



Tesi di Laurea Magistrale

Dipartimento di ECONOMIA E FINANZA

Cattedra di FINANZA AZIENDALE AVANZATO

**NUOVE INIZIATIVE IMPRENDITORIALI NEL CAMPO
DELL'ASSISTENZA DOMICILIARE E MODELLI DI VALUTAZIONE
ECONOMICO-FINANZIARIA. IL CASO CAREPAL**

RELATORE

Prof. Arturo Capasso

CANDIDATO

Marco Todde

Matricola: 692921

CORRELATORE

Prof.ssa Luana Zaccaria

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

Indice

Introduzione.....	4
1. Il settore dell'assistenza domiciliare	
1.1 La domanda di assistenza e le carenze del SSN.....	5
1.1.1 Analisi demografica sull'invecchiamento e la disabilità.....	5
1.1.2 L'ADI e l'attività di Medicasa Italia spa.....	6
1.1.3 Il Servizio Sanitario Nazionale e la long term care.....	7
1.1.4 La spesa sanitaria privata e l'assistenza integrativa.....	9
1.2 L'offerta di servizi di assistenza.....	11
1.3 L'incontro tra la domanda e l'offerta.....	15
2. Gli operatori privati nel settore dell'assistenza domiciliare	
2.1 Gli operatori offline e il loro business model.....	16
2.1.1 Le cooperative sociali e l'attività di PrivatAssistenza.....	16
2.1.2 Analisi economico-finanziaria su PrivatAssistenza.....	19
2.1.3 Le cooperative sociali affiliate a PrivatAssistenza.....	22
2.1.3.1 Le società cooperative sociali (Inquadramento generale).....	22
2.1.3.2 Filiale Roma Appia-Tuscolana.....	23
2.1.3.3 Filiale Milano Agrippa.....	23
2.1.3.4 Filiale Napoli Chiaia.....	24
2.1.4 I punti deboli delle cooperative sociali.....	24
2.2 Gli operatori online e il loro business model.....	29
2.2.1 epicuramed.it.....	29
2.2.2 psicologi online.....	32
2.2.3 dottori.it.....	35
2.2.4 miodottore.it.....	37
3. Caso studio: CarePal srl	
3.1 L'ideazione del progetto e la mission.....	39
3.2 La forma giuridica e l'inquadramento come startup innovativa.....	40
3.3 Il portale web e il business model.....	42

3.4	Customer Acquisition.....	43
3.4.1	Campagna pubblicitaria tramite social network (facebook).....	43
3.4.2	Campagna pubblicitaria tramite google ads.....	47
3.5	Strategie di crescita aziendale.....	49
3.6	Valutazione Aziendale.....	51
3.6.1	Discounted Cash Flow (DCF).....	53
3.6.2	Metodo dei Comparables.....	54
3.6.3	Dividend Discount Model (DDM).....	54
3.7	Fonti di Finanziamento.....	55
3.7.1	Autofinanziamento.....	55
3.7.2	Conferimenti a titolo di capitale proprio.....	55
3.7.3	Conferimenti a titolo di capitale di terzi.....	57
4	Analisi sul futuro sviluppo del settore e confronto con i mercati esteri.....	59
	Conclusioni.....	63
	Riferimenti Sitografici.....	64
	Riassunto.....	66

Introduzione

L'elaborato che segue analizza il settore dell'assistenza sanitaria domiciliare, un argomento del quale si parla poco nonostante rappresenti una delle sfide più importanti che i paesi occidentali debbono affrontare nel medio-lungo termine.

La sostenibilità economico-finanziaria del welfare state, i servizi di assistenza destinati a disabili e anziani e il tema della rivoluzione tecnologica sono i pilastri principali sui quali si fonda il presente elaborato.

Il Servizio Sanitario Nazionale a causa della carenza di risorse finanziarie non sempre ha i mezzi per rispondere ai bisogni di cura di disabili e anziani, che si rivolgono quindi ai privati.

Nel corso degli ultimi decenni le cosiddette cooperative sociali hanno sopperito alle carenze della sanità pubblica, svolgendo un'importante funzione sociale.

L'evoluzione tecnologica che ha investito diversi settori dell'economia, dal food alla mobilità, ha interessato anche il settore dell'assistenza domiciliare.

Sono ormai molteplici i portali web che offrono tali servizi, anche nel nostro paese, rappresentando un'alternativa credibile ai servizi offline offerti dalle cooperative sociali. Tali piattaforme web offrono infatti servizi di assistenza a condizioni competitive per l'utenza e consentono, in molti casi, agli operatori sanitari di lavorare come "liberi professionisti" liberandosi dai vincoli ai quali sono sottoposti dalle cooperative.

In questo elaborato si analizzerà pertanto l'impatto che questa "evoluzione tecnologica" ha avuto sul settore dell'assistenza domiciliare, considerando aspetti positivi e negativi, facendo ricorso all'uso di indicatori economico-finanziari che consentono di analizzare la sostenibilità economica dei business model offline ed online, ma soprattutto ascoltando, tramite sondaggio, le opinioni degli addetti ai lavori.

Si analizzeranno quindi i principali operatori offline ed online presenti nel nostro paese, considerando come caso studio il portale web www.yourcarepal.com.

La "rivoluzione tecnologica" è già iniziata in molti paesi esteri, il nostro paese è pronto?

1. Il settore dell'assistenza domiciliare

1.1: La domanda assistenza e le carenze del SSN

1.1.1 Analisi demografica sull'invecchiamento e la disabilità

Il progressivo invecchiamento della popolazione e l'incremento del numero di disabili sono fenomeni demografici che interessano sempre di più i paesi occidentali.

In Europa nel 2013 c'era 1 pensionato ogni 4 lavoratori, nel 2060 avremo solo 2 lavoratori per ogni pensionato ¹, ciò pone tutta una serie di quesiti relativi alla sostenibilità finanziaria del nostro sistema assistenziale nel medio-lungo termine, dovuta alla riduzione dei contributi versati dai lavoratori alla quale è associato l'incremento della spesa sanitaria.

Per tale ragione, è importante studiare questo settore, pianificando i costi che la sanità pubblica dovrà sostenere nel futuro e superando le eventuali inefficienze che si ravvisano negli attuali sistemi di assistenza, in modo da garantire servizi sanitari adeguati alle esigenze dei cittadini, che siano anche sostenibili dal punto di vista finanziario.

In Italia ad esempio il 22% della popolazione, ovvero 13.5 milioni di persone sono attualmente over 65, e nel 2045 oltre un terzo della popolazione italiana (20 milioni di persone) sarà composta da ultrasessantacinquenni, e di questi 4 milioni saranno over 85².

Nel nostro paese, secondo l'Osservatorio Nazionale sulla Salute nelle Regioni Italiane, sono presenti 4.4 milioni di disabili (dato 2018), e secondo alcune stime nel 2045 i disabili saranno oltre 6 milioni.

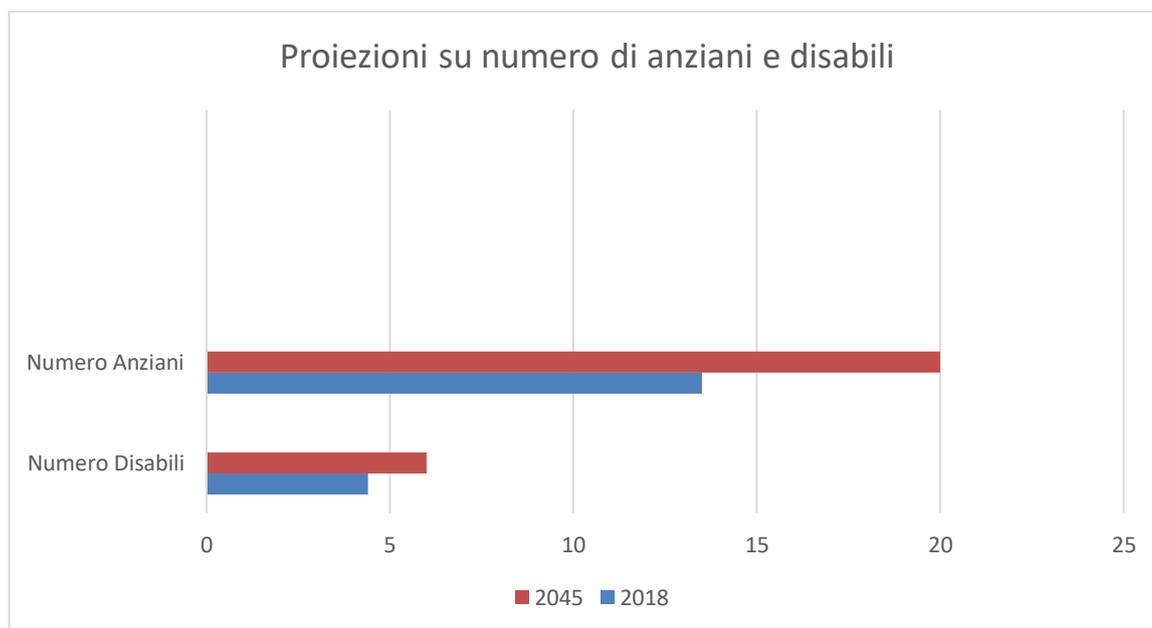


Figura 1: L'invecchiamento della popolazione

¹ Ageing Report EU 2018: Rapporto Commissione Europea su invecchiamento della popolazione

² proiezioni sociodemografiche e sanitario-assistenziali al 2030 e al 2050 elaborate dall'ISTAT per Italia Longeva – Rete nazionale sull'invecchiamento e la longevità attiva

In Italia circa 3 milioni di persone sono affette da patologie tali da richiedere cure continuative, che dovrebbero essere effettuate a domicilio, si parla in tal senso di **Assistenza Domiciliare Integrata (ADI)**.

1.1.2 L'ADI e l'attività di Medicasa Italia spa

L'Assistenza Domiciliare Integrata è stata introdotta attraverso il Piano Sanitario Nazionale 1998-2000 e viene tutt'ora considerata un servizio fondamentale poiché consente di perseguire diversi obiettivi: in primo luogo migliora la qualità di vita del cittadino, evitando allo stesso di effettuare continui spostamenti, che sarebbero particolarmente gravosi per i pazienti anziani o disabili, ed inoltre consente di ridurre le risorse che lo Stato avrebbe dovuto impegnare per ospitare negli ospedali pubblici tali pazienti.

Il servizio dell'Assistenza Domiciliare Integrata (ADI) può essere richiesto dai pazienti in condizione di non auto sufficienza parziale o totale di carattere temporaneo o definitivo e in condizione di non deambulabilità e di non trasportabilità.

Il medico generale rilascia al paziente la richiesta di attivazione dell'assistenza domiciliare specificando il bisogno di assistenza.

Il **Centro di Assistenza Domiciliare (CAD)** dell'Asl di riferimento valuta i bisogni assistenziali del paziente e redige il **Piano di Assistenza Individualizzato (PAI)** e lo trasmette alla società che dovrà eseguire la prestazione per conto dell'Asl.

Tale servizio è gratuito per i cittadini ed è a carico del Servizio Sanitario Nazionale (SSN).

Medicasa Italia spa è una società facente parte del gruppo multinazionale Air Liquide ed è attiva nel settore dell'assistenza domiciliare a partire dal 1993.

Si tratta di una delle principali società italiane attive nella prestazione del servizio di ADI, con 10 centrali operative, 1100 collaboratori e 25 mila pazienti assistiti.

I professionisti sanitari impiegati nel servizio di assistenza domiciliare sono medici, infermieri, operatori socio-sanitari (OSS), fisioterapisti ed educatori a domicilio.

La loro attività viene organizzata e coordinata dalla centrale operativa di Medicasa Italia competente territorialmente.

La società Medicasa Italia spa ha un fatturato nell'anno 2018 pari a 59 milioni di euro (con un incremento del 23% rispetto all'anno precedente) e ha conseguito un utile pari a 6 milioni di euro (con un incremento pari al 30% rispetto all'anno precedente).

1.1.3 Il Servizio Sanitario Nazionale e la long term care

Il Sistema Sanitario Nazionale (SSN) attraverso i Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) risponde solo in parte al bisogno di assistenza domiciliare.

L'Italia è fanalino di coda in Europa per quanto concerne la long term care, infatti solo il 3,2% degli ultrasessantacinquenni è assistito in casa³, si parla in valori assoluti di circa 430 mila pazienti assistiti.

Il nostro paese investe solo il 10% della spesa sanitaria per l'assistenza a lungo termine, a fronte del 25% della spesa sanitaria che viene destinato all'assistenza dei cittadini affetti da patologie croniche e disabilità nei paesi del Nord Europa⁴.

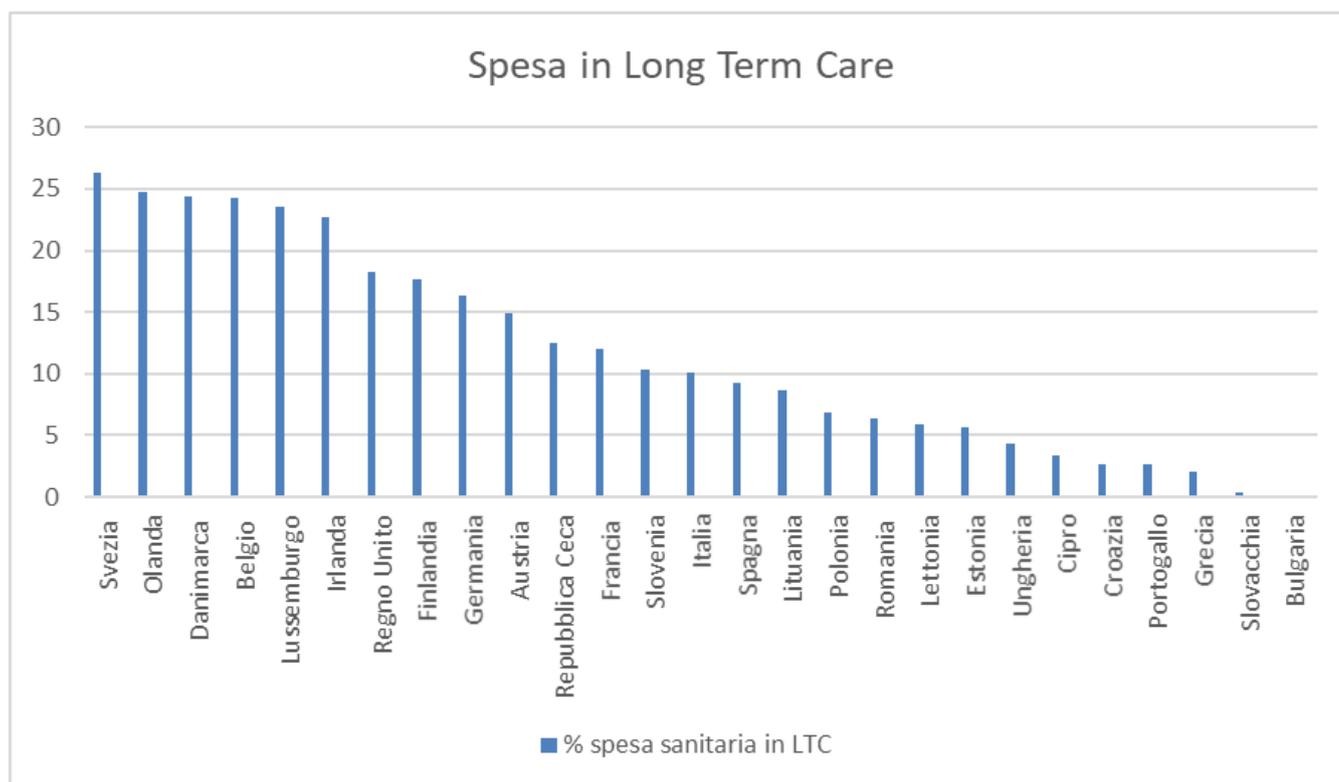


Figura 2: La spesa sanitaria in assistenza a lungo termine

Gli anziani curati tra le mura domestiche ricevono in media 20 ore di assistenza domiciliare l'anno, nei paesi del Nord Europa queste stesse ore di assistenza vengono fornite in un solo mese, il dato prima fornito è solo un dato medio, non mancano i casi eccellenti anche nel nostro paese, come quello dell'Asl numero 4 di Roma che riesce a fornire 75 ore di assistenza l'anno, a fronte di sole 9 ore di assistenza che vengono fornite dalle Asl meno solerti⁵.

³ Indagine sull'assistenza domiciliare in Italia del 2018-Studio Italia Longeva in collaborazione col Ministero della Salute

⁴ System of Health Accounts 2011-Studio Eurostat

⁵ Ministero della Salute-NSIS Sistema Informativo per l'assistenza domiciliare

Le Asl riescono comunque a garantire, in media, l'87% delle 31 prestazioni che hanno maggior valenza clinico-assistenziale previste nei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA), in alcune asl si arriva a garantire il 100% delle prestazioni, non mancano però anche in questo caso le eterogeneità.

Nelle due Asl lombarde (Brianza, Milano), e nell'ASUR marchigiana ad esempio si riesce a garantire fino al 90% delle prestazioni, tale percentuale scende al 60% nelle Asl meno efficienti⁶.

Nella seguente tabella sono riportati i dati relativi alla percentuale di cittadini che usufruiscono della long-term-care offerta dalle Asl⁷:

Regione	Percentuale cittadini ultrasessantacinquenni che usufruiscono della LTC delle Asl
Piemonte	2,9%
Valle D'Aosta	0,2%
Lombardia	1,8%
Provincia Autonoma di Bolzano	Dato non disponibile
Provincia Autonoma di Trento	3,9%
Veneto	7,2%
Friuli Venezia Giulia	3,1%
Liguria	3,4%
Emilia-Romagna	4,6%
Toscana	3,7%
Umbria	3,1%
Marche	2,9%
Lazio	1,9%
Abruzzo	3,1%
Molise	8,4%
Campania	2,7%
Puglia	3,7%
Basilicata	1,9%
Calabria	1,4%
Sicilia	4,4%
Sardegna	Dato non disponibile
Dato medio nazionale	3,2%

Tabella 1: La long term care nelle regioni italiane

⁶ Fonte:www.italialongeva.it-Rapporto pubblicato in data 12 Marzo 2019

⁷ Fonte:Ministero della Salute-NSIS Sistema informativo per l'assistenza domiciliare (SIAD)-Anno 2017

Secondo l'Osservatorio sul Bilancio del Welfare la spesa pubblica destinata all'assistenza sociale è pari a 31,4 miliardi di euro nel 2017, solo l'1,9% del PIL.

1.1.4 La spesa sanitaria privata e l'assistenza integrativa

La spesa pubblica contribuisce solo per il 52,4% alla copertura delle spese necessarie a rispondere alla domanda di assistenza sanitaria proveniente dai cittadini.

La restante parte della spesa è coperta tramite le risorse private dei cittadini stessi, infatti gli italiani hanno speso 6,2 miliardi di euro solo in prestazioni infermieristiche. Considerando anche la spesa privata per gli assistenti domiciliari, i fisioterapisti e gli osteopati si raggiunge una spesa pari a 17,5 miliardi di euro l'anno. In generale la spesa sanitaria privata, considerando tutti i possibili capitoli di spesa, è pari a 40 miliardi di euro l'anno⁸. In un anno si sono rivolti ad un infermiere privatamente, pagando di tasca propria, 8,7 milioni di persone (il 17,2% dei cittadini maggiorenni). Di questi 2,8 milioni di persone sono malati cronici e 1,4 milioni di persone sono non autosufficienti⁹. Occorre tuttavia precisare che la spesa privata per prestazioni infermieristiche varia in modo considerevole tra le varie regioni italiane. Qui di seguito è riportato un grafico in cui si divide il paese in 4 aree geografiche:

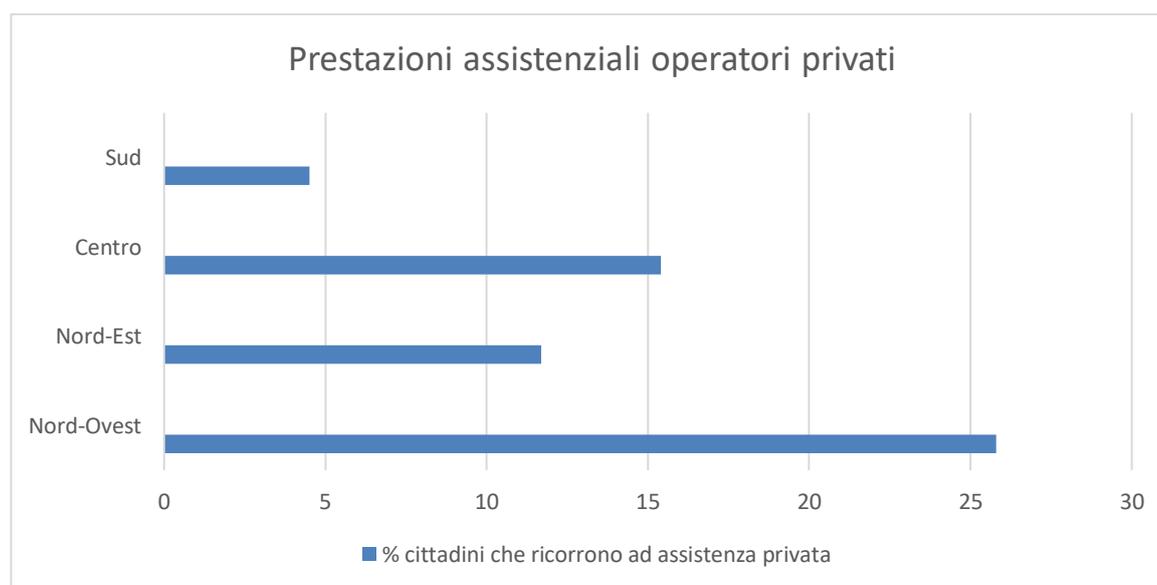


Figura 3: La domanda di assistenza sanitaria privata

Le spese sanitarie pesano in modo significativo nel bilancio delle famiglie italiane, infatti oltre la metà delle stesse, con una persona non autosufficiente a carico, ha dichiarato di aver avuto difficoltà a sostenere le spese per l'acquisto di prestazioni e servizi sanitari.

L'assegno mensile che lo stato garantisce a coloro che presentano un'inabilità totale o hanno un bisogno continuo di assistenza ammonta a soli 516 euro.

Nel Belpaese si fa poco ricorso alle **assicurazioni integrative** o strumenti simili.

⁸ Rapporto Censis-Ipasvi-Empapi 2016

⁹ Rapporto Censis-Ipasvi-Empapi 2016

L'assicurazione medica di assistenza sanitaria integrativa è una polizza medica, che dietro il pagamento di un premio, permette di tutelare la propria salute a fronte di patologie sopraggiunte nelle più svariate situazione della vita, garantendosi il rimborso delle spese mediche e sanitarie, proprio quelle che il sistema della sanità pubblica non copre, almeno che non si abbia una patologia certificata per cui si ha l'esenzione per prestazioni e acquisto farmaci.

La spesa sanitaria privata è sostenuta per il 90,9% dalle famiglie (spesa sanitaria out-of-pocket), solo la restante parte è intermediata, ossia gestita tramite assicurazioni integrative¹⁰.

Nel seguente grafico si può vedere un confronto con gli altri paesi europei¹¹:

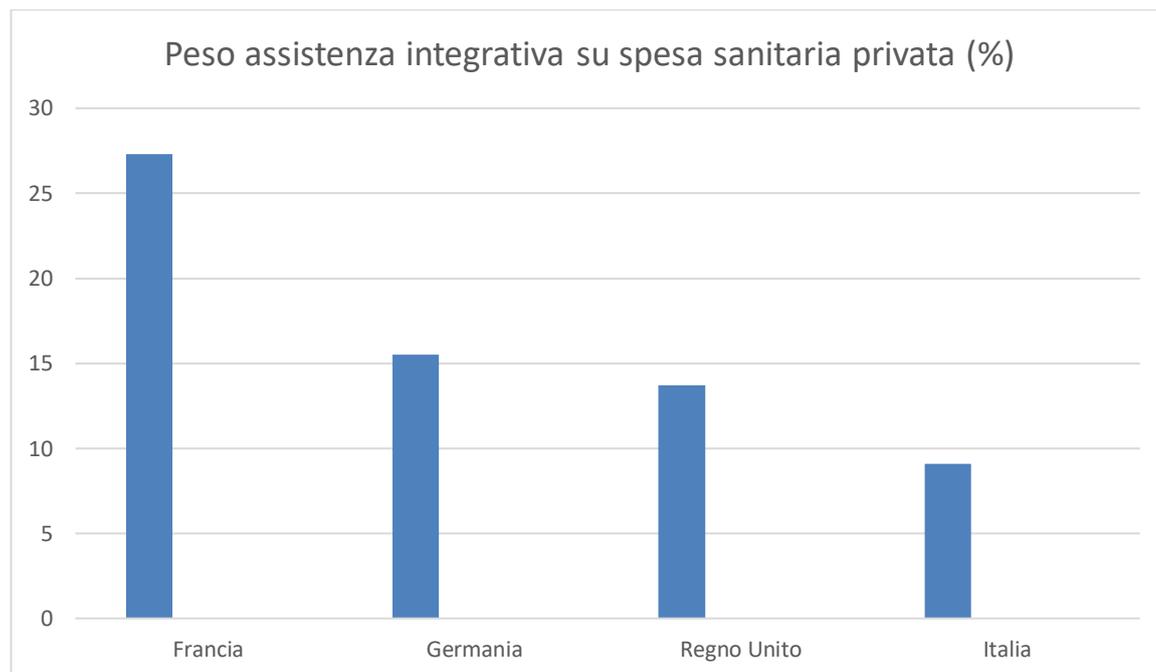


Figura 4: L'Assistenza Integrativa in Europa

L'Italia è l'unico paese in cui gli assegni di invalidità non sono legati all'ammontare di costi che le famiglie con un non autosufficiente a carico sostengono per poter usufruire dei servizi di cura offerti da enti pubblici o privati convenzionati; tali assegni non sono neanche legati al reddito o al patrimonio dei beneficiari.

In Francia e in Inghilterra ad esempio, dopo avere constatato l'invalidità del cittadino si effettua anche una verifica patrimoniale volta ad accertare la sua condizione economico-finanziaria.

Va precisato inoltre che negli altri paesi europei le persone che percepiscono tali emolumenti non possono liberamente disporre di tali somme, come avviene invece in Italia, ciò alimenta talvolta dei circoli viziosi, come quello dei "falsi invalidi".

¹⁰ Report Istat: la spesa sanitaria in Italia nel 2016

¹¹ Fonte: Rapporto Censis-Rbm Assicurazione Salute 2018

La Sanità Pubblica Italiana presenta ormai da decenni due problemi strutturali: il primo è quello della mancanza di risorse finanziarie, il secondo è quello della carenza di personale.

Infatti, nel nostro paese mancano circa 50 mila infermieri, di cui 20 mila per la copertura dei turni in base alle regole di lavoro dettate dalla UE e 30 mila per rispondere alla domanda di assistenza sul territorio¹².

Per ovviare a queste carenze della Sanità Pubblica e per rispondere a tali bisogni di assistenza dei cittadini sono state create in Italia, negli ultimi decenni, migliaia di cooperative di piccole, medie e grandi dimensioni.

1.2 l'offerta dei servizi di assistenza

In Italia sono presenti circa 1 milione di professionisti nel settore. Nella analisi che segue si considerano i soli professionisti sanitari (medici e non) che possono essere ricercati dagli utenti sul portale web yourcarepal.com

Infermieri	426 mila	Fonte: Ipasvi 2015
OSS	330 mila	Fonte: Nurse 24
TNPEE	4.300	Fonte:Istat 2017
Educatori professionali	60 mila	Fonte:Istat 2017
Psicologi	100 mila	Fonte:Sole 24 ore
Fisioterapisti	60 mila	Fonte:Istat 2017
Tecnici ortopedici	2.500	Fonte:Istat-COGEAPS
Podologo	1.300	Fonte:COGEAPS
Terapisti Occupazionali	1.800	Fonte:Istat 2017
Logopedisti	11.000	Fonte:Istat 2017

Tabella 2: Numero di Professionisti sanitari

Di seguito si analizzano, più nel dettaglio le professioni sanitarie menzionate nella tabella, evidenziando alcuni dati che descrivono gli sbocchi lavorativi nei vari settori, e le modalità attraverso le quali tali professionisti, possono prestare i loro servizi di assistenza sanitaria a disabili e anziani.

Gli **infermieri** attualmente attivi sul mercato del lavoro sono 384 mila, di questi circa 300 mila (78% del totale) lavorano presso le strutture ospedaliere.

Da tempo le associazioni di categoria, IPASVI in primis, richiedono lo sblocco del turn over, la stabilizzazione dei precari e la riapertura delle assunzioni, come soluzioni al tema della disoccupazione in questo settore.

L'operatore socio sanitario (OSS) è una figura professionale introdotta dall'accordo Stato-Regioni 22/02/2001. Nell'articolo 3 di tale accordo si stabilisce che l'OSS svolge la sua attività sia nel settore sociale che in quello sanitario, residenziale o semiresidenziale, in ospedale o presso il domicilio dell'utente.

¹² Rapporto Censis-Ipasvi-Empapi 2016

L'OSS può prestare la propria attività lavorativa alle dipendenze di Enti Pubblici, Cooperative Sociali o come libero professionista.

I **fisioterapisti** sono tra i professionisti sanitari più ricercati, infatti stando ai dati pubblicati da Almalaurea, il 90% degli stessi trova occupazione entro un anno dal conseguimento del titolo accademico.

Occorre precisare che il fisioterapista è una figura professionale che ricopre un ruolo importante non solo nel prestare servizi di cura e riabilitazione, ma anche nell'attività di prevenzione delle patologie, indicando tramite lo svolgimento di esercizi attivi, stili di vita sani e corretti.

Attraverso il DDL Lorenzin, approvato a dicembre 2017, è stato introdotto l'Albo dei Fisioterapisti, ciò ci ha consentito di sapere in modo preciso quanti fisioterapisti sono presenti nel nostro paese, in modo da stabilire anche il numero di studenti di fisioterapia che ciascun anno possono accedere a tale facoltà a numero chiuso, in modo da sostituire tutti i fisioterapisti che vanno in pensione, e rispondere così alle esigenze di assistenza di cittadini.

L'introduzione dell'Albo ha inoltre consentito di fare un ulteriore discrimen tra i professionisti abilitati e non, infatti, tra le varie professioni sanitarie, quella dei fisioterapisti è una delle professioni che ha registrato, negli ultimi anni, il maggior numero di casi di esercizio abusivo della professione.

Il fisioterapista può esercitare la propria attività professionale nelle strutture private accreditate e convenzionate con il Servizio Sanitario, nei servizi di fisioterapia e riabilitazione erogati nell'ambito del Servizio Sanitario Nazionale e Regionale, nelle Residenze Sanitarie Assistenziali, negli stabilimenti termali, a domicilio della persona, negli ambulatori medici, nelle case di cura, nelle cliniche, negli istituti di ricerca.

Il Terapista della Neuro e Psicomotricità dell'Età Evolutiva (TPNEE) è il professionista che di concerto con altri professionisti dell'area pediatrica attua gli interventi di prevenzione, cura e riabilitazione delle malattie neuropsichiatriche infantili.

In altre parole il TNPEE si occupa delle situazioni di disabilità dovute a ritardi di acquisizione, disturbi o patologie che limitano la capacità del bambino di realizzare quanto necessario alla sua crescita.

Ecco dove lavora il neuropsicomotricista:

- Servizi di Neuropsichiatria Infantile Universitari e Ospedalieri
- Servizi Materno – Infantili e/o Riabilitativi Territoriali
- Centri di Riabilitazione Convenzionati con il S.S.N.
- Centri di Riabilitazione Privati
- Attività libero professionale.

Lo **psicologo** è un professionista che può fare interventi di prevenzione, diagnosi, riabilitazione e sostegno rivolte all'individuo, alla coppia, alla famiglia, al gruppo, all'organizzazione allo scopo di migliorare la qualità della vita.

Ma dove lavorano gli psicologi? Il 55% sono liberi professionisti, il 35% sono dipendenti a tempo indeterminato (pubblici), il restante 15% lavora come collaboratore presso studi privati di altri professionisti del settore, oppure si dedica ad altre attività lavorative, quella più diffusa è la professione dell'educatore, attività affine alle competenze di uno psicologo¹³.

Il **Logopedista** è il professionista che si occupa dell'educazione e della rieducazione dei disturbi della voce, dell'articolazione verbale, del linguaggio orale e scritto, della comunicazione, della deglutizione, conseguenti prevalentemente a disfunzioni comunicativo-sociali, cognitive, prassiche, a deficit uditivi, a traumi, lesioni cerebrali o interventi chirurgici.

Il Logopedista svolge la sua attività professionale in strutture sanitarie pubbliche o private, come dipendente o libero professionista.

L' educatore Professionale organizza e gestisce progetti e servizi educativi e riabilitativi all'interno dei servizi sanitari o all'interno di servizi socio-educativi, destinati a persone in difficoltà: minori, tossicodipendenti, alcolisti, carcerati, disabili, pazienti psichiatrici e anziani. Lavora in équipe multidisciplinari, stimola i gruppi e le singole persone a perseguire l'obiettivo di reinserimento sociale definendo interventi educativi, assistenziali e sanitari rispondenti ai bisogni individuali attraverso lo sviluppo dell'autonomia, delle potenzialità individuali e dei rapporti sociali con l'ambiente esterno.

L'educatore professionale svolge la sua attività in strutture e servizi socio-sanitari e socio-educativi pubblici o privati, sul territorio, nelle strutture residenziali e semiresidenziali in regime di dipendenza o libero professionale.

Il **Tecnico Ortopedico** è un operatore sanitario specializzato nella realizzazione di dispositivi in grado di compensare o ridurre i problemi ortopedici.

Il Tecnico Ortopedico esercita la sua attività professionale in strutture sanitarie, pubbliche o private, come dipendente o libero professionista.

Il **Terapista Occupazionale** è il professionista che si occupa della riabilitazione, promuovendo la salute e il benessere attraverso l'occupazione.

La terapia occupazionale è un processo riabilitativo individuale o di gruppo, coinvolge la globalità della persona con lo scopo di aiutarne l'adattamento fisico, psicologico o sociale, per migliorarne la qualità di vita pur nella disabilità.

La Terapia Occupazionale viene praticata in una vasta gamma di ambiti, compresi gli ospedali, i centri per la salute, il domicilio, i luoghi di lavoro, le scuole e le case di riposo.

Il **podologo** è un terapeuta specializzato nella cura e prevenzione delle patologie dei piedi. Comunemente i pazienti si rivolgono al podologo in caso di dolori ai piedi, problemi posturali, ma anche per disturbi meno gravi ma fastidiosi come alluce valgo, calli, verruche e unghie incarnite.

¹³ Studio Consiglio Nazionale Ordine degli Psicologi 2009

La maggior parte dei podologi esercita l'attività come libero professionista in studi privati di podologia, ma ci sono anche podologi che lavorano in strutture sanitarie pubbliche e private come ospedali, cliniche, poliambulatori, centri di riabilitazione e case di cura oppure a domicilio.

In Italia sono attivi sul mercato anche circa 830.000 **assistenti domiciliari** (tra regolari e irregolari), più comunemente conosciuti come badanti, la loro attività di assistenza è veramente importante, ma si tratta di personale che spesso non ha alcuna abilitazione professionale-sanitaria, e svolgono pertanto mansioni che esulano dalla presente analisi sul settore dell'assistenza sanitaria domiciliare.

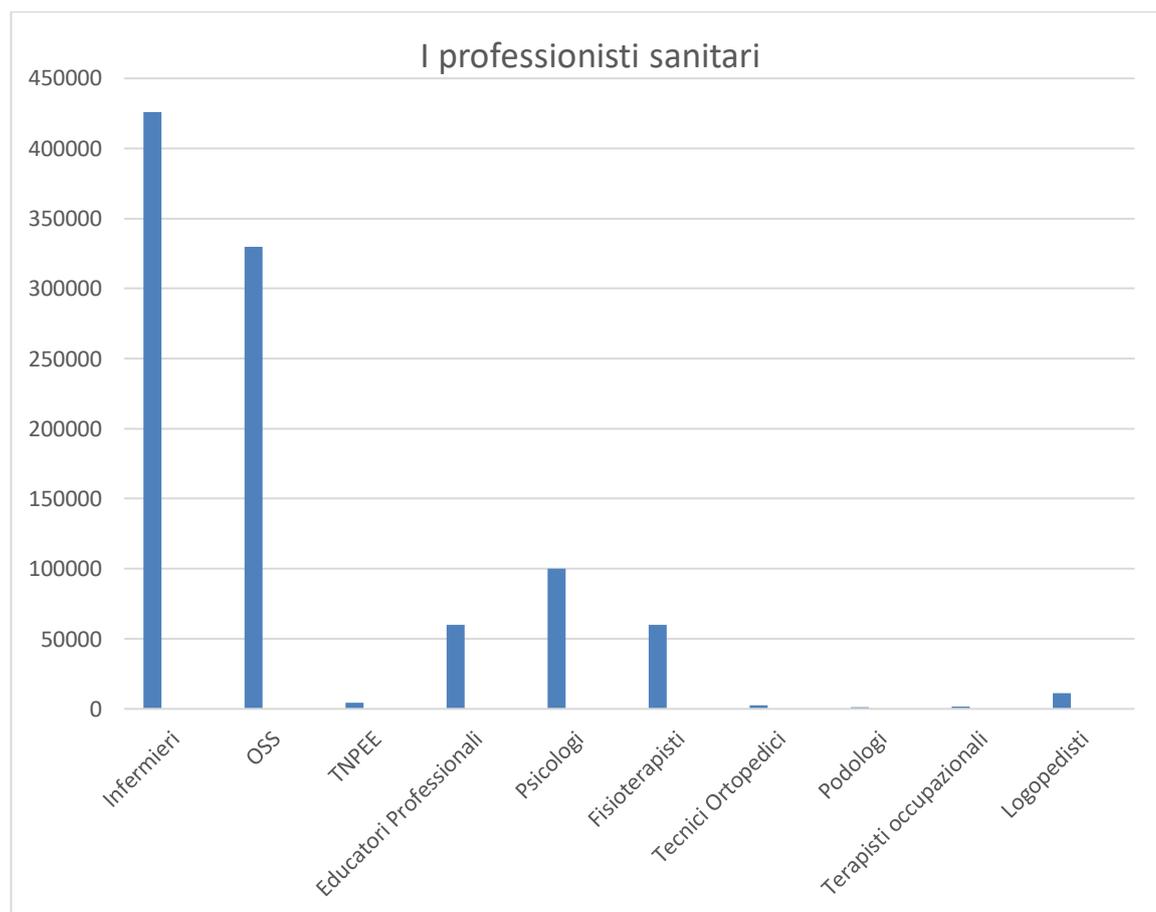


Figura 5: L'offerta di assistenza sanitaria in numeri

1.3 l'incontro tra la domanda e l'offerta

Come si trova l'infermiere privato?

Conoscenza diretta	37%
Parente o amico	27%
Indicazione medico	16%
Indicazione farmacista	8%
Annunci su giornali o web	1%
Rivolgendosi ad un intermediario (cooperative sociali)	11%

Tabella 3: L'intermediazione tra domanda e offerta

Fonte: Rapporto Censis-Ipasvi-Empapi 2016

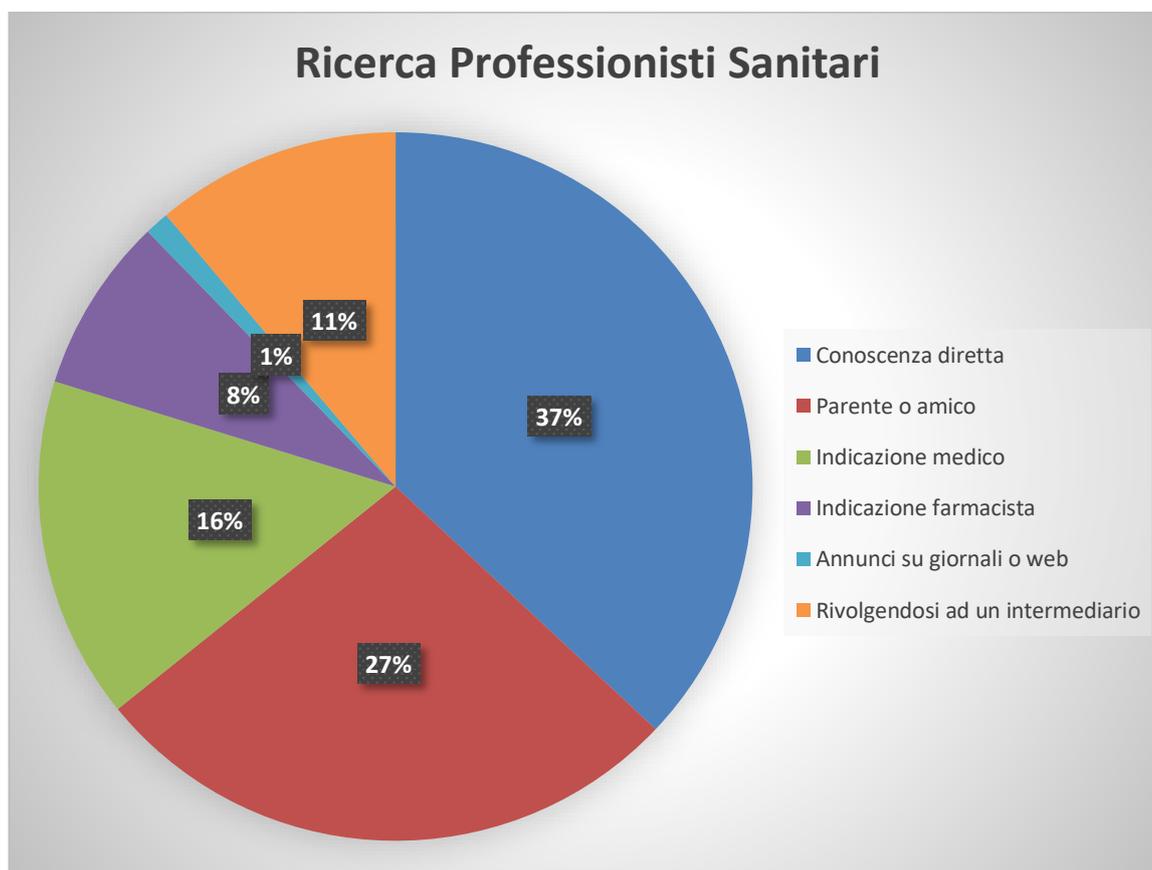


Figura 6: La ricerca di professionisti sanitari

2. Gli Operatori Privati nel settore dell'assistenza domiciliare

2.1 Gli operatori offline e il loro business model

2.1.1 Le cooperative sociali e l'attività di PrivatAssistenza

In Italia esistono circa 9000 cooperative sociali attive nella prestazione di servizi socio-sanitari¹⁴, centri di riabilitazione privata, reti di assistenza domiciliare privata che sopperiscono alle carenze del Servizio Sanitario Nazionale.

Il più grande operatore privato offline presente nel nostro paese è sicuramente PrivatAssistenza.

PrivatAssistenza è la divisione della società ItaliAssistenza Spa dedicata all'assistenza domiciliare, tale rete di assistenza nasce nel 1993, e oggi ha 220 sedi in tutta Italia con 10.000 professionisti sanitari associati.

Tali sedi sono affiliate alla casa madre tramite un contratto di Franchising triennale, rinnovabile.

Aprire un punto operativo richiede un investimento iniziale compreso tra i 25.000 e i 40.000 euro (in questa cifra è compresa la fee d'ingresso che è di solito pari a 7000-9000 euro), più il pagamento delle royalties periodiche (2000-3000 euro il primo anno, 4000 euro a partire dal secondo anno in poi).

Il punto di forza di PrivatAssistenza è dato certamente dalla distribuzione capillare delle sedi su tutto il territorio nazionale, l'unica regione nella quale non è presente nessun punto operativo è la Valle D'Aosta.

Un altro vantaggio che tale azienda presenta rispetto alle competitor di dimensioni più modeste è legato alla reperibilità 24 ore su 24, sabato, domenica e giorni festivi.

Secondo le indicazioni date dalla Casa Madre ai suoi affiliati, ciascun punto operativo per poter funzionare deve rivolgersi ad un bacino di utenza di almeno 80mila persone e il Break-Even-Point viene tendenzialmente raggiunto nell'arco di sei mesi.

Il fatturato medio annuo delle sedi di privata assistenza è pari a 350.000 euro.

Nei centri di PrivatAssistenza è possibile trovare le seguenti categorie di professionisti sanitari:

- Infermieri
- Operatori Socio Sanitari (OSS)
- Fisioterapisti
- Logopedisti
- Podologi
- Psicologi

Vediamo quali sono i servizi offerti da PrivatAssistenza:

- 1) Servizi Socio-Assistenziali: -Assistenza domiciliare a malati, disabili e anziani
-Trasporto e accompagnamento assistito anziani e disabili
- 2) Servizi Sanitari: -Servizi infermieristici

¹⁴ Rapporto EURICSE 2014 (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises)

- Infermiere a domicilio
- Fisioterapia a domicilio
- Podologo a domicilio
- Psicologo a domicilio
- Logopedista a domicilio
- Telemedicina, telecardiologia, elettrocardiogramma a domicilio

3) Assistenza in Ospedale: -Veglia notturna in ospedale

- Servizi in case di riposo, RSA, centri diurni

4) Soluzioni Assistenziali Integrate: -Assistenza e riabilitazione post ictus

- Assistenza malati Alzheimer
- Assistenza malati Parkinson

5) Servizio Badante: tale servizio consente di ricercare e selezionare badanti da mandare a domicilio

6) Ausili e Prodotti: vendita di prodotti che servono ad agevolare le mansioni quotidiane svolte da disabili e anziani (esempio: montascale).

La modalità di accesso al servizio per i pazienti è abbastanza semplice, infatti per richiedere l'invio di un professionista sanitario a domicilio basta chiamare il numero verde presente sul sito www.privatassistenza.it oppure compilare un breve form e si viene ricontattati direttamente dal punto operativo che dovrà eseguire la prestazione.

Si tratta di un **business model di tipo B2C**, infatti PrivatAssistenza è un intermediario che offre servizi di assistenza sanitaria ai potenziali clienti per conto dei professionisti associati, ricavando una percentuale sul valore della transazione.

La customer acquisition viene effettuata tramite diversi canali:

1. **Google Ads e social network:** il servizio di assistenza viene proposto nel momento in cui il potenziale cliente lo sta ricercando sui motori di ricerca, tramite Google Ads.

La pagina facebook di PrivatAssistenza ha circa 80mila follower ed è utilizzata con finalità comunicative e divulgative. Infatti, i post pubblicati hanno ad oggetto non solo le iniziative societarie che possono interessare la clientela (ad esempio l'apertura di un nuovo centro), ma anche la pubblicazione di articoli di settore. La loro condivisione e ri-condivisione alimenta traffico sul loro sito, e consente all'azienda di attirare l'attenzione di nuovi potenziali clienti.

2. **Televisioni, radio, giornali:** nel 2019 la società ha realizzato un'importante campagna stampa con la pubblicazione di 37 articoli su alcune tra le principali testate giornalistiche e divulgative del paese. Alcuni spot pubblicitari sono stati trasmessi anche da radio24, e nell'autunno 2019 è partita una campagna pubblicitaria sulle reti RAI.

Oltre al modello **business to consumer (B2C)**, relativo all'intermediazione dei servizi di assistenza tra professionisti e pazienti, PrivatAssistenza adotta un modello di business di tipo **business to**

business (B2B) relativamente agli imprenditori che si affiliano tramite un contratto di franchising alla rete di PrivatAssistenza aprendo un punto vendita.

Nella parte introduttiva abbiamo indicato le condizioni economiche di questo contratto di franchising, ora vediamo quali sono i servizi che PrivatAssistenza garantisce ai suoi affiliati.

Vantaggi e strumenti per gli affiliati:

- Analisi di mercato: monitoraggio iniziale della zona di interesse;
- Valutazione delle caratteristiche della realtà locale e studio dell'eventuale concorrenza;
- Consulenza sulla forma giuridica societaria da adottare;
- Iter burocratico da seguire;
- Indicazioni per la scelta della sede più idonea;
- Indicazioni standard per l'allestimento interno;
- Realizzazione rendering vetrina e insegna e coordinamento per la realizzazione;
- Indicazioni sulle forniture tecniche necessarie;
- Contrattualistica e modulistica di gestione;
- Corso di formazione iniziale full-immersion;
- Indicazioni e strumenti concreti per la ricerca e selezione degli operatori;
- Consulenza telefonica sempre disponibile e incontri individuali liberi senza vincoli;
- Incontri di Rete locali e nazionali, tavole rotonde, formazione e approfondimento;
- Convention nazionale;
- Protocolli per corsi di formazione e aggiornamento per qualificare operatori;
- Consulenza e strumenti per Pubbliche Relazioni (PR);
- Convenzioni nazionali con grandi aziende per progetti di welfare aziendale;
- Convenzioni nazionali e locali;
- Service Provider di fondi e gruppi assicurativi nazionali ed internazionali;
- Banca dati nazionale gare d'appalto e segnalazione di bandi di gara locali;
- Campagna pubblicitaria nazionale;
- Consulenza di marketing, supporto grafico costante;
- Ufficio grafica e centro stampa per realizzazione e stampa materiale;
- Sito internet indicizzato SEO per motori di ricerca;
- Pagina web personale estremamente personalizzabile;
- E-mail personale;
- Sistema di comunicazione extranet con area riservata;
- Ufficio stampa e centro media professionale sempre a disposizione dei centri;

- Gestione SEM campagne PPC.
- Software gestionale realizzato su misura per gli affiliati

2.1.2 Analisi Economico-Finanziaria su PrivatAssistenza

Si analizza di seguito l'andamento del fatturato nell'ultimo biennio:

Voci di bilancio	2017	2018
Servizi di Assistenza Sanitaria	6897000 €	6969000 €
Concessioni di licenza marchio	1562000 €	1388000 €
Altri ricavi	625000 €	451000 €
Fatturato totale	9084000 €	8808000 €

Tabella 4: I dati contabili di PrivatAssistenza

Fonte: bilanci pubblicati sul sito www.registroimprese.it

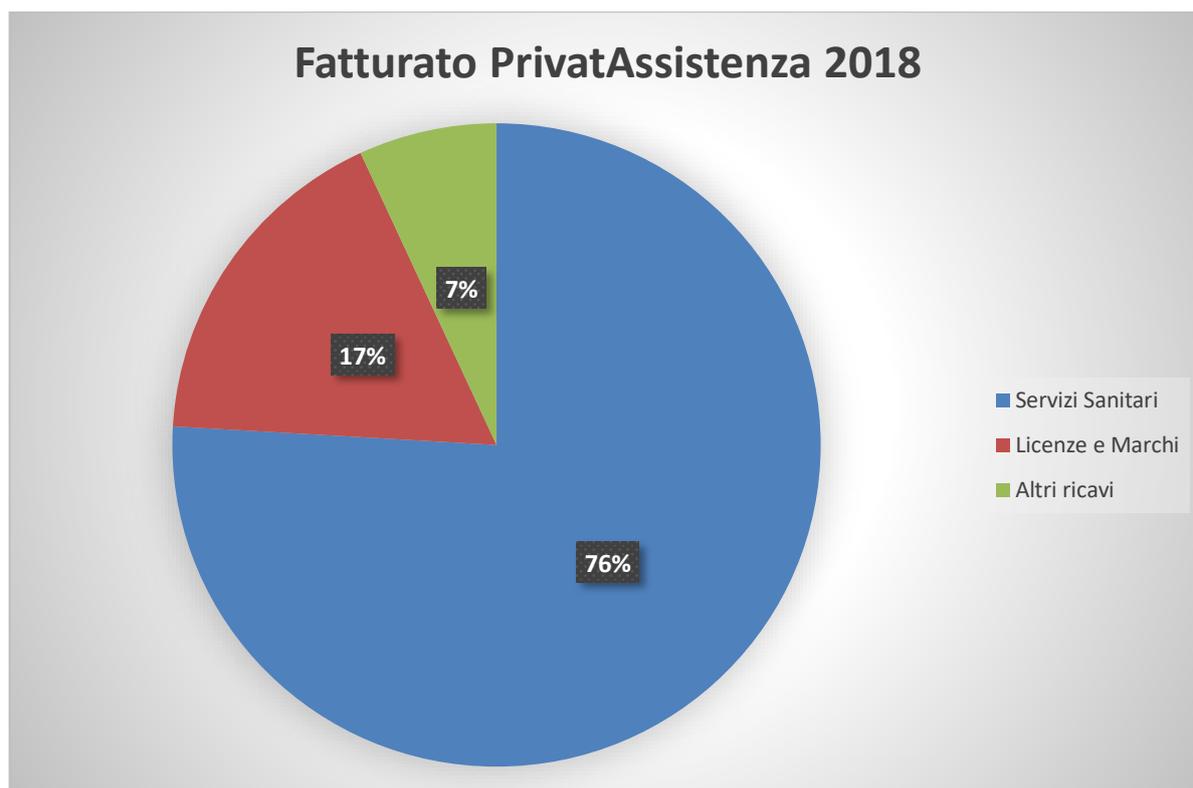


Figura 7: I Ricavi di PrivatAssistenza e la loro ripartizione (2018)

Di seguito è riportato il grafico a torta relativo all'anno 2017:

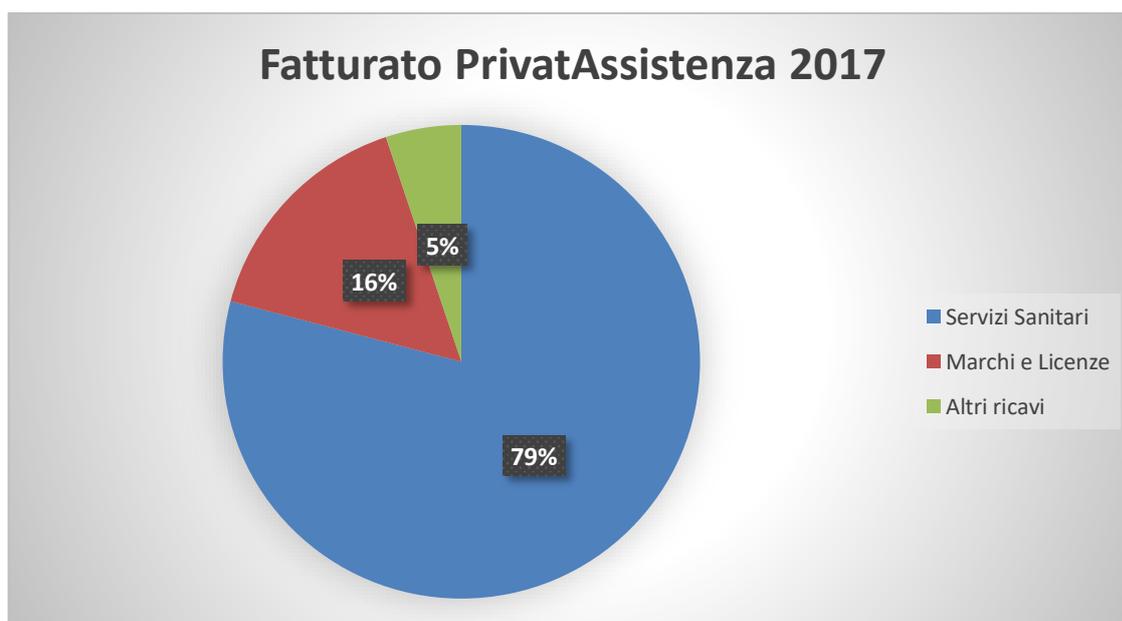


Figura 8: I Ricavi di PrivatAssistenza e la loro ripartizione (2017)

I proventi derivanti dalla prestazione dei servizi di assistenza costituiscono la parte maggioritaria degli introiti della società, come si può osservare nei precedenti grafici.

Ciò significa che il core business di PrivatAssistenza è ancora legato alla prestazione dei servizi di assistenza. Una parte rilevante di questi introiti deriva dagli accordi siglati dalla società con molte compagnie assicurative nazionali e internazionali, che riguardano in particolar modo la vendita della cosiddetta “**polizza salute**”.

Queste partnership risultano essere proficue per tutte le parti coinvolte, poiché le compagnie assicurative riescono a vendere tali polizze ai propri clienti a condizioni favorevoli, mentre dall'altra parte PrivatAssistenza riesce a garantirsi la possibilità, tramite i professionisti associati, di effettuare migliaia di prestazioni assistenziali.

Rilevanti sono anche gli introiti derivanti dal pagamento delle royalties da parte delle oltre 200 filiali sparse in tutta Italia, in effetti tali entrate costituiscono il 15,76% dei ricavi nel 2017 e il 17,19% dei ricavi nel 2018.

Si veda la composizione dei costi:

Voci di bilancio	2017	2018
Costi per servizi	6020000 €	6147000 €
Costi per il personale	2089000 €	1822000 €
Altri costi	561000 €	481000 €
Costi totali	8670000 €	8450000 €

Tabella 5: I costi di PrivatAssistenza

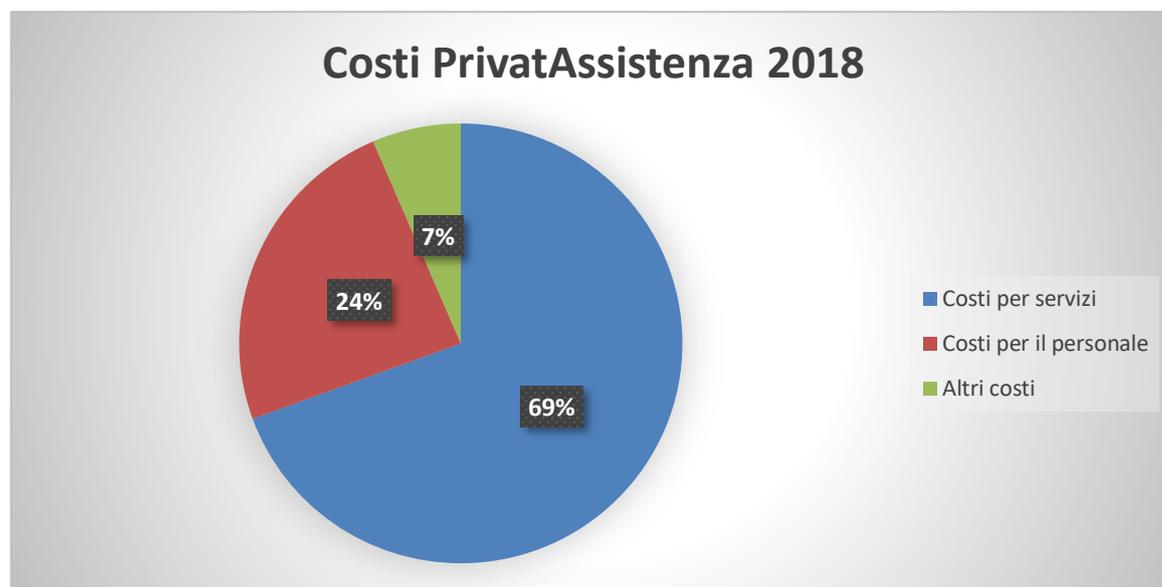


Figura 9: I Costi di PrivatAssistenza e la loro ripartizione (2018)

Di seguito è riportato il grafico a torta inerente all'anno 2017:

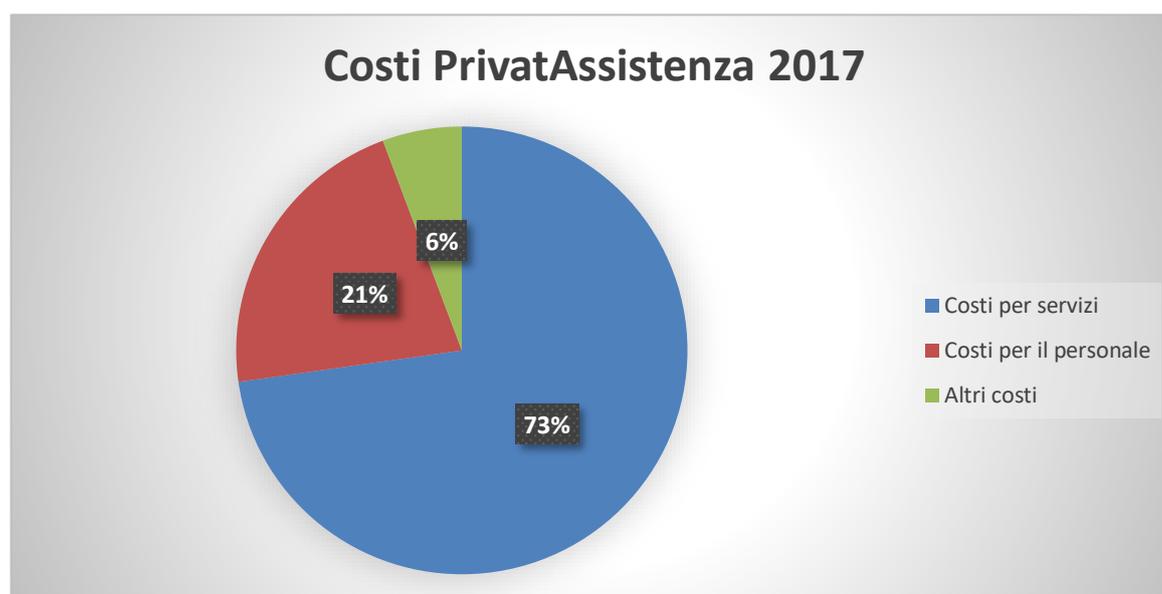


Figura 10: I Costi di PrivatAssistenza e la loro ripartizione (2017)

Come si evince dai grafici visti sopra, la voce che maggiormente incide sui costi di PrivatAssistenza è quella relativa ai “costi per servizi”.

Circa il 75% dei costi per servizi è riconducibile alla voce “**servizi professionali nel campo sanitario**”, che rappresenta gli stipendi dei professionisti che si occupano dell’espletamento dei servizi di cura e assistenza per conto di PrivatAssistenza.

Si tratta di professionisti con partita iva, ai quali la società paga la prestazione effettuata, trattenendo una commissione per il servizio di intermediazione prestato sul corrispettivo pagato dal paziente.

Nella voce costi per servizi rientrano anche le spese di pubblicità (324000 euro nel 2018), i compensi per i componenti degli organi sociali (274000 euro nel 2018) e i costi per i servizi di consulenza ricevuti (680000 euro nel 2018).

I costi del personale sono una voce rilevante nel bilancio della società, infatti nel biennio considerato rappresentano oltre un quinto dei costi totali in entrambi i periodi amministrativi.

I dipendenti di PrivatAssistenza sono 43.

Si tratta di una società in attivo, con un utile pari a 180mila euro nel 2017, e pari a 250mila nel 2018 (con un incremento dell’utile pari al 40% in un anno).

Finora l’analisi si è concentrata sull’attività operativa e la situazione economico-finanziaria della casa madre, ora è interessante comprendere quale è il giro d’affari dei punti operativi affiliati tramite contratto di franchising.

2.1.3 Le cooperative sociali affiliate a PrivatAssistenza

Nello specifico, qui di seguito, è riportata un’analisi relativa a 3 punti vendita che si trovano in 3 città diverse (Milano, Roma e Napoli) e che rappresentano un piccolo campione statistico.

Spesso tali filiali adottano la forma giuridica di **società cooperativa sociale**, vediamo brevemente quali sono le normative che regolano tale tipo di società.

2.1.3.1 Le società cooperative sociali (Inquadramento Generale)

Le cooperative sociali devono costituirsi per atto pubblico e la denominazione sociale deve contenere l’espressione cooperativa sociale. Esistono 2 tipi di cooperative sociali:

Le cooperative sociali del primo tipo (lett. a): devono prevedere quale oggetto sociale l’assistenza socio-sanitaria a favore di soggetti bisognosi di tale assistenza oppure di quella di tipo educativo. Si tratta di cooperative sociali che operano con lavoratori soci e, pertanto, sono classificabili come cooperative di produzione e lavoro.

Le cooperative sociali del secondo tipo (lett. b): hanno ad oggetto sociale un’attività di carattere agricolo, industriale, commerciale o di servizi, purché, come suddetto, finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Agevolazioni fiscali per le cooperative sociali: i benefici fiscali per le società che adottano tale forma giuridica sono molteplici: ad esempio godono della esenzione totale dell'IVA, ma anche dell'esenzione totale delle imposte ipotecarie e catastali solo per citare alcuni.

E' importante però sottolineare un regime fiscale particolarmente favorevole per quanto riguarda l'imposta sul reddito delle società (IRES), infatti vi è l'esenzione dal pagamento di questa imposta se l'ammontare delle retribuzioni effettivamente corrisposte ai soci che prestano la loro opera con continuità, comprese le somme corrisposte a titolo di integrazione delle retribuzioni, non è inferiore al 50% dell'ammontare complessivo di tutti gli altri costi tranne quelli relativi alle materie prime e sussidiarie. Se l'ammontare delle retribuzioni è inferiore al 50% ma non al 25% dell'ammontare complessivo degli altri costi, l'imposta sul reddito delle persone giuridiche è ridotta alla metà.

2.1.3.2 Filiale Roma Appia-Tuscolana

Tale filiale è gestita dalla società cooperativa sociale Azalea scs. Si tratta di una piccola cooperativa con 8 dipendenti, nel conteggio del personale dipendente sono compresi anche alcuni professionisti sanitari che prestano i servizi di cura per conto della cooperativa e sono inquadrati tramite i cosiddetti rapporti di collaborazione organizzata dal committente (dlgs 81/2015).

Art. 2. Collaborazioni organizzate dal committente

1. A far data dal 1° gennaio 2016, si applica la disciplina del rapporto di lavoro subordinato anche ai rapporti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro. Le disposizioni di cui al presente comma si applicano anche qualora le modalità di esecuzione della prestazione siano organizzate mediante piattaforme anche digitali.

Situazione Economico-Finanziaria

Il fatturato nel 2018 è pari a 163mila euro, i costi della produzione sono invece pari a 168mila euro, a fine anno si registrata una perdita pari a 11mila euro.

Occorre però precisare che il giro d'affari della cooperativa è quasi triplicato in un solo anno, infatti nell'anno 2017 registrava un fatturato pari a 59mila euro (poco più di 1/3 dei ricavi registrati nel periodo successivo).

Le 2 voci più rilevanti nei costi della società sono legate ai costi del personale (63mila euro nel 2018) e ai costi per servizi (89mila euro nel 2018).

2.1.3.3 Filiale Milano Agrippa

Tale filiale è gestita dalla Milano International Care scs. Si tratta di una piccola cooperativa composta da 6 dipendenti.

Nonostante le piccole dimensioni produce un fatturato pari a 487mila euro (bilancio 2018), anche qui le 2 voci di costo più rilevanti sono: costi per il personale 96mila euro nel 2018 e costi per servizi pari a 354mila euro.

Nella voce costi per servizi rientrano non solo i servizi commerciali (come ad esempio i servizi pubblicitari), ma anche e soprattutto la parte relativa alla retribuzione dei professionisti associati che prestano servizi di cura per conto della cooperativa (i cosiddetti servizi professionali nel campo sanitario). L'utile ammonta a 2455 euro.

2.1.3.4 Filiale Napoli Chiaia

Tale filiale è gestita dalla società Abbà amico scs. Si tratta di una cooperativa con 5 dipendenti, che ha fatturato nell'anno 2018 circa 750mila euro.

Anche in questa cooperativa le voci di costo di maggior rilievo sono:

- costi per servizi: 522mila euro nel 2018
- costi per il personale: 170mila euro nel 2018

I costi per servizi anche in questo caso comprendono gli oneri che la cooperativa sostiene pagando gli stipendi ai professionisti sanitari associati.

Tale cooperativa ha registrato nell'anno 2018 un utile pari a 2483 euro.

2.1.4 I punti deboli delle cooperative sociali

Durante la fase di studio del mercato e dei competitor effettuata nell'ideazione del progetto Carepal srl, è stato realizzato un sondaggio al quale hanno partecipato 200 professionisti sanitari (professionisti iscritti sulla piattaforma e non che hanno deciso di rispondere sui social a tale questionario).

Ecco i risultati più significativi:

FIGURE PROFESSIONALI

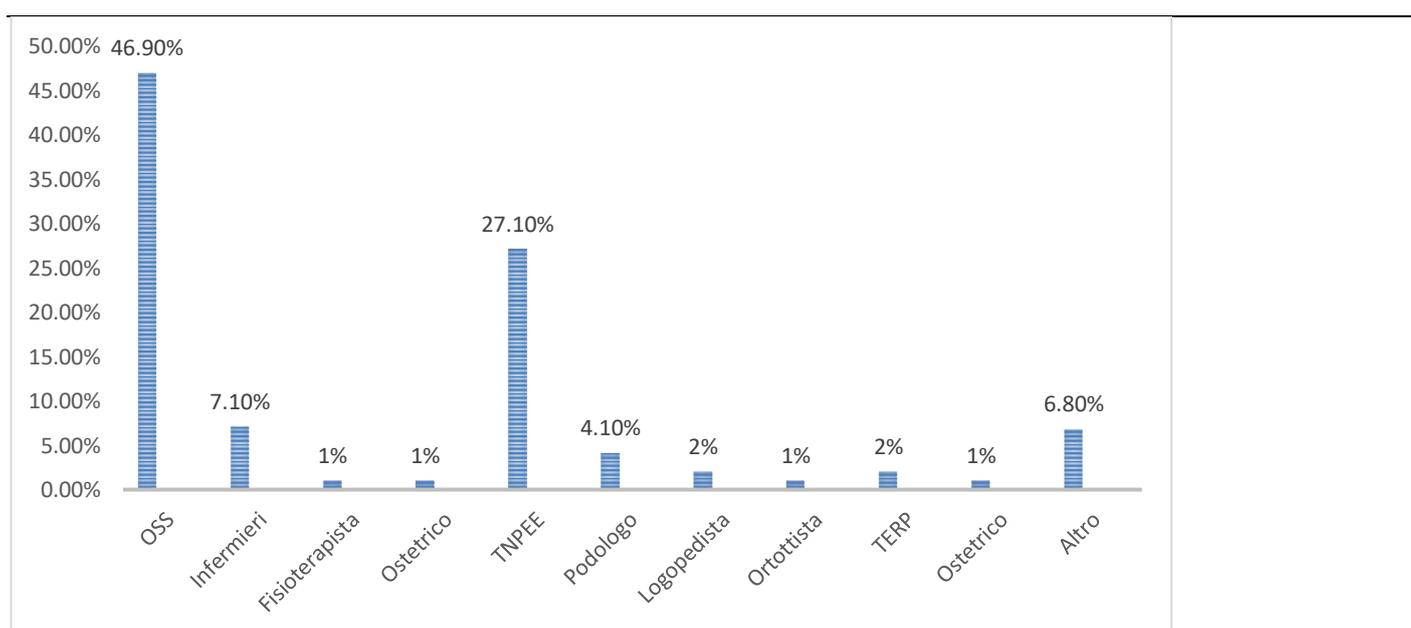


Figura 11: Il campione di professionisti sanitari

Età media: 30,44 anni

SESSO

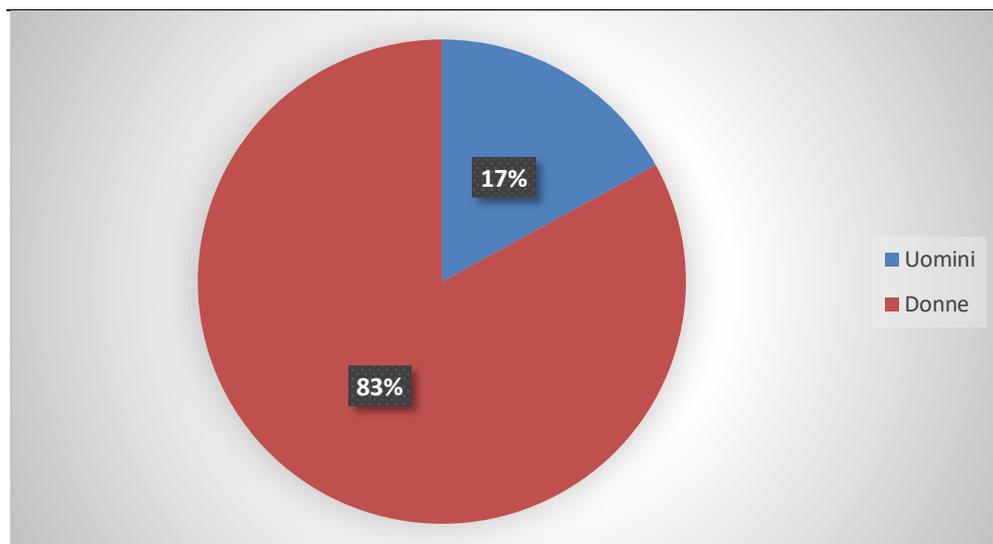


Figura 12: Il sesso dei professionisti sanitari

PROFILO OCCUPAZIONALE

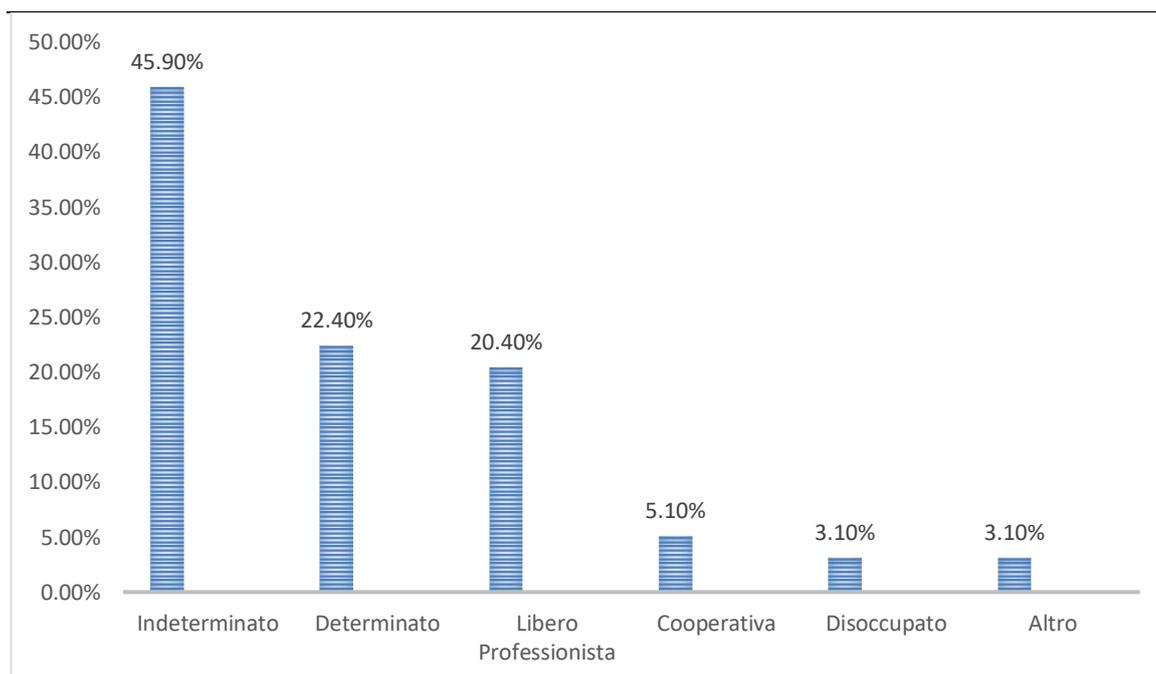


Figura 13: La situazione lavorativa dei professionisti sanitari

Ore di lavoro settimanali:

Media: 42,85 ore

Salario orario:

Media: €14,13/ora

REDDITO ANNUO

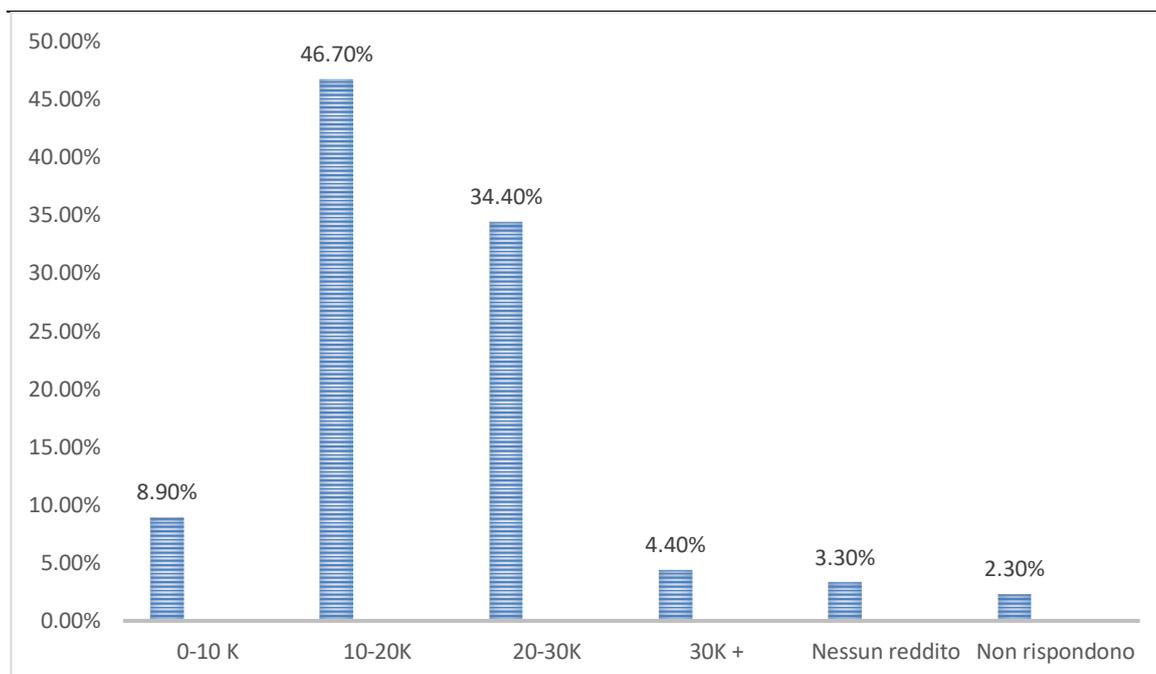


Figura 14: La condizione economica dei professionisti sanitari

COME GIUDICHI IL SERVIZIO OFFERTO AL PAZIENTE NEI SEGUENTI CASI



Figura 15: La valutazione sulla qualità dei servizi al paziente

PENSI SAREBBE UTILE REGOLAMENTARE IL LAVORO DEI PROFESSIONISTI CHE OPERANO TRAMITE COOPERATIVE SOCIALI

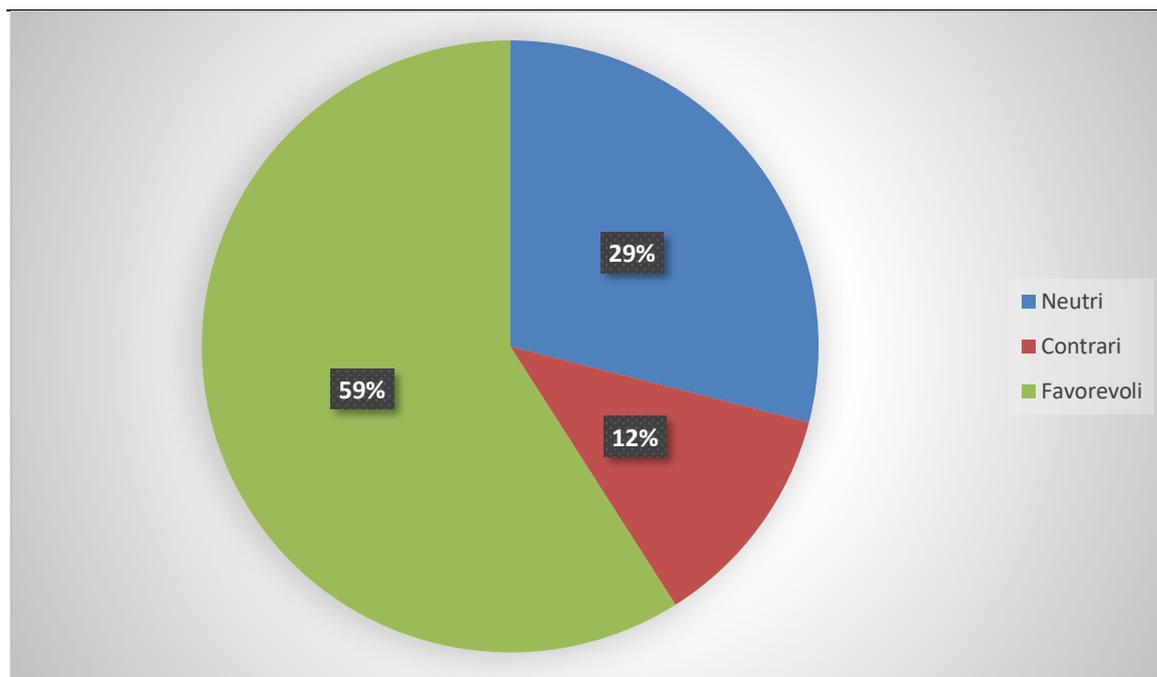


Figura 16: La necessità di regolamentare il settore dell'assistenza domiciliare

PENSI SAREBBE UTILE FORNIRE AI PROFESSIONISTI STRUMENTI PER OPERARE IN MODO AUTONOMO

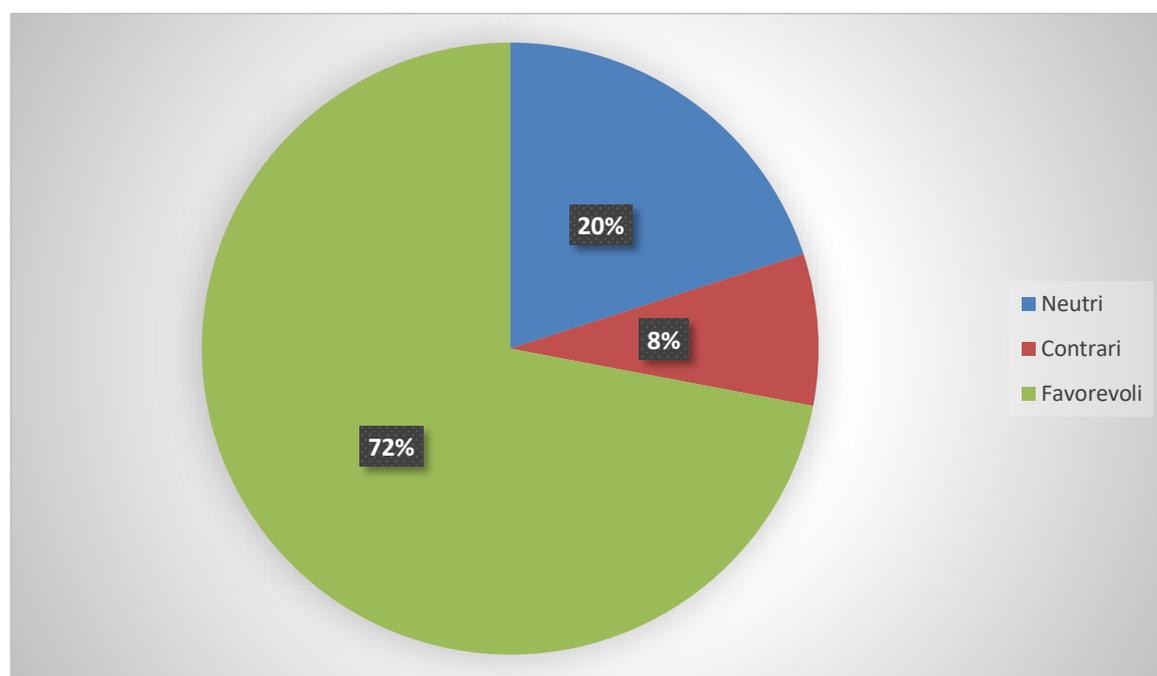


Figura 17: La libera professione

SAREBBE UTILE PREDISPORRE SERVIZI INFORMATICI IN GRADO DI FAVORIRE L'INCONTRO TRA PROFESSIONISTA E PAZIENTE

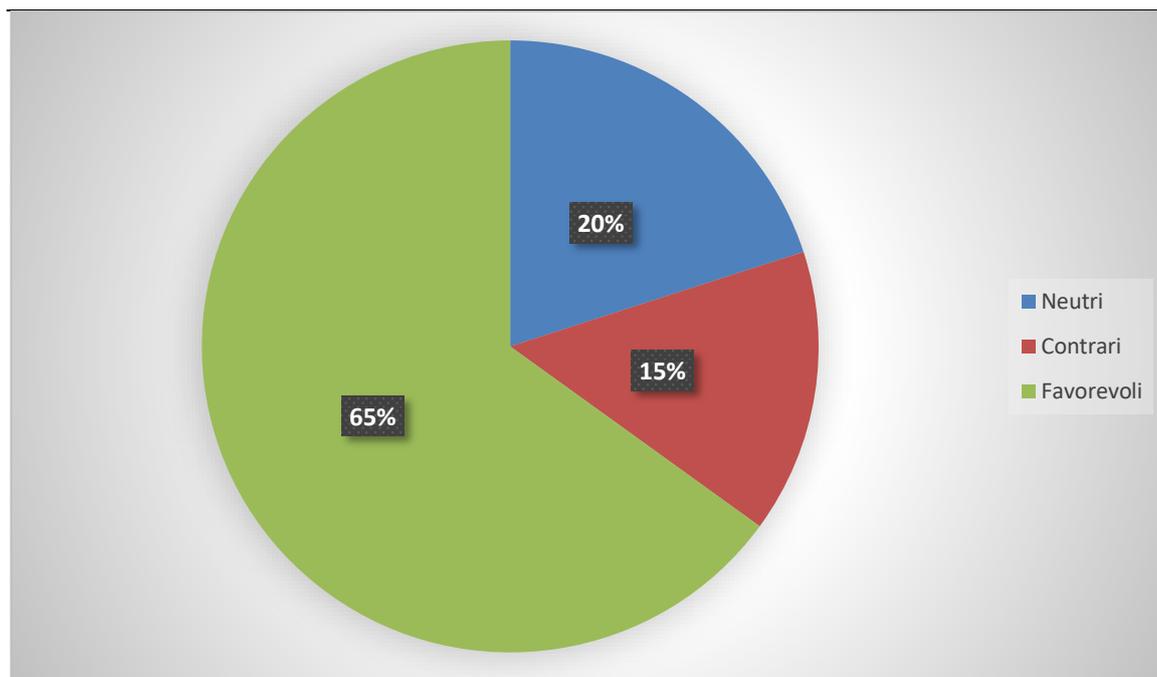


Figura 18: La necessità di innovazione tecnologica

Analisi dei risultati: Sintetizzando i risultati pervenuti dal sondaggio effettuato si può dire che le cooperative presentano i seguenti punti deboli:

- stipendi bassi per i professionisti sanitari associati (le cooperative trattengono una commissione per l'intermediazione della prestazione che può arrivare anche al 40-50% del valore della prestazione stessa)
- poche tutele per i professionisti sanitari associati (sproporzione tra ore di lavoro e ore di riposo)
- servizi offerti al paziente di bassa qualità (mediamente le cooperative impiegano 72 ore per trovare un professionista adatto a rispondere alle richieste di assistenza formulate dal paziente)

Possibili soluzioni: Vediamo brevemente alcune delle soluzioni che i professionisti sanitari intervistati hanno proposto per superare i problemi sopra evidenziati:

- eliminare l'intermediazione delle cooperative nella prestazione dei servizi di assistenza domiciliare
- emanare leggi volte a tutelare i professionisti sanitari che operano tramite cooperativa, regolamentando meglio i contratti di collaborazione
- eliminare l'intermediazione delle cooperative nelle procedure d'assunzione che si svolgono presso le strutture pubbliche
- utilizzare servizi informatici per favorire l'incontro tra professionista e paziente

2.2: Gli operatori online e il loro business model

Per rispondere ad alcune delle esigenze espresse dai professionisti sanitari e dagli utenti, negli ultimi anni si è diffuso anche in Italia l'uso di portali web nel settore dell'assistenza domiciliare. Sono ormai numerosi i siti web dove è possibile richiedere l'intervento di uno specialista a domicilio, e sono ormai divenuti uno strumento alternativo di ricerca di professionisti sanitari rispetto alle cooperative, e più in generale agli operatori offline menzionati nel precedente paragrafo.

Si procede di seguito con una analisi dei principali operatori online del settore e del loro business model.

2.2.1 epicuramed.it

La società EpiCura srl è una start up innovativa costituita il 15 Giugno 2017 e si occupa della gestione del portale web epicuramed.it.

Su questo portale è possibile prenotare una visita domiciliare compilando un form oppure chiamando il numero verde (attivo dalle 8.00 alle 21.00).

Nella sezione prezzi, attraverso una doppia barra di ricerca, una relativa al tipo di professionista e l'altra alla città in cui si risiede è possibile ottenere un preventivo immediato, e sottoscrivere uno dei pacchetti online proposti dal sito.

E' possibile, tuttavia, personalizzare la propria offerta, nel momento in cui si abbiano particolari esigenze, come ad esempio quella di assistenza a lungo termine.

Il pagamento della prestazione può essere fatto direttamente online o tramite bonifico bancario.

Una volta incassato il prezzo della prestazione EpiCura paga il professionista che l'ha eseguita, trattenendo una commissione d'intermediazione pari al 27%.

Questa richiesta di assistenza viene presa in carico dal personale di EpiCura che si impegna a trovare un professionista pronto ad esaudirla nel giro di 24 ore.

Attualmente Epicura opera in 10 città italiane (Roma, Milano, Napoli, Torino, Bologna, Catania, Firenze, Genova, Verona, Brescia) e ha 700 professionisti associati.

Ma quali professionisti è possibile trovare su epicuramed.it?

Si possono trovare le seguenti categorie di professionisti:

- Fisioterapisti
- Infermieri
- Assistenti domiciliari
- Psicologi
- Psicoterapeuti
- Pediatri
- Medici di base
- Osteopati

- Veterinari
- Massaggiatori professionali

Una volta che il professionista ha dato la sua disponibilità il cliente riceve una mail di conferma e si concorda l'appuntamento col paziente.

Occorre precisare che EpiCura, così come molti portali web presenti in Italia, garantisce che gli operatori mandati a domicilio sono professionisti abilitati e sono coperti da assicurazione professionale.

Il business model di EpiCura è di tipo **business to consumer (B2C)**, nel senso che il servizio di assistenza viene proposto nel momento in cui il potenziale cliente lo sta ricercando sui browser, tramite Google Ads.

Come riferisce la stessa impresa, nel suo pitch di presentazione su Mamacrowd (piattaforma di equity crowdfunding), nella fase di avvio dell'impresa l'80% dei clienti di EpiCura sono stati acquisiti mediante le campagne pubblicitarie su google.

Anche i social network sono un canale pubblicitario-informativo importante per i portali web poiché attraverso la condivisione di post in target, ovvero inerenti alla salute e ai servizi di assistenza domiciliare è possibile consolidare il proprio brand e farsi conoscere da nuovi potenziali clienti.

Per migliorare il posizionamento sui motori di ricerca (**Search Engine Optimization**), epicuramed.it pubblica articoli di settore, ovvero relativi al tema della salute, della disabilità o altri contenuti simili per cercare di creare traffico sulla piattaforma.

Oltre al classico B2C, EpiCura utilizza anche un altro tipo di business model, il **business to business to consumer (B2B2C)**.

Questa strategia di business viene perseguita in diversi modi:

- 1) **Collaborazioni con partner che presentano offerte complementari:** un esempio tipico è rappresentato dalle farmacie che fanno conoscere tale portale ai propri clienti in cambio di una revenue. Questo tipo di collaborazione si rivela proficua per entrambe le parti, poiché le farmacie fidelizzano la clientela offrendo servizi aggiuntivi ed ottengono anche una piccola commissione per ogni utente registrato, dall'altra parte i portali web hanno la possibilità di farsi conoscere da potenziali clienti che sono in target rispetto ai servizi che tali siti offrono.
- 2) **Assicurazioni:** le compagnie assicurative sono interessate non solo a vendere la polizza salute ai propri clienti, ma anche ad offrire agli stessi dei servizi di assistenza. Ecco il motivo per cui EpiCura ha realizzato una partnership con due importanti compagnie assicurative, che sono EuropAssistance e Generali.
- 3) **Welfare aziendale:** molto spesso le aziende di grandi dimensioni o anche le associazioni di categoria (come ad esempio quelle dei pensionati) sono interessate ad offrire ai propri dipendenti/associati servizi di assistenza sanitaria, siglando delle convenzioni con questi portali web, così da garantire ai

propri dipendenti/associati la possibilità di accedere a questi servizi a condizioni concorrenziali rispetto a quelle di mercato.

- 4) **Affiliation Online:** si tratta di partnership siglate con siti specializzati (salute, assistenza anziani ecc) che promuovono l'attività del portale web, ed ogni qualvolta un cliente si registra al portale con quel particolare referal code, tali siti incassano una commissione.

Questa start up innovativa ha avviato la propria attività facendo 2 round di raccolta di capitale, il primo a fine 2017 in cui sono stati raccolti 120 mila euro da business angels privati ed il secondo sul portale di equity crowdfunding denominato Mamacrowd in cui hanno raccolto 1 milione di euro (primavera 2019). EpiCura si è presentata su Mamacrowd con una valutazione pre-money pari a 1,5 milioni di euro, tale valore aziendale è stato calcolato col metodo dei multipli di mercato (EV/Net Sales margin) ed ha ceduto in questa campagna il 40% delle quote aziendali.

Si tratta di un business sostenibile?

Finora la società Epicura Srl ha redatto 2 bilanci, quello relativo all'anno 2017 (primo anno di attività) e quello relativo all'esercizio 2018¹⁵.

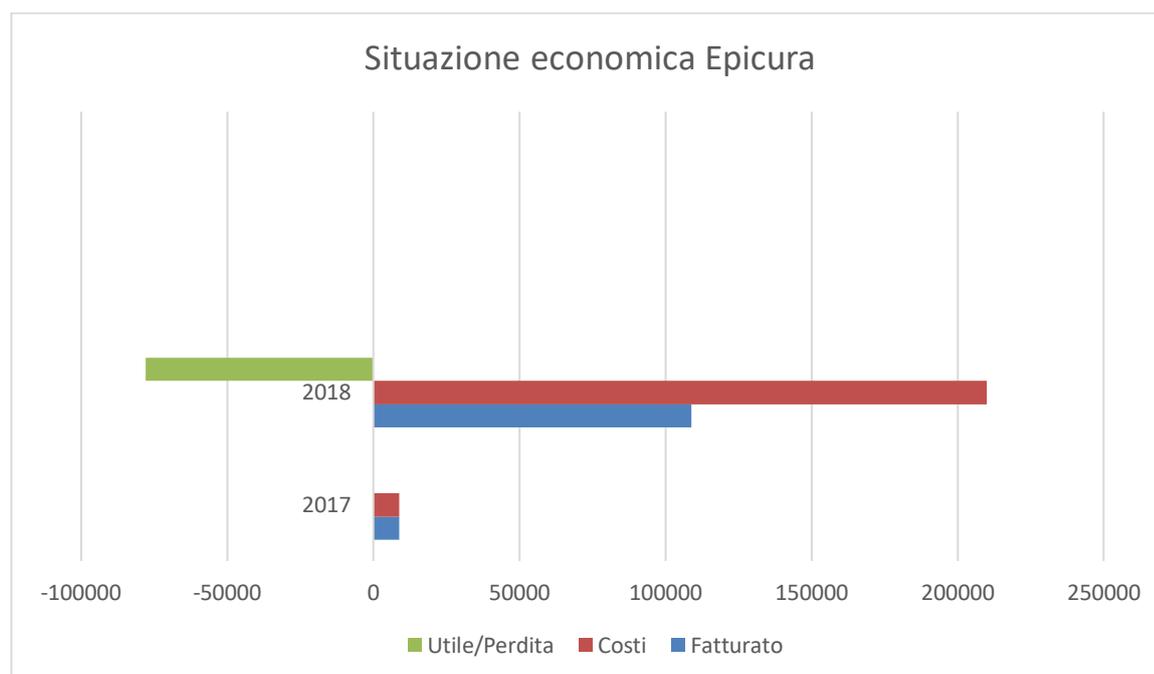


Figura 19: L'andamento economico di EpiCura srl

Come si può vedere anche dal precedente grafico nel primo periodo amministrativo vi era un sostanziale equilibrio tra costi e ricavi, i primi erano infatti pari a 8990 euro e i secondi a 8800 euro.

Nel secondo anno di attività a fronte di una significativa crescita del fatturato che ha raggiunto i 109mila euro, si è registrato un incremento più che proporzionale dei costi, arrivati a 210mila euro.

¹⁵ Bilancio EpiCura srl disponibile sul sito: www.registroimprese.it

L'ottanta per cento dei costi di Epicura è relativo alla voce "costi per servizi", in valori assoluti si parla di 168mila euro.

Tali costi per servizi sono per il 48% circa riconducibili alle campagne pubblicitarie, per il 31% al pagamento delle prestazioni dei professionisti, per il 18% allo sviluppo del prodotto e per il 4% ad altre attività¹⁶.

La spesa media per paziente è pari a 200 euro, mentre il costo medio di acquisizione per paziente è pari a 70 euro. Si fa riferimento in particolare al costo delle campagne pubblicitarie su google, infatti ipotizzando che la spesa per servizi sia destinata per il 48% alle campagne pubblicitarie (come detto in precedenza), in valori assoluti circa 81 mila euro, essendo stati 1200 i pazienti serviti da EpiCura nel 2018, si ha un costo medio di acquisizione pari per l'appunto a 67,5 euro.

Considerando che ogni prestazione è intermediata al 27% dal portale, commissione trattenuta sul compenso del professionista, si ha che la commissione per paziente è pari a 54 euro.

Questa breve analisi ci dimostra che il costo di acquisizione dei pazienti tramite campagne pubblicitarie risulta essere troppo elevato, ciò crea un margine negativo su ogni visita effettuata, si spiega così la perdita di fine anno.

Epicura srl dovrà quindi nel futuro invertire la tendenza, le possibili soluzioni sono: l'incremento della commissione d'intermediazione o in alternativa l'ottimizzazione delle campagne pubblicitarie, nel tentativo di avere un costo di acquisizione per paziente più basso.

2.2.2 Psicologi online

Psicologionline.net è un portale web sul quale sono iscritti circa 7000 psicologi. Tale portale è gestito dalla società Psicologi Online srls.

Anche in questo caso abbiamo un business model di tipo **business to consumer (B2C)**, ma il funzionamento del portale e le modalità attraverso le quali psicologi online monetizza, sono completamente diverse rispetto al portale epicuramed.it visto in precedenza.

Quando un potenziale cliente entra nel portale psicologionline.net vede immediatamente una barra di ricerca denominata "trova uno psicologo".

Una volta entrati in tale sezione del sito, è possibile scegliere la città dove si risiede e sulla base di queste due informazioni il portale produce una serie di risultati di ricerca, trovando tutti gli psicologi presenti in tale città.

In questo caso l'utente finale è libero di scegliere lo psicologo che preferisce, consultando le varie schede di presentazione che ciascun professionista pubblica sul portale.

Invece sul portale epicuramed.it la scelta del professionista non è libera, in quanto il paziente fa pervenire al portale la sua richiesta di assistenza, tale domanda viene inoltrata ai professionisti operanti

¹⁶ Pith EpiCura pubblicato su www.mamacrowd.com

in quella particolare città e sono costoro che scelgono se accettare o meno la possibilità di erogare tale prestazione.

Sintetizzando si può dire che nel caso di psicologi online sono i pazienti a scegliere il professionista, mentre nel portale epicuramed.it sono in un certo senso i professionisti che scelgono i pazienti.

Gli psicologi che decidono di creare un profilo su psicologionline.net debbono pagare un abbonamento mensile. Il portale dà la possibilità di scegliere tra tre piani tariffari¹⁷:

1. **Abbonamento Easy:** tale abbonamento ha un costo di 2 euro al mese + IVA e consente al professionista di pubblicare un profilo riportante le informazioni di contatto più elementari come ad esempio nome, cognome, numero di telefono, indirizzo, cv;
2. **Abbonamento Professional:** tale abbonamento ha un costo di 24 euro al mese + IVA (in alternativa si può sottoscrivere un abbonamento annuale pagando 288euro + IVA) e consente al professionista di pubblicare un profilo più completo rispetto al piano easy, riportante ad esempio le opinioni dei pazienti che si sono già rivolti a tale professionista.

Il vantaggio più significativo è però legato ad una maggiore visibilità nel portale, infatti l'algoritmo di ricerca dà priorità ai professionisti che pagano una fee mensile più elevata.

Una maggiore visibilità è anche legata alla possibilità, che si dà ai professionisti che sottoscrivono tale piano tariffario, di pubblicare un articolo al mese, si tratta di articoli di settore, e queste pubblicazioni oltre a restituire al professionista un vantaggio rispetto agli altri in termini di visibilità, consentono anche al portale di avere più accessi sulla piattaforma, infatti la condivisione e la ri-condivisione di questi articoli porta traffico sul sito e quindi anche nuovi potenziali clienti.

Oltre alla visibilità, la sottoscrizione di questo piano Professional consente agli abbonati la possibilità di usufruire di servizi aggiuntivi: ad esempio si possono gestire gli appuntamenti direttamente tramite il portale, si possono effettuare delle video-consulenze con i pazienti, e in generale viene concesso un maggior spazio per la pubblicazione di contenuti e immagini che rendono il profilo del professionista più accattivante rispetto a quello di un competitor che sottoscrive l'abbonamento Easy.

3. **Abbonamento Exclusive:** tale abbonamento ha un costo di 49 euro al mese + IVA (in alternativa si può sottoscrivere un abbonamento annuale pagando 588 euro + IVA).

La sottoscrizione di questo piano tariffario dà ancora maggiori vantaggi in termini di visibilità, infatti tali profili vengono pubblicati a rotazione in homepage, così come gli eventuali articoli scritti da questi professionisti.

Il numero di articoli che costoro possono pubblicare è illimitato, così come le immagini e le informazioni che possono mostrare sul loro profilo, in modo da renderlo maggiormente

¹⁷ Piani tariffari pubblicati sul sito: www.psicologionline.net

appetibile, e avere quindi la possibilità di attirare maggiormente l'attenzione dei potenziali clienti.

In definitiva possiamo dire che anche in questo caso la scelta del paziente non è completamente libera, poiché la sottoscrizione degli abbonamenti più esclusivi consente ai professionisti di comparire prima nei risultati di ricerca e quindi garantisce la loro una maggiore probabilità di essere contattati dagli utenti.

Questo business è sostenibile?

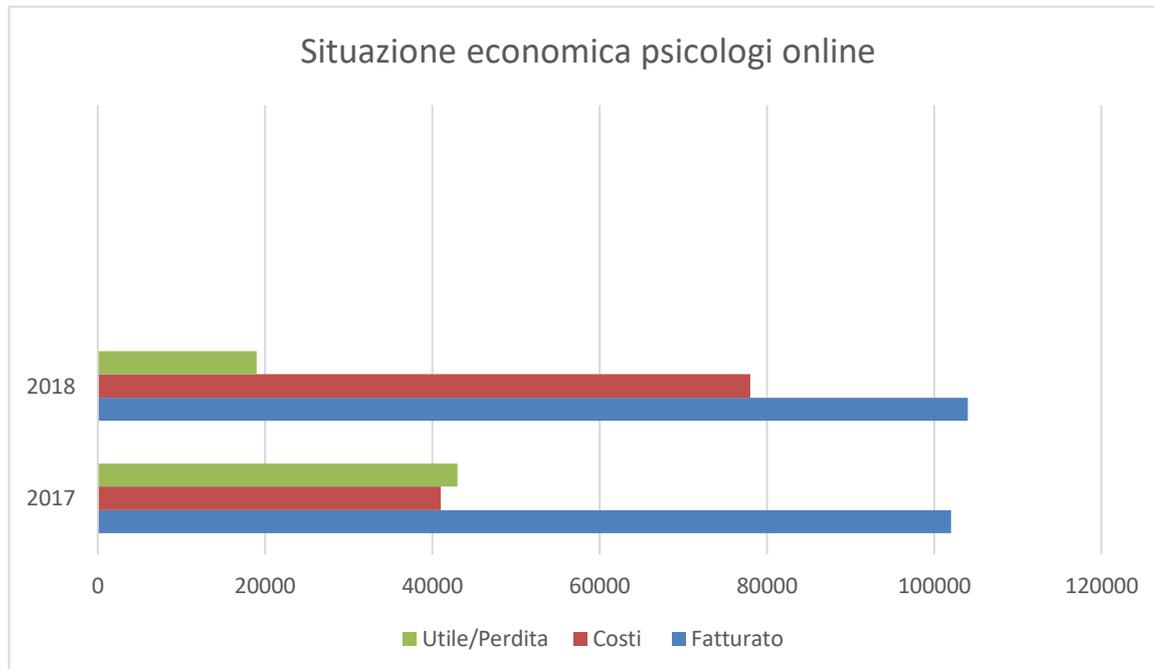


Figura 20: L'andamento economico di Psicologi Online srls

Analizzando la situazione economica della Psicologionline srls nell'ultimo biennio¹⁸ si può notare che nell'anno 2018 abbiamo avuto un utile pari a 19000 euro, più che dimezzato rispetto all'utile dell'anno 2017, che era invece pari a 43.000 euro, a parità di fatturato.

Tale riduzione dell'utile è imputabile ad un incremento dei costi di produzione passati da 41.000 euro a 78.000 euro, in particolare tale aumento è da attribuire alla voce "costi per servizi" che in un anno sono passati da 40.000 euro a 73.000 euro.

Tra i costi per servizi hanno sicuramente avuto un certo impatto i costi di pubblicità, legati soprattutto a google ads e alla pubblicità sui social, così come i costi per lo sviluppo del sito.

Una strada alternativa per favorire un incremento del fatturato potrebbe essere quella di monetizzare sulle prestazioni dei professionisti, applicando una commissione sulle prestazioni intermedie dal sito (tecnica utilizzata da molti altri portali di settore), piuttosto che monetizzare tramite la riscossione degli abbonamenti mensili.

¹⁸ Bilancio Psicologionline srls scaricabile dal sito: www.registroimprese.it

Facendo un semplice rapporto tra il fatturato dell'anno 2018 pari a 104.000 euro e il numero di iscritti (circa 7000) otteniamo che l'abbonamento medio è pari a 15 euro, ciò significa che buona parte dei professionisti decide di utilizzare l'abbonamento easy (quello da 2 euro al mese) e quello professional (da 24 euro al mese), pochi probabilmente sottoscrivono l'abbonamento exclusive da 49 euro al mese.

Quindi un'altra strada alternativa per favorire un incremento del fatturato potrebbe essere quella di rimodellare il pricing degli abbonamenti, riducendo ad esempio il prezzo dell'abbonamento exclusive e aumentando lievemente quello dell'abbonamento easy.

2.2.3. Dottori.it

Dottori.it è un portale web nato nel 2013 in cui gli utenti possono cercare un medico specialista oppure un centro medico, a seconda delle proprie esigenze.

Questo sito consente di prenotare online le visite mediche, 24 ore su 24 ed in modo completamente gratuito. Tale portale web è gestito dalla società Dottori.it srl.

In questo caso abbiamo un business model di tipo **business to consumer (B2C)**, nel senso che il servizio viene proposto quando il potenziale cliente lo sta cercando sul browser, tramite google ads.

Su questo sito web sono presenti circa 25.000 professionisti.

A differenza di quanto accade sul sito psicologionline.net non sono prefissati dei piani tariffari standard per i professionisti.

L'importo dell'abbonamento mensile viene quindi calcolato caso per caso, considerando diversi parametri, quali ad esempio la professione dello specialista (cardiologo, fisioterapista, ginecologo ecc), la città in cui opera e il potenziale giro d'affari che tale professionista sanitario può produrre.

In alcuni casi, si può richiedere anche il pagamento di una commissione sulle prenotazioni effettuate tramite il portale.

Come nel caso di psicologionline.net anche sul sito dottori.it l'algoritmo di ricerca può dare priorità ad un certo specialista piuttosto che ad un altro, garantendogli quindi una maggiore visibilità e di conseguenza, consentendogli di avere una maggiore probabilità di essere contattato dal potenziale cliente.

Questo ordine di priorità può essere legato ad una serie di parametri, quelli più comuni sono l'importo mensile dell'abbonamento pagato dal professionista, il fatto di privilegiare i professionisti iscritti da poco tempo piuttosto che i professionisti che sono abbonati al portale da più tempo, nel tentativo di fidelizzare i primi, oppure semplicemente dando priorità ai professionisti che in quel particolare periodo di tempo hanno maggiori disponibilità di appuntamenti.

Si tratta di un business sostenibile?

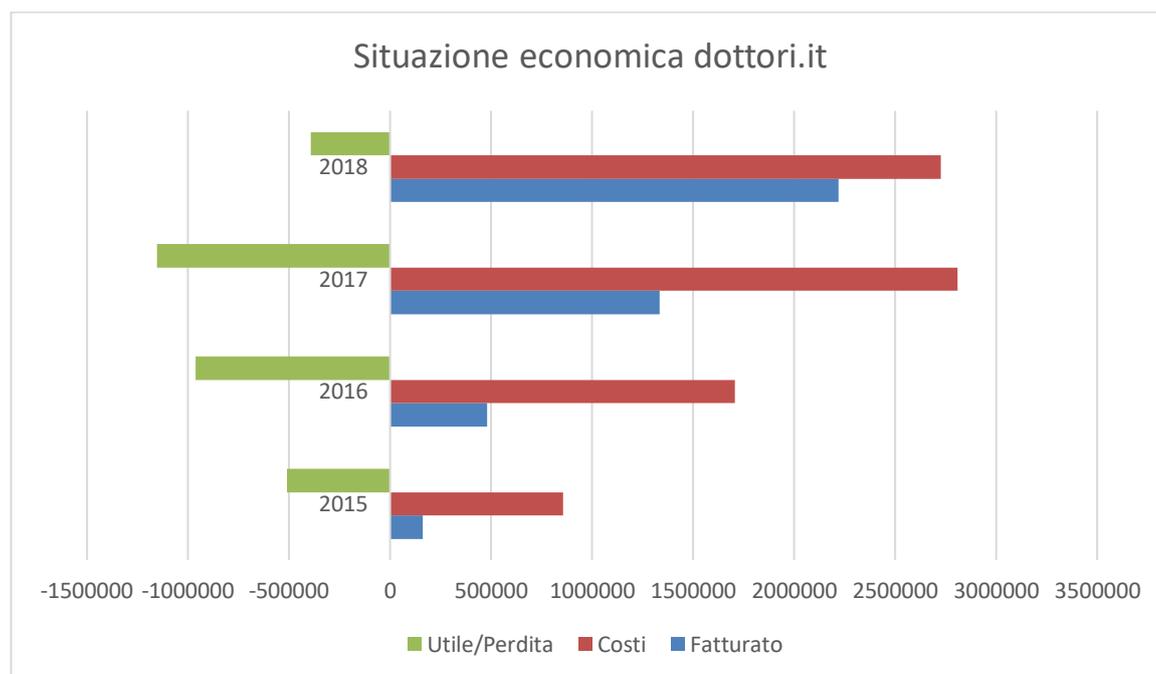


Figura 21: L'andamento economico di Dottori.it srl

Come si può vedere in questo grafico il fatturato di dottori.it è aumentato in modo sensibile in questi anni passando dai 161.000 euro del 2015 ai 2221000 euro del 2018¹⁹.

Anno	Fatturato	Percentuale di crescita
2015	161000 €	
2016	480000 €	198%
2017	1335000 €	178%
2018	2221000 €	66%

Tabella 6: La crescita di dottori.it

Questa importante crescita del fatturato è attribuibile ad un significativo incremento del numero di iscritti che il portale ha registrato di anno in anno.

Ma come si può vedere nel grafico sopra negli ultimi 4 periodi amministrativi dottori.it srl ha sempre registrato una perdita.

Gli elevati costi di questa società sono soprattutto attribuibili a 2 voci: “costi per servizi” e “costi del personale” che ogni anno rappresentano l’80-90% dei costi di questa impresa.

I costi per servizi sono principalmente imputabili ai costi di pubblicità che l’impresa ha sostenuto sia per l’acquisizione di nuovi professionisti, che per l’acquisizione di nuovi pazienti.

¹⁹ Bilancio Dottori.it srl scaricabile dal sito: www.registroimprese.it

Gli elevati costi del personale sono riconducibili al pagamento degli stipendi dei 44 dipendenti che ha questa società, un organico forse sovradimensionato rispetto alle attuali possibilità economiche della società stessa. Tuttavia gli investitori credono nelle possibilità di sviluppo di questa società, infatti nel Giugno del 2019 i soci hanno sottoscritto un aumento di capitale per un importo di 3,5 milioni di euro.

2.2.4 miodottore.it

Miodottore.it è un portale web gestito dalla società Docplanner Italy srl, che a partire dal 2015, è la divisione italiana della società multinazionale Docplanner Group.

Tale società polacca risulta essere uno dei principali player digitali a livello mondiale nel settore delle prenotazioni online di prestazioni sanitarie, ed è la leader europea nel settore.

Nel Maggio 2019 ha concluso un'importante operazione di raccolta di capitali privati a titolo di equity, grazie anche alla collaborazione di **One Peak Partners** e **Goldman Sachs Private Capital Investing**, per un ammontare di 80 milioni di euro, portando così il totale dei capitali raccolti a 130 milioni di euro²⁰.

Tale multinazionale è già attiva in 15 paesi e punta ad incrementare ulteriormente il suo business soprattutto nei mercati europeo e sudamericano.

Questa strategia di crescita, in base a quanto dichiarato dal fondatore e CEO del gruppo **Mariusz Gralewski**, potrebbe passare anche per l'acquisizione di player nazionali, al fine di accelerare questo percorso di crescita.

Nel Luglio del 2019 Miodottore e Google hanno concluso un'importante partnership, grazie alla quale miodottore è entrata a far parte del programma "**Google My Business**", ciò garantirà una maggiore visibilità alla piattaforma e ai suoi iscritti sia sul motore di ricerca Google, che sull'App Google Maps con evidenti vantaggi per i professionisti sanitari abbonati.

Tuttavia questo progetto presenta degli evidenti vantaggi anche per i potenziali clienti, pensiamo ad esempio a coloro che trovandosi in viaggio o in generale lontano da casa, potranno, in caso di emergenza, trovare con maggiore facilità un professionista che possa far fronte ai loro bisogni di assistenza.

Il gruppo DocPlanner ha servito complessivamente 30 milioni di pazienti nel mondo, e gestisce attraverso i suoi 1000 dipendenti sparsi per il mondo (di cui 90 sono in Italia), 1,5 milioni di prenotazioni al mese.

Anche sul mercato italiano, attraverso la piattaforma miodottore.it, DocPlanner è la leader di settore con 210mila dottori disponibili sulla piattaforma, di cui 6000 utenti premium (hanno maggiore visibilità sulla piattaforma in quanto pagano abbonamenti mensili più elevati)²¹.

Nel belpaese DocPlanner ha ottenuto risultati eccellenti, nel 2018 infatti il fatturato è raddoppiato rispetto all'anno precedente passando da 1,5 milioni a 3,2 milioni di euro, e le visite prenotate sono state 200 mila.

²⁰ Articolo pubblicato su repubblica.it, sezione economia e finanza, edizione 14 Maggio 2019

²¹ Articolo pubblicato su www.startupitalia.eu, edizione 17 Maggio 2019

Nonostante gli ottimi risultati in termini di traffico creato, la società DocPlanner Italy Srl ha registrato una perdita pari a 2,5 milioni di euro nel 2017, e a 1,9 milioni di euro nell'esercizio successivo.

Il mercato italiano sembra essere ormai pronto all'uso della tecnologia anche per prenotare servizi medico-assistenziali. Infatti nel 2018, il 30% degli italiani ha effettuato ricerche e prenotazioni online per le proprie visite mediche.

Il 65% delle prenotazioni vengono effettuate da donne, in maggioranza di età compresa tra i 25 e i 44 anni, che hanno maggior dimestichezza con gli strumenti digitali.

Il 19% degli italiani ha cercato un medico specialista sul web, la maggior parte si affidano ai portali specializzati, anche se molti utenti ricorrono all'uso dei social network²².

Il funzionamento del portale miodottore.it è molto simile a quello del sito dottori.it e si basa su un **business to consumer model (B2C)**.

In effetti anche in questo caso il servizio viene proposto al potenziale cliente quando lo sta ricercando su google, tramite google ads.

Anche su miodottore.it è possibile effettuare una scrematura dei professionisti disponibili attraverso una doppia barra di ricerca, una relativa alla professione (ginecologo, pediatra, urologo ecc) e l'altra relativa alla città in cui si risiede.

I risultati della ricerca sono guidati da un algoritmo che può attribuire maggior visibilità ad uno specialista piuttosto che ad un altro sulla base di diverse variabili, come si diceva anche in riferimento al portale dottori.it

Su miodottore.it non esistono dei piani tariffari predefiniti per i professionisti, l'importo dell'abbonamento mensile viene concordato caso per caso, considerando la professione, la città e il potenziale giro d'affari del professionista.

²² Articolo pubblicato su www.01health.it in data 10 Giugno 2019

3. Caso studio Carepal srl

3.1 L'ideazione del progetto e la mission

Il team

Salvatore Borzì – CEO e socio fondatore

Medicina e Chirurgia-La Sapienza Roma

Marco Todde – CFO e socio fondatore

Economia e Finanza-LUISS Guido Carli

Matteo Giuzzi – CDO e socio fondatore

NABA-Milano

Artur Tarabanov - Responsabile Marketing

IULM-Milano

Problem/Solution

L'idea di creare questa start up, volta ad intermediare la domanda e l'offerta di servizi di assistenza sanitaria, