

ESTHER GAL-OR
QIAONI SHI



Come affrontare il Platform Paradox nei modelli di abbonamento

La rapida ascesa e declino di piattaforme in abbonamento che aggregano servizi fisici – come MoviePass – e l'evoluzione più sostenuta, ma complessa, di altre – come ClassPass – sono spesso interpretati come episodi imprevedibili della rivoluzione digitale della Silicon Valley. In effetti parrebbe il contrario: il successo o il fallimento di tali modelli non è casuale, ma può essere previsto, gestito e progettato attraverso un quadro strategico fondato su una solida teoria economica. La sfida centrale di queste piattaforme risiede nel cosiddetto *platform paradox*: l'ingresso in un mercato come aggregatore intensifica inevitabilmente la concorrenza sui prezzi, che – se non governata – finisce per erodere la redditività dei fornitori, della piattaforma e dell'intero ecosistema settoriale.

PIATTAFORME DIGITALI//MODELLI DI ABBONAMENTO//POLITICHE DI PREZZO//NEGOZIAZIONE//SOSTENIBILITÀ



ESTHER GAL-OR

è Professor of Economics presso l'Università di Pittsburgh, dove insegna alla Katz Graduate School of Business dal 1980. Ha svolto attività accademica come Visiting Professor presso il Technion – Israel Institute of Technology e la Kellogg School of Management della Northwestern University. Le sue ricerche vertono su economia industriale, concorrenza strategica e design dei mercati.

QIAONI SHI

è Assistant Professor of Marketing presso l'Università Bocconi. Ha conseguito il Ph.D. in Marketing presso l'Università di Pittsburgh. La sua attività di ricerca si concentra sull'economia delle piattaforme digitali, sulla progettazione dei modelli di abbonamento e sulle strategie di pricing dinamico.

Il fascino del modello di piattaforma basato sull'abbonamento risiede nella sua capacità di riunire, in un'unica proposta di valore integrata, una pluralità di servizi tradizionalmente separati – come palestre, ristoranti e cinema – trasformandoli in un'esperienza unificata e più conveniente per il consumatore. Il percorso verso la redditività si rivela tuttavia complesso, poiché segnato da una sfida economica di natura strutturale che, se mal interpretata, può condurre inesorabilmente al fallimento del modello. Questo articolo si propone di analizzare in profondità i principi economici che governano il funzionamento di tali piattaforme, traducendo il modello di teoria dei giochi elaborato da Gal-Or e Shi (2022) in un quadro strategico operativo e accessibile ai

decisori aziendali. In questa prospettiva, l'analisi mette in luce il nodo cruciale della concorrenza sui prezzi e identifica i prerequisiti indispensabili per l'ingresso nel mercato, insieme alle due leve di controllo fondamentali necessarie a costruire e sostenere nel tempo un ecosistema economico equilibrato e sostenibile.

SUPERARE LA CORSA AL RIBASSO

L'ingresso di una piattaforma in abbonamento in un mercato con più fornitori trasforma profondamente le dinamiche competitive esistenti. Introducendo un nuovo soggetto che aggrega i servizi dei concorrenti, la piattaforma si configura come un terzo attore in competizione per lo stesso bacino di consumatori. Il naturale esito di tale dinamica è un'intensificazione della competizione sui prezzi. Nel tentativo di attrarre nuovi abbonati attraverso offerte sempre più vantaggiose, la piattaforma esercita una pressione al ribasso sui prezzi al consumo praticati dai fornitori. Questi, a loro volta, si trovano costretti a ridurre ulteriormente le proprie tariffe per restare competitivi rispetto all'offerta integrata della piattaforma, innescando così un circolo vizioso. Tale corsa al ribasso erode così i margini di profitto, fino a compromettere il valore complessivo del settore e a rendere insostenibile per la piattaforma la negoziazione di condizioni economiche favorevoli, sia per sé stessa sia per i propri partner commerciali.

Molte strategie apparentemente intuitive per mitigare questo conflitto si rivelano, in realtà, autentiche trappole strategiche. Tra queste, una delle più diffuse consiste nel negoziare con i fornitori un pagamento a tariffa fissa in cambio dell'accesso ai loro servizi. Tuttavia, come evidenziano Gal-Or e Shi (2022), tale meccanismo di trasferimento non incide sugli incentivi marginali delle parti nella successiva fase di determinazione dei prezzi. Si configura, infatti, come un costo irrecuperabile all'interno del "gioco dei prezzi" e, di conseguenza, risulta inefficace nel ridurre la pressione competitiva.

