogni documento. Il concetto di ecosistema deve essere immaginato come una collaborazione organizzata in modo non rigorosamente gerarchico tra diversi operatori di mercato, che attraverso un network di creazione di valore intende offrire al cliente una prestazione superiore a quella della somma delle singole value proposition. E i manager aziendali si attendevano molto dagli ecosistemi, in particolare in relazione alle piattaforme e al settore immobiliare. Oppure la loro frenesia era indotta dalla paura, in quanto nel mondo delle piattaforme a fare da asso pigliatutto è perlopiù chi riesce a conquistare per primo il favore e la

fiducia dei clienti con i propri servizi. In questo contesto, emuli e second mover hanno la vita molto più difficile.

Entro brevissimo tempo, in Svizzera è quindi spuntato come funghi un numero considerevole di ecosistemi attinenti al tema «abitare». L'enfasi era posta in particolare sui prodotti di finanziamento o assicurativi, abbinati però a vari altri servizi come ad esempio un aiuto per i traslochi o una valutazione gratuita degli immobili, al fine di poter soddisfare contemporaneamente il maggior numero possibile di esigenze dei clienti dello stesso ecosistema e quindi di fidelizzarli in un'ottica di lungo periodo. In uno studio del mese di giugno 2022 il mio coautore Thomas Mendelin e io abbiamo individuato non meno di 14 ecosistemi immobiliari. Ebbene, guardando oggi lo stesso panorama appare evidente che di tutto ciò non è rimasto una pietra sopra l'altra. Moneypark, la piattaforma specializzata in intermediazioni di ipoteche, è stata integrata nell'autunno 2023 dall'assicuratore Helvetia all'interno del proprio gruppo. Il processo di costituzione di un ecosistema, completo di servizi attinenti all'acquisto di una casa e alla proprietà di un'abitazione, si è rivelato troppo lento, e quando dopo l'inversione di rotta dei tassi d'interesse Moneypark ha iniziato a registrare una netta flessione del volume delle transazioni, Helvetia ha tirato con forza il freno d'emergenza dei costi. Particolarmente irritante è apparso il fatto che nell'estate 2022 Helvetia avesse lanciato una piattaforma online propria quando la sua affiliata Moneypark gestiva già una struttura del tutto analoga. Evidentemente non si voleva che i contatti con i clienti venissero gestiti in maniera troppo lontana dalla casa madre.

Già un anno prima Raiffeisen aveva tagliato i ponti con Liiva, una joint venture con il gruppo assicurativo La Mobiliare. In tale contesto era previsto anche un ecosistema relativo al tema «abitare». A luglio 2024 anche La Mobiliare ne ha avuto abbastanza e ha staccato la spina alla piattaforma dedicata alla proprietà abitativa. Il motivo di tale decisione è da ricercarsi nella scarsa propensione a stanziare ulteriori capitali per gli investimenti necessari. Senza arrivare a una smobilitazione, alcuni mesi prima l'assicuratore Baloise aveva annunciato un blocco degli ulteriori piani di sviluppo per i suoi due ecosistemi lanciati sette anni fa, Home e Mobility. La loro operatività dovrà essere ora più focalizzata, con l'obiettivo di conseguire

## Il parere dell'economista capo di Raiffeisen Ecosistemi immobiliari in una valle di la- crime

una maggiore redditività; il rischio sarà altrimenti quello di chiudere i battenti o di una svendita dei relativi asset. Un simile scenario si è concretizzato nel caso della piattaforma di intermediazioni immobiliari Valuu, che la scorsa primavera PostFinance ha venduto attraverso un passaggio intermedio alla Thurgauer Kantonalbank. Quest'ultima ha poi proceduto alla fusione di Valuu con la propria piattaforma Brokermarket, con il tramonto definitivo del marchio Valuu fino ad allora promosso con grande profusione di mezzi.

La parola d'ordine è attualmente «focalizzazione sul core business», come accade anche presso Avobis Group, una conglomerata di aziende di servizi attive nel segmento degli immobili di rendita. Invece del previsto sbarco in borsa dell'ecosistema, questa accozzaglia di attività è ora protagonista di un vero e proprio «spezzatino»: nella primavera 2024 le unità Centerio, Rimaplan e VERIT Immobilien sono passate sotto il controllo di un gruppo di investitori capitanato da Andrin Waldburger ed è ora prevista una prosecuzione della loro operatività come aziende indipendenti. Il resto, tra cui anche la piattaforma di matching Property Captain, corre il rischio quantomeno di un duro risanamento. L'inversione di rotta dei tassi ha probabilmente impresso un'accelerazione al consolidamento nel settore degli ecosistemi. Prima o poi un simile epilogo sarebbe stato comunque nell'ordine delle cose: il lotto dei player era semplicemente troppo nutrito.

Non tutto però è costruito su fondamenta vacillanti: l'acorpamento delle affiliate Homegate e Immoscout24 e di ulteriori piattaforme di commercializzazione in Swiss Marketplace Group (SMG) ha dato vita a una struttura di tipo monopolistico che nessun operatore di mercato può ignorare. Con l'acquisizione della proptech Flatfox, SMG ha di recente rafforzato ulteriormente il proprio ecosistema. Le banche cantonali stanno cercando di costruire un contrappeso con Newhome, ma nel business delle piattaforme gli ultimi arrivati hanno notoriamente la vita difficile. Newhome, comunque numero tre dei marketplace immobiliari, ha peraltro ottenuto nuova linfa con l'ingresso di AXA all'inizio di quest'anno. L'assicuratore AXA, attento osservatore delle dinamiche di mercato, ha infatti compreso che la vicinanza alla clientela può essere ottenuta non tanto attraverso le costose piattaforme di servizi relative al tema «abitare», quanto mediante i portali immobiliari. Perché è qui che i clienti si fiondano nel momento in cui la loro situazione abitativa cambia. La

mossa di AXA appare quindi particolarmente abile, in quanto le consente di occupare i punti di contatto con la clientela nei maggiori portali immobiliari, mentre la Mobiliare è fermamente insediata nel leader di mercato SMG come partner e comproprietaria. Ma Newhome ottiene ulteriore slancio anche in virtù degli spudorati aumenti di prezzo praticati da SMG, di cui molti clienti si sono detti estremamente irritati. Soprattutto gli intermediari immobiliari remano contro SMG e sostengono Newhome con tutte le forze. Un andamento più sottotraccia è quello di Wüst Partner. L'azienda di consulenza aggrega impresa dopo impresa nel proprio ecosistema incentrato sui dati immobiliari, e con l'acquisizione di Signa-Terre ha recentemente integrato in portafoglio un importante fornitore di servizi nel campo dei dati energetici.

Poiché molti ecosistemi non sono riusciti ad acquisire una platea sufficiente di clienti, spesso a soffrirne è stata la redditività. È quindi subentrato un clima di disillusione e attualmente vengono rimodulate non soltanto le strategie, ma anche le strutture. Evidentemente le catene di creazione di valore presentano delle lacune, oppure la frequenza di utilizzo era così rarefatta da non consentire di fidelizzare i clienti al proprio network. Probabilmente anche i vantaggi per la clientela erano troppo esigui e non è stato possibile fare in modo che i clienti considerassero eccessivi i costi di passaggio e restassero quindi fedeli all'ecosistema. In ultima analisi, infatti, gli ecosistemi sono strutture complesse e difficili da gestire. Inoltre, la ripartizione dei ruoli spesso non è gestita in modo chiaro. Tutte le parti coinvolte sono alla ricerca spasmodica di una maggiore vicinanza ai clienti, perché è qui che si genera il fatturato. Eppure, nonostante le numerose cattive notizie, alcune strutture fanno comunque registrare buone performance. Gli ecosistemi non sono quindi morti e sepolti, ma attualmente siamo giunti a un punto in cui il mercato separa il grano dal loglio. Non passa infatti settimana senza nuove notizie. Tutta l'economia di mercato minuto per minuto, verrebbe da dire.

**Fredy Hasenmaile,**  
**economista capo di Raiffeisen Svizzera**

## Il parere dell'economista capo di Raiffeisen Ecosistemi immobiliari in una valle di lacrime

---

### Importanti note legali

#### **Nessuna consultazione**

Questa presentazione ha finalità pubblicitarie e informative generali e non è riferita alla situazione individuale del destinatario. Non costituisce una consulenza, né una raccomandazione, un'offerta o simili e non sostituisce in alcun modo una consulenza, né un'analisi complete e dettagliate. Gli esempi e le indicazioni menzionati hanno carattere generale e possono presentare scostamenti a seconda dei casi. Il destinatario rimane direttamente responsabile di richiedere i necessari chiarimenti, di effettuare le necessarie verifiche e di consultare gli specialisti (ad es. consulente fiscale, assicurativo o legale).

#### **Nota sulle dichiarazioni previsionali**

La presente pubblicazione contiene dichiarazioni previsionali che rispecchiano stime, ipotesi e previsioni di Raiffeisen Svizzera società cooperativa al momento della redazione della pubblicazione stessa. A seguito di rischi, incertezze e altri fattori rilevanti, i risultati futuri possono divergere in misura considerevole dalle dichiarazioni previsionali. Raiffeisen Svizzera società cooperativa non è tenuta ad aggiornare le dichiarazioni previsionali della presente pubblicazione.

#### **Esclusione di responsabilità**

Raiffeisen Svizzera intraprenderà tutte le azioni opportune atte a garantire l'affidabilità dei dati presentati. Raiffeisen Svizzera non fornisce tuttavia alcuna garanzia relativamente all'attualità, all'esattezza e alla completezza delle informazioni contenute in questa pubblicazione.

Raiffeisen Svizzera non si assume alcuna responsabilità per eventuali perdite o danni (diretti, indiretti e consecutivi), causati dalla distribuzione della presente pubblicazione o dal suo contenuto oppure legati alla sua distribuzione. In particolare, non si assume alcuna responsabilità per le perdite derivanti dai rischi intrinseci ai mercati finanziari.

Per quanto riguarda i dati di performance indicati si tratta di dati storici, da cui non è possibile ricavare l'andamento attuale o futuro.

#### **Direttive per la salvaguardia dell'indipendenza dell'analisi finanziaria**

La presente pubblicazione non è il risultato di un'analisi finanziaria. Le «Direttive per la salvaguardia dell'indipendenza dell'analisi finanziaria» dell'Associazione Svizzera dei Banchieri (ASB) non trovano pertanto applicazione in questa pubblicazione.

Senza l'approvazione scritta di Raiffeisen, questa presentazione non può essere riprodotta e/o inoltrata né parzialmente né nella sua forma completa.

---