



Lungo viaggio. *(Forse un ottimo)* finale.

Quando è il vento a determinare la rotta, il viaggio può comunque concludersi bene.

T.H. Scheer

PUBBLICATO: 27 FEBBRAIO 2026

I.

La posizione peculiare

“L’identità di un prodotto non è sempre definita dai suoi ideatori. A volte è il mercato a decidere — e gli ideatori scoprono solo a posteriori ciò che hanno costruito.”

SAP RE-FX non è mai stato un prodotto fallito. È sopravvissuto, si è adattato ed è rimasto silenziosamente indispensabile per una base di utenti significativa. Ciò che non è mai riuscito a fare è rispondere, con convinzione, alla domanda su cosa sia effettivamente.

Non si tratta di un caso di progettazione scadente. SAP ha sempre eccelso nei processi lineari — approvvigionamento, produzione, vendite — ambiti in cui si spostano merci, si registrano fatture e si chiudono transazioni. Il settore immobiliare non si comporta come un prodotto industriale. Non viene fabbricato, consumato e sostituito. È un bene che genera valore di per sé — a tempo indeterminato, se adeguatamente mantenuto. La logica sottostante è più vicina a quella di una banca o di una società di investimento che a qualsiasi cosa si trovi in una fabbrica.

Il fatto stesso che RE-FX esista è quindi un risultato — e uno dovuto più alla qualità della sua ingegneria che alla chiarezza del suo mandato. Svolge il suo lavoro molto bene — almeno, questo è ciò che possiamo dire come consulenti, dato che nessuno al di fuori di SAP ha mai visto il codice del programma. Si dice che dopo cinquant’anni di servizio ininterrotto si riceva una tessera d’oro recante il codice transazione che lo rivela. Nessuno si è ancora qualificato — anche se alcuni, da entrambe le parti dello spartiacque della consulenza, devono esserci vicini.

Il primo modulo immobiliare di SAP — Classic RE, introdotto intorno al 1990 — aveva il vantaggio di un focus ristretto: la gestione degli immobili residenziali tedeschi. Canone base, spese condominiali, conteggi delle spese, un contratto per unità. Il passaggio a RE-FX nei primi anni 2000 ha sostituito quella specificità con la flessibilità — il suffisso dice tutto. Più unità per contratto, la locazione passiva come scenario di prima classe, abbastanza elastico per regimi giuridici divergenti. Ma la flessibilità è una capacità, non una direzione. La domanda che Classic RE non ha mai dovuto porsi — flessibile per chi? — era ora aperta e sarebbe rimasta tale per un tempo notevolmente lungo.

Il primo tentativo di risposta da parte di SAP fu quello di estendere RE-FX alla realtà fisica degli edifici: prenotazione delle sale, integrazione delle planimetrie tramite Visual Enterprise, gestione rudimentale degli spazi. La funzione di prenotazione delle sale percorse una distanza considerevole attraverso diversi cicli di rilascio senza mai arrivare realmente da nessuna parte utile: un Ulisse che non trovò mai la sua Itaca. Si trattava di tentativi di trovare un’identità attraverso l’espansione funzionale. L’espansione non ne produsse alcuna.

Il fatto che questa domanda abbia trovato risposta non da SAP ma dalle circostanze che la circondavano è forse l’osservazione ancor più istruttiva. All’interno di questo schema c’è una notevole eccezione. Richiede una discussione a sé stante.

II.

Il problema dell'identità

Il software immobiliare specializzato di solito sa cosa sia. Yardi, leader mondiale nella gestione immobiliare, serve i proprietari — e tutto nella sua architettura riflette questa singolare focalizzazione. A livello nazionale il quadro è ancora più nitido. In Svizzera, i fornitori specializzati coprono la gestione residenziale con una profondità che include i meccanismi di indicizzazione previsti dalla legge svizzera sulle locazioni — processi che devono essere costruiti da zero in RE-FX. È un vecchio problema nel software: apri il prodotto a tutti e rischi di perdere i mercati di origine a favore di chi non se n'è mai andato.

Ma questo è solo il lato dei proprietari: aziende il cui processo principale è detenere immobili e trarne profitto. Dall'altra parte dell'equazione ci sono le grandi aziende: organizzazioni per le quali gli immobili sono, dopo il libro paga, spesso la seconda voce più grande del bilancio, ma mai il core business. La stessa azienda può possedere siti produttivi con un potenziale locativo inutilizzato e contemporaneamente affittare centinaia di filiali semplicemente per funzionare. Un'esposizione sostanziale su entrambi i fronti — e che, per gran parte della sua storia, non è stata riconosciuta a livello di consiglio di amministrazione per ciò che rappresentava. Si potrebbe notare che questo particolare punto cieco non era limitato ai clienti.

Due destinatari, quindi. Le società immobiliari per le quali la locazione è il business. Le grandi aziende per le quali gli immobili sono un costo da gestire. RE-FX era in grado di servire entrambi, in configurazioni così diverse da assomigliarsi a malapena. E una domanda a cui SAP non ha mai risposto con una scelta strategica deliberata: a chi è effettivamente destinato RE-FX?

La risposta, quando finalmente è arrivata, non sarebbe venuta da SAP.

III.

L'IFRS 16 e la conformità che ha plasmato RE-FX

L'International Financial Reporting Standard 16, obbligatorio dal 2019, ha cambiato il trattamento di bilancio dei leasing in un modo che è stato trasformativo per RE-FX. Laddove i leasing operativi erano stati precedentemente riconosciuti come spese periodiche nel conto economico — un esborso mensile e poco più — l'IFRS 16 ne ha richiesto la capitalizzazione in bilancio: beni per diritto d'uso, passività corrispondenti, piani di ammortamento. Ciò che era stato invisibile agli investitori e agli analisti è diventato visibile dall'oggi al domani.

Per RE-FX, la conseguenza è stata immediata. Le aziende che non si erano mai considerate attori del settore immobiliare sono state costrette a comportarsi come tali. Gestori di flotte, operatori del retail, aziende di logistica, servizi professionali, produttori, banche, assicuratori: tutti hanno improvvisamente avuto bisogno di un sistema per modellare, calcolare e riportare gli obblighi di leasing su larga scala. RE-FX, già integrato nell'ecosistema SAP, era la risposta disponibile.

Va detto chiaramente: l'IFRS 16 non ha convalidato RE-FX come prodotto. Lo ha salvato come piattaforma. La questione dell'identità — locatario o locatore, società immobiliare o aziendale, o addirittura una chimera di entrambi — non è stata risolta. È semplicemente diventata meno urgente. Il caso d'uso di conformità ha sostituito quello strategico, e RE-FX è diventato, per gran parte della sua base di utenti, un motore di contabilità dei leasing con una grande quantità di funzionalità inutilizzate che giacevano silenziosamente accanto.

La conclusione è difficile da evitare: la posizione attuale di RE-FX è stata raggiunta più per circostanza che per scelta.

IV.

Planon — La decisione giusta

L'annuncio di SAP di una partnership globale con Planon nel 2023 è stato, per molti nel settore, una sorpresa strategica. Non avrebbe dovuto esserlo.

La logica di fondo è giusta — forse in ritardo. Facility management, ottimizzazione degli spazi, flussi di lavoro di manutenzione, CAFM, IWMS: si tratta di ambiti operativamente intensivi e spazialmente granulari che richiedono interfacce costruite per gli operatori sul campo, non per gli amministratori di back-office. La decisione di delegare questo compito a uno specialista piuttosto che continuare a svilupparlo internamente è, di per sé, quella giusta.

Entrambe le parti mantengono ciò che sanno fare meglio: SAP mantiene contratti, registrazioni contabili, valutazioni e logica di conformità. Planon mantiene la granularità operativa. La scommessa è asimmetrica — ed è una buona scommessa.

La domanda più interessante è cosa farà SAP con ciò che rimane.

V.

LUM — Il diamante nel cassetto

Se la partnership con Planon rappresenta la decisione più visibile presa di recente da SAP nel panorama RE-FX, il Modulo di Utilizzo del Territorio rappresenta la sua non-decisione più evidente — e, a un esame più attento, quella di maggior portata.

LUM registra l'esistenza di un appezzamento di terreno, cosa vi si trova sopra e chi ne è responsabile. La cronologia amministrativa viene mantenuta fino al Liegenschaftsbestandsverzeichnisfortschreibungsbeleg.

L'esigenza a cui risponde non è tedesca. È universale: autorità stradali, compagnie ferroviarie, utility, operatori di telecomunicazioni, ex monopoli di Stato, portafogli infrastrutturali nazionali — in ogni continente.

Un sistema modulare e adattabile a ogni paese non è una visione. È un compito di ingegneria. E nemmeno particolarmente grande.

VI.

Ciò che resta

La domanda che rimane è se SAP possa investire in ciò che è in grado di fare con la stessa determinazione con cui ha delegato ciò che non può fare. Non si tratta delle stesse competenze. La prima è la gestione del rischio. La seconda è la visione.

LUM non è un problema da gestire. È un prodotto da costruire — modulare, adattabile a ogni paese e rivolto a un mercato globale che attualmente non ha un'offerta comparabile all'interno di nessuno dei principali ecosistemi ERP. Lo sforzo ingegneristico è modesto. Il mercato indirizzabile non lo è. Il diamante è nel cassetto.

Avviso legale

Questo articolo non costituisce una consulenza legale, fiscale o di investimento. Il contenuto è solo a scopo informativo generale e riflette la valutazione professionale personale dell'autore. Metaneering S.à r.l. non si assume alcuna responsabilità per l'accuratezza, la completezza o l'attualità delle informazioni fornite.

T.H. Scheer

Le opinioni espresse in questo articolo sono esclusivamente quelle dell'autore. L'autore non è affiliato, né dipendente, né formalmente associato a SAP SE. Questa non è una pubblicazione ufficiale di SAP. Tutti i nomi di prodotti citati sono marchi dei rispettivi proprietari.

© Metaneering S.à r.l., Lussemburgo. Tutti i diritti riservati.