Ancora più insidiosa è la convinzione che una riduzione intenzionale della qualità del servizio

offerto attraverso la piattaforma possa costituire una soluzione efficace. Un manager potrebbe infatti ritenere che proporre agli utenti una versione "lite" del servizio – ad esempio, l'accesso esclusivo a film in 2D anziché ai formati premium, o la disponibilità di posti meno desiderabili in una lezione di fitness – permetta di differenziare l'offerta della piattaforma da quella diretta e "premium" del fornitore, limitando così il rischio di cannibalizzazione. Il modello teorico di Gal-Or e Shi (2022) dimostra tuttavia che questa logica è errata. Quando un fornitore offre un livello di qualità inferiore ai clienti della piattaforma, la proposta di valore complessiva di quest'ultima si indebolisce. Per preservare la propria attrattività, la piattaforma è costretta a competere in modo più aggressivo sul prezzo dell'abbonamento, intensificando ulteriormente la pressione concorrenziale. Ne deriva una spirale discendente dei prezzi, che induce i fornitori a ulteriori riduzioni e finisce per erodere il valore complessivo del settore.

La ricerca di Gal-Or e Shi (2022) dimostra in modo inequivocabile che, quando la negoziazione si limita a due sole variabili – la tariffa fissa e la qualità del servizio – diventa impossibile raggiungere un accordo sostenibile tra piattaforma e fornitori. Questo risultato mette in evidenza il nucleo critico che ogni strategia di piattaforma deve affrontare: la necessità di integrare meccanismi di coordinamento capaci di allineare gli incentivi delle parti e di attenuare la pressione competitiva sui prezzi.

IL PRIMO PASSO NON NEGOZIABILE

Prima ancora di poter esercitare qualunque leva negoziale, il potenziale di successo di una piattaforma risulta in larga misura determinato dalle caratteristiche strutturali del mercato in cui essa sceglie di operare. La ricerca di Gal-Or e Shi (2022) individua due condizioni di mercato critiche e non negoziabili che costituiscono il terreno fertile per uno sviluppo sostenibile di modelli di piattaforma basati su abbonamento. Operare in un contesto privo di tali condizioni equivale a un errore strategico di fondo, dal quale risulta estremamente difficile riprendersi.

La prima condizione riguarda l'elevato desiderio di varietà da parte dei consumatori, rappresentato nel modello dal parametro di varietà. La piattaforma deve posizionarsi in mercati in cui i consumatori traggono un vantaggio significativo e tangibile dall'accesso a più fornitori differenziati. Questo "premio di varietà" costituisce la fonte primaria del nuovo valore che la piattaforma introduce nell'ecosistema competitivo. Al contrario, quando i fornitori risultano ampiamente omogenei e i consumatori percepiscono benefici limitati nel passare da un operatore all'altro, la proposta di valore della piattaforma si indebolisce, generando un surplus complessivo ridotto da condividere con i partner. Ad esempio, una piattaforma che aggrega palestre fortemente specializzate – una dedicata allo yoga, una alla boxe e una al pilates – crea un valore aggiunto molto superiore rispetto a una piattaforma che riunisce palestre generiche e indifferenziate.

La seconda condizione, più controintuitiva, riguarda la struttura concorrenziale preesistente del mercato: le piattaforme tendono a prosperare nei contesti in cui la competizione tra fornitori è relativamente debole. Nel modello, tale dinamica è rappresentata dal parametro del costo di trasporto, dove un costo più elevato indica una maggiore difficoltà o un maggiore inconveniente per il consumatore nel cambiare fornitore. Paradossalmente, i mercati più favorevoli all'ingresso di una piattaforma sono proprio quelli in cui i fornitori non sono già coinvolti in una guerra dei prezzi. I contesti ideali sono quelli in cui ciascun fornitore gode di una posizione di "monopolio locale", derivante, ad esempio, da vincoli geografici, un'elevata fedeltà al marchio o caratteristiche di servizio uniche che rendono oneroso il passaggio da un operatore all'altro. In tali mercati, l'ingresso della piattaforma non si limita a riorganizzare la clientela esistente, ma è in grado di ampliare la domanda complessiva, attirando nuovi consumatori precedentemente inattivi perché nessun singolo fornitore offriva un valore sufficiente a giustificare l'acquisto. Coinvolgendo questi "consumatori

dormienti", la piattaforma contribuisce ad accrescere il volume d'affari complessivo del settore, generando un nuovo surplus condivisibile, anziché limitarsi a cannibalizzare la base clienti già consolidata dei fornitori.

LE DUE LEVE DEL CONTROLLO STRATEGICO

Una volta individuato un mercato adeguato, la piattaforma deve adottare strategie di negoziazione mirate per superare l'inevitabile guerra dei prezzi. La ricerca dimostra che una piattaforma di successo deve evolvere dal ruolo di semplice aggregatore a quello di "agente comune", capace di moderare attivamente la concorrenza tra i propri partner fornitori. Tale obiettivo si realizza attraverso l'incorporazione di una delle due leve fondamentali nel processo di negoziazione. Queste leve non rappresentano semplici tattiche di *pricing*, bensì sofisticati meccanismi di coordinamento concepiti per allineare gli incentivi e preservare la redditività complessiva dell'ecosistema.

Leva 1: il regime delle "commissioni di trasferimento variabili" (coordinamento dei prezzi)

La prima leva di successo risiede nella negoziazione di una commissione di trasferimento variabile, ossia una tariffa per cliente e per visita che la piattaforma corrisponde al fornitore ogni volta che un abbonato usufruisce del suo servizio. Tale meccanismo è adottato, ad esempio, da piattaforme come MealPal, che riconosce ai ristoranti una commissione fissa per ogni pasto ordinato tramite il proprio sistema. L'effetto strategico di questa leva è di notevole rilievo. La commissione variabile incrementa direttamente il costo marginale della piattaforma per ogni transazione, inducendola – per preservare la redditività – ad aumentare il prezzo dell'abbonamento. Questo rialzo genera uno spazio di manovra competitivo per i fornitori, che possono così mantenere o persino aumentare i propri prezzi diretti senza subire una perdita di attrattività. Nel linguaggio della teoria dei giochi, la commissione variabile agisce come un complemento strategico,

favorendo una dinamica cooperativa in cui le parti si incoraggiano reciprocamente a fissare prezzi più elevati. In tal modo, la piattaforma si trasforma in un meccanismo di coordinamento capace di sostenere un aumento congiunto dei prezzi, contrastando la naturale tendenza verso una guerra dei prezzi distruttiva.

Leva 2: il regime di “restrizione quantitativa” (gestione della capacità)

La seconda leva di successo consiste nell'introduzione di una restrizione quantitativa, ossia un accordo attraverso il quale la piattaforma e il fornitore stabiliscono un limite specifico al numero di clienti provenienti dalla piattaforma che il fornitore si impegna a servire in un determinato periodo. Tale pratica è riscontrabile anche nel mondo reale: ClassPass, ad esempio, consente agli studi di fitness di fissare un numero massimo di posti disponibili per gli utenti della piattaforma, mentre MealPal propone piani che prevedono un numero fisso di pasti mensili. L'effetto strategico di questa leva è diretto e sostanziale. Limitando il numero di utenti che ciascun fornitore accetta dalla piattaforma, la quota di mercato della piattaforma viene deliberatamente contenuta, modificando in modo strutturale la dinamica competitiva. Invece di tre soggetti – due fornitori e la piattaforma – che fissano i prezzi in modo indipendente, la restrizione quantitativa riduce di fatto il numero di decisioni autonome sui prezzi a due. Con una parte del mercato vincolata, la competizione non coordinata e potenzialmente distruttiva viene attenuata. Questo meccanismo fornisce ai fornitori una garanzia credibile circa il fatto che la piattaforma non invaderà il mercato in modo aggressivo, consentendo loro di mantenere livelli di prezzo più stabili e redditizi per la propria attività diretta.

Una conclusione valida per entrambi i regimi è che qualsiasi riduzione della qualità del servizio offerto agli utenti della piattaforma costituisce un errore strategico. Il modello teorico mostra che, per raggiungere un accordo sostenibile sia nel regime a tariffa variabile sia in quello di restrizione quantitativa, la qualità del servizio deve rimanere identica a quella offerta ai clienti diretti. Il coordinamento tra piattaforma e fornitori deve quindi basarsi su leve di prezzo e di quantità, non su una degradazione del prodotto, che finirebbe per riaccendere una guerra dei prezzi distruttiva. Questa evidenza, controintuitiva ma decisiva, rappresenta un principio cardine della progettazione sostenibile delle piattaforme digitali.

L'esito della negoziazione dipende inoltre dal potere contrattuale relativo delle parti. Il modello di Gal-Or e Shi (2022) introduce il concetto di opzione esterna del fornitore, ossia il profitto ottenibile al di fuori della piattaforma: una variabile fondamentale, in quanto una piattaforma non può imporre unilateralmente le proprie condizioni, ma deve offrire ai fornitori un vantaggio reale rispetto all'autonomia operativa. Ne consegue che l'analisi strategica di una piattaforma deve includere una valutazione accurata della redditività autonoma dei partner. Nei mercati con fornitori altamente redditizi, la piattaforma dovrà condividere una quota maggiore del surplus per incentivare la partecipazione, trasformando la negoziazione da semplice accordo commerciale a processo di costruzione di partnership strategiche, fondato sulla comprensione congiunta della struttura economica dei fornitori e dei bisogni dei clienti finali. Il fallimento di MoviePass offre un caso emblematico di come l'assenza di coordinamento e la violazione delle condizioni di sostenibilità possano condurre una piattaforma al collasso (Box 1).

BOX 1. L'ANATOMIA DEL FALLIMENTO: MOVIEPASS (2017-2019)

Il clamoroso crollo dell'originale MoviePass, avvenuto tra il 2017 e il 2019, rappresenta una conferma empirica potente del quadro teorico precedentemente delineato. Non si è trattato di un'idea brillante semplicemente in anticipo sui tempi, bensì di un modello di business strutturalmente destinato al fallimento sin dal suo concepimento, poiché violava sistematicamente tutti i principi fondamentali della progettazione sostenibile di una piattaforma. Attraverso la lente del quadro teorico, è possibile condurre una vera e propria analisi *post mortem*, che rivela come il fallimento di MoviePass non fosse solo prevedibile, ma in larga misura inevitabile.

Il modello “Crescita a tutti i costi”

Nel 2017, dopo l'acquisizione da parte di Helios & Matheson, MoviePass ridusse il prezzo dell'abbonamento a 9,95 dollari al mese, consentendo fino a un film al giorno in quasi tutti i cinema statunitensi. La piattaforma non aveva accordi diretti con le sale e pagava il prezzo pieno di ogni biglietto tramite una carta MasterCard prepagata. L'obiettivo dichiarato era espandere rapidamente la base utenti e monetizzare in seguito i dati raccolti, sul modello di Facebook o Google. L'operazione ebbe successo in termini di crescita (da 20.000 a oltre 3 milioni di abbonati in un anno), ma l'economia sottostante era disastrosa: con un biglietto medio di 9 dollari, ogni visita generava una perdita. Più il servizio veniva utilizzato, più MoviePass perdeva denaro.

Mappare il fallimento nel quadro di riferimento

Se analizzato attraverso il quadro strategico delineato precedentemente, il caso MoviePass rappresenta un esempio da manuale di violazione sistematica delle condizioni di sostenibilità di una piattaforma. L'azienda fallì su ogni dimensione critica.

Violazione 1: ignorare le condizioni di mercato

Il lancio nazionale di MoviePass fu strategicamente indiscriminato: non venne effettuata alcuna selezione dei mercati in base ai parametri chiave di concorrenza tra fornitori o di ricerca di varietà da parte dei consumatori. Il servizio fu introdotto in un mercato altamente concentrato, dominato da poche grandi catene cinematografiche – AMC, Regal e Cinemark – ben lontane dai “monopoli locali” frammentati indicati dalla teoria come partner ideali. Queste catene, forti di un elevato potere di mercato, percepirono MoviePass come una minaccia diretta ai propri modelli di prezzo e ai futuri programmi di abbonamento. AMC prese pubblicamente le distanze sin dall'esordio, sancendo un rapporto strutturalmente ostile. Inoltre, sebbene gli spettatori apprezzassero una certa varietà, il “premio di varietà” offerto – la possibilità di vedere film in cinema diversi – era insufficiente a giustificare la massiccia sovvenzione di MoviePass, che ignorò qualsiasi analisi preliminare delle condizioni di mercato.

Violazione 2: assenza di leve di coordinamento

Il modello MoviePass era privo delle due leve strategiche essenziali – commissioni variabili e restrizioni quantitative – necessarie per garantire il coordinamento e la sostenibilità dell'ecosistema:

- nessuna commissione variabile: invece di negoziare una tariffa di trasferimento per allineare gli incentivi, MoviePass fece l'opposto, pagando ai fornitori il prezzo pieno del biglietto e assumendo il ruolo di puro *price-taker* in un mercato che stava essa stessa destabilizzando;
- nessuna restrizione quantitativa: il piano “illimitato”, principale proposta di valore, era l'esatto contrario di una politica di contenimento. Incentivava il consumo eccessivo da parte degli utenti più assidui – e quindi più costosi – generando selezione avversa e un rapido esaurimento delle risorse finanziarie.

Violazione 3: la fallace restrizione di qualità

Di fronte alle perdite crescenti, MoviePass adottò misure emergenziali, tra cui la limitazione della qualità del servizio, escludendo proiezioni premium (3D o IMAX) e riservando agli utenti solo film standard in 2D. Si tratta di un caso emblematico della “trappola del degrado della qualità” descritta da Gal-Or e Shi (2022): una strategia inefficace, incapace di correggere il problema economico di fondo e dannosa per la fiducia e la soddisfazione dei clienti, che percepirono un cambiamento unilaterale e penalizzante delle condizioni contrattuali.

Il crollo inevitabile

Le conseguenze di tali errori strategici furono immediate e devastanti. All'inizio del 2018, MoviePass perdeva oltre 20 milioni di dollari al mese, generando gravi disfunzioni operative e interruzioni frequenti del servizio, poiché non era più in grado di coprire i costi dei processori di pagamento. Per rallentare l'emorragia di liquidità, l'azienda oscurò gli orari dei film più popolari, compromettendo la promessa di “qualsiasi film, in qualsiasi momento”, e introdusse pratiche ingannevoli per contenere i costi: blocco selettivo degli utenti più attivi tramite reset forzati delle password e un sistema di controllo (*trip wire*) per limitare le prenotazioni. Tali pratiche attirarono l'attenzione della Federal Trade Commission (FTC), che avviò un'indagine conclusa con un accordo per pratiche commerciali scorrette. Nel giro di pochi mesi gli abbonati crollarono da 3 milioni a circa 225.000, e nel settembre 2019 MoviePass cessò le attività, mentre la società madre dichiarò bancarotta.

Lezioni dal fallimento

La parabola di MoviePass non è quella di un pioniere incompreso, ma di una piattaforma che ha ignorato le leggi economiche del proprio ecosistema. La convinzione che “i dati siano il nuovo petrolio”, alla base della strategia di Helios & Matheson, si rivelò una fallacia pericolosa: quando il core business genera margini di contribuzione negativi, il valore dei dati non può compensare le perdite operative. Il costo di acquisizione dei dati – tramite la sovvenzione di milioni di biglietti – superava di gran lunga qualsiasi ricavo potenziale, dimostrando che la monetizzazione dei dati non può sostituire un modello economicamente sostenibile. Inoltre, la vicenda conferma che rapporti conflittuali con i fornitori equivalgono a una condanna a morte per una piattaforma di aggregazione. MoviePass operò senza accordi né fiducia reciproca, utilizzando una carta di pagamento indipendente che escludeva i cinema dal processo negoziale. Questa scelta rese impossibile costruire condizioni favorevoli – come commissioni variabili o restrizioni quantitative – indispensabili alla sostenibilità di lungo periodo.

L'ARTE DELL'ADATTAMENTO

Mentre l'esperienza di MoviePass offre un monito eloquente (Box 1), l'evoluzione di altre piattaforme mostra una notevole convergenza verso le strategie delineate nel quadro teorico. Il passaggio diffuso, nel settore, da piani di abbonamento semplicistici e illimitati a sistemi sofisticati basati sui crediti non è una coincidenza: si tratta di una scoperta guidata dal mercato, una soluzione ibrida ottimale che affronta in modo efficace il paradosso della piattaforma. Questa sezione analizza come piattaforme di successo quali ClassPass e MealPal, insieme al rinato MoviePass, abbiano progettato i rispettivi modelli di business in coerenza con i principi di progettazione di ecosistemi sostenibili.

L'ascesa del sistema a crediti: una soluzione ibrida

La tendenza più significativa tra le moderne piattaforme di abbonamento che aggregano servizi fisici è il passaggio da modelli a tariffa fissa "all-you-can-eat" a sistemi flessibili basati sui crediti. Questo cambiamento strategico è ormai trasversale:

- ClassPass: dopo un primo esperimento con un piano illimitato, ha introdotto un sistema a crediti mensili che gli utenti utilizzano per prenotare lezioni. Il numero di crediti richiesto varia dinamicamente in base alla palestra, all'orario e alla domanda.
- MealPal: partito da un modello più semplice, ha adottato un piano analogo, con valori di credito variabili per ristoranti e fasce orarie differenti, offrendo maggiore flessibilità agli utenti e alla piattaforma un efficace strumento di gestione della domanda.
- MoviePass (nuova versione): rilanciato dalla fondatrice Stacy Spikes, applica integralmente il sistema a crediti, con un numero richiesto per biglietto che varia in funzione della popolarità del film, dell'orario e del giorno della settimana, rendendo più costose le fasce di punta.

Questa convergenza rappresenta un riconoscimento implicito della validità del quadro teorico: il sistema a crediti costituisce una implementazione pragmatica delle due leve di controllo essenziali

identificate da Gal-Or e Shi (2022) – la commissione di trasferimento variabile e la restrizione quantitativa – integrandole in un unico meccanismo capace di preservare l'equilibrio economico dell'intero ecosistema.

Decostruire il modello di credito con il quadro teorico

L'eleganza del sistema a crediti risiede nella sua capacità di risolvere le principali sfide economiche della piattaforma attraverso un unico meccanismo orientato all'utente.

I crediti come "commissione di trasferimento variabile" (coordinamento dei prezzi)

In un sistema basato sui crediti, non tutti i servizi hanno lo stesso "prezzo". Una lezione di fitness molto richiesta alle 17:30 in una palestra di lusso costerà all'utente più crediti rispetto a una lezione meno popolare a mezzogiorno nella stessa struttura. Allo stesso modo, una proiezione serale di un film di successo nel nuovo MoviePass richiederà più crediti rispetto a una matinée di un titolo secondario. Questa determinazione dinamica in crediti del "prezzo" funziona, di fatto, come una struttura di commissioni variabili. Essa consente alla piattaforma di allineare il costo sostenuto dall'utente al valore e alla domanda in tempo reale del servizio. A sua volta, la piattaforma può tradurre tale segnale in una struttura di pagamento dinamica per i fornitori: uno studio guadagna di più per un posto molto richiesto occupato da un utente ClassPass che per una lezione in orari di bassa affluenza. Si genera così l'effetto di coordinamento dei prezzi previsto dalla teoria: i fornitori sono incentivati a mettere a disposizione il proprio inventario più prezioso, mentre piattaforma e utenti pagano un prezzo equo, determinato dal mercato.

I crediti come "restrizione quantitativa" (gestione della capacità)

Contemporaneamente, il modello a crediti agisce come una forma di restrizione quantitativa. Gli utenti non dispongono di accesso illimitato, ma acquistano un numero finito di crediti mensili inclusi nel loro piano di abbonamento. Questo

meccanismo elimina l'“uso incontrollato” che aveva contribuito al fallimento del primo MoviePass. La responsabilità complessiva della piattaforma verso i fornitori è così limitata dal numero totale di crediti emessi. Gli utenti, dovendo pianificare i propri consumi, effettuano scelte più consapevoli tra attività a costo alto e basso, riducendo la selezione avversa e garantendo alla piattaforma un modello economico prevedibile e gestibile.

Il caso di ClassPass illustra in modo emblematico come le piattaforme traducano il modello teorico in meccanismi di negoziazione e coordinamento reali (Box 2).

GUIDA PER MANAGER ALLA PROGETTAZIONE E NEGOZIAZIONE DI PIATTAFORME

L'analisi che integra teoria economica e casi empirici si traduce in un manuale operativo per dirigenti e investitori impegnati nella progettazione di piattaforme basate su modelli di abbonamento. Le indicazioni che seguono non sono semplici raccomandazioni, ma un vero progetto strategico per costruire un ecosistema difendibile e redditizio, in linea con il modello di Gal-Or e Shi (2022).

BOX 2. IL CASO CLASSPASS: LA NEGOZIAZIONE DI NASH NEL MONDO REALE

Il rapporto tra ClassPass e le palestre partner offre un esempio concreto della “Generalized Nash Bargaining Solution” (Gal-Or e Shi, 2022), che descrive la negoziazione continua tra piattaforma e fornitori nella ripartizione del valore generato. Da un lato, ClassPass si presenta come potente strumento di marketing e di gestione dei ricavi, capace di riempire posti altrimenti vuoti senza costi aggiuntivi di acquisizione clienti. La piattaforma sostiene che, pur riconoscendo ai fornitori corrispettivi inferiori a quelli di una vendita diretta, tali ricavi derivino da inventario deperibile altrimenti non monetizzabile. Dall'altro lato, molti proprietari di studi percepiscono l'accordo come squilibrato: ClassPass può trattenere dal 50% al 70% della tariffa, con compensi che rappresentano solo una frazione dei prezzi standard. Alcuni lamentano la svalutazione del servizio e la cannibalizzazione degli abbonamenti diretti più redditizi. Di conseguenza, numerosi studi affermati e con forte identità di marca hanno scelto di uscire dalla piattaforma.

La teoria in azione: il gioco di Nash

Questa tensione riflette perfettamente il gioco di negoziazione di Nash. Ogni studio e la piattaforma negoziano costantemente come ripartire il surplus prodotto dalla collaborazione. L'esito dipende dal potere contrattuale e dalla relativa opzione esterna:

- uno studio con lezioni vuote ha un'opzione debole e accetta condizioni meno favorevoli;
- uno studio popolare e redditizio possiede un'opzione forte, può richiedere termini migliori o abbandonare la piattaforma.

Il continuo flusso di ingressi, uscite e rinegoziazioni non è segno di instabilità, ma evidenza di un mercato dinamico che reagisce agli incentivi.

Oltre il pricing: un motore di rendimento distribuito

Il sistema a crediti di ClassPass non è solo un modello di pricing, ma un motore di gestione dei rendimenti per una rete di piccole imprese. Come le compagnie aeree o gli hotel applicano prezzi dinamici per ottimizzare posti e camere, così ClassPass (e il nuovo MoviePass) usa i valori di credito per massimizzare l'uso di risorse deperibili, agendo come un gestore di rendimento high-tech in outsourcing.

La sostenibilità oltre la scala

L'esperienza mostra che la scalabilità illimitata non garantisce la sostenibilità.

- il vecchio MoviePass crebbe rapidamente e fallì;
- il nuovo MoviePass, con dimensioni pari a circa il 4% del picco del 2018, è tornato redditizio;
- anche ClassPass ha raggiunto un equilibrio stabile dopo l'abbandono del piano illimitato, privilegiando la redditività economica alla crescita “grezza”.

La lezione è chiara: per piattaforme con costi marginali reali, la strategia vincente consiste nel razionalizzare la base utenti, non nell'espanderla indefinitamente. L'obiettivo è individuare il massimo numero di utenti redditizi, non il massimo numero di utenti *tout court*.

Verso la personalizzazione dell'ecosistema

Il futuro del modello passa da aggregazione a personalizzazione. Gli utenti di ClassPass prenotano oggi un ventaglio più ampio di servizi per il benessere – dai massaggi ai trattamenti cosmetici – segnalando una transizione verso la salute olistica e modelli ibridi (digitali e in presenza). La prossima frontiera competitiva sarà la personalizzazione intelligente, con piattaforme capaci di evolvere da “supermercati di opzioni” a concierge del benessere personale, in grado di offrire valore aggiunto sia agli utenti sia ai fornitori.

Imperativo 1: diagnosticare il mercato prima dell'ingresso

La decisione di entrare in un mercato deve fondarsi su un'analisi rigorosa, non su un'espansione opportunistica. Il successo di una piattaforma dipende dalle caratteristiche strutturali del contesto competitivo, che devono essere valutate attraverso due lenti complementari.

La prima riguarda il grado di differenziazione e varietà dell'offerta. Una piattaforma crea valore solo se consente agli utenti di accedere a esperienze realmente diverse e percepite come tali. Mercati composti da fornitori specializzati – ad esempio, palestre dedicate rispettivamente a yoga, ciclismo e boxe – risultano molto più attrattivi di contesti omogenei dominati da servizi simili. In assenza di un chiaro premio di varietà, il modello non dispone di un vantaggio competitivo sostenibile.

La seconda lente concerne l'intensità della concorrenza. I mercati più favorevoli non sono quelli ipercompetitivi, ma quelli frammentati e localmente fedeli, in cui i fornitori godono di piccoli monopoli locali derivanti da fattori geografici, reputazionali o di specializzazione. In tali contesti la piattaforma può ampliare la domanda complessiva, attirando nuovi segmenti di clientela. Al contrario, entrare in settori dominati da pochi grandi attori impegnati in una guerra dei prezzi espone a rischi elevati: la piattaforma finirebbe per ridursi a un intermediario marginale, costretto a complessi meccanismi di coordinamento per sopravvivere.

Imperativo 2: scegliere con saggezza la leva di controllo

Una volta individuato un mercato attrattivo, la piattaforma deve essere progettata attorno a un meccanismo capace di gestire attivamente le dinamiche competitive. Come stabilito, gli accordi a tariffa fissa non sono sufficienti. La scelta è tra due leve efficaci o, idealmente, un modello ibrido. La letteratura accademica (Gal-Or e Shi, 2022) offre indicazioni chiare su quale leva adottare in base alle condizioni di mercato:

- *commissioni variabili (coordinamento dei prezzi):* da utilizzare in mercati con concorrenza

relativamente elevata (bassi costi di trasporto) e un forte desiderio di varietà da parte dei consumatori. In questi contesti, il rischio principale è la guerra dei prezzi. L'effetto di coordinamento generato da una tariffa variabile rappresenta il mezzo più efficace per allineare gli incentivi e stabilizzare i prezzi nell'intero ecosistema;

- *restrizioni quantitative (gestione della capacità):* da applicare in mercati con concorrenza più debole (costi di trasporto elevati) e un desiderio di varietà più moderato. In questo scenario, l'obiettivo è rassicurare i fornitori, garantendo che la loro attività principale resti protetta. Limitare esplicitamente la quota di mercato della piattaforma è spesso sufficiente per preservare l'equilibrio dell'ecosistema, senza ricorrere a strutture tariffarie complesse.

Tuttavia, la soluzione più solida, confermata dall'esperienza dei principali attori di mercato, è il sistema di crediti ibrido, che combina entrambe le leve in un'unica architettura flessibile. Per la maggior parte delle piattaforme contemporanee, un modello dinamico basato sui crediti costituisce la scelta strategica ottimale.

Imperativo 3: progettare i prezzi per la salute dell'ecosistema

L'architettura dei prezzi deve essere concepita sin dall'inizio per preservare la salute complessiva dell'ecosistema, non soltanto per massimizzare la crescita degli utenti nel breve periodo. Ciò richiede disciplina strategica e il rifiuto di modelli insostenibili.

I piani illimitati devono essere esclusi per qualunque servizio con costo marginale positivo. La lezione di MoviePass è chiara: tali formule generano selezione avversa, incoraggiano un uso eccessivo e portano a costi fuori controllo. Una piattaforma sostenibile deve fondarsi su sistemi a livelli o a crediti, capaci di bilanciare flessibilità e stabilità economica.

I prezzi devono essere dinamici, adattandosi alla domanda, all'orario e alla popolarità del servizio. Il costo in crediti agisce così come meccanismo di gestione dei rendimenti, assicurando coerenza tra

valore percepito e prezzo pagato. Allo stesso modo, anche la remunerazione dei fornitori deve seguire logiche variabili: un sistema trasparente che premi la disponibilità nelle fasce di maggiore domanda rafforza l'allineamento degli incentivi e trasforma la relazione con la piattaforma da competitiva a cooperativa.

Infine, è fondamentale evitare la trappola del degrado della qualità. Per mantenere un equilibrio sostenibile, la qualità del servizio offerto attraverso la piattaforma deve essere identica a quella riservata ai clienti diretti. La competizione deve basarsi sul valore della rete, sulla flessibilità e sulla convenienza, non sulla riduzione qualitativa. La vera differenziazione nasce dall'impiego strategico delle leve di prezzo e quantità, non dall'abbassamento degli standard.

Imperativo 4: padroneggiare la negoziazione continua

Il lancio di una piattaforma non segna la conclusione della negoziazione, ma l'avvio di un processo permanente di contrattazione e adattamento. Il rapporto con i fornitori si configura come un gioco dinamico di Nash, che richiede una gestione attiva, fondata su analisi, trasparenza e flessibilità.

Conoscere il BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) dei propri partner è essenziale. Questo concetto, corrispondente all'opzione esterna nel modello di Gal-Or e Shi (2022), rappresenta la migliore alternativa di un fornitore all'accordo con la piattaforma. I gestori devono monitorare costantemente la redditività autonoma dei principali partner, assicurandosi che le condizioni offerte garantiscano un vantaggio economico rispetto all'attività indipendente. Con l'aumento del successo di un fornitore, il suo BATNA migliora: la piattaforma deve quindi saper rinegoziare tempestivamente per evitare l'abbandono dei partner più forti.

Un'efficace gestione della narrativa di valore è altrettanto cruciale. La piattaforma deve essere percepita non come un sostituto del business principale, ma come un canale di marketing e uno strumento di ottimizzazione della capacità. Ciò richiede dati e analisi trasparenti, che dimostrino la

capacità del sistema di riempire capacità inutilizzate e generare nuova domanda fidelizzabile.

Infine, è necessario accettare e gestire il turnover dei fornitori. In un ecosistema sano, non tutti i partner sono destinati a rimanere: alcuni, raggiunta la maturità, sceglieranno di operare autonomamente. Questo non rappresenta un fallimento, ma una fase naturale del ciclo di vita di un ecosistema sostenibile. L'obiettivo non è trattenere ogni fornitore, bensì mantenere una rete vitale e reciprocamente vantaggiosa, in cui la collaborazione continui a generare valore condiviso.



MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **progettare prima di scalare:** la sostenibilità delle piattaforme dipende dall'architettura economica più che dalla tecnologia;
- **limitare la crescita distruttiva:** la scala senza margine, come mostra MoviePass, compromette la redditività;
- **selezionare mercati fertili:** entrare solo in mercati con alta varietà percepita e concorrenza moderata evita guerre di prezzo;
- **adottare sistemi a crediti:** i modelli credit-based offrono equilibrio tra flessibilità per l'utente e sostenibilità per i fornitori;
- **usare leve di coordinamento:** commissioni variabili e restrizioni quantitative devono allineare incentivi, non solo fissare prezzi;
- **negoziare in modo continuo:** il vantaggio competitivo nasce dal rinegoziare costantemente con i partner per mantenere equilibrio e fiducia.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Gal-Or, E., Shi, Q. (2022). "Designing entry strategies for subscription platforms."

Management Science, 68(10), 7597-7613.
[doi](#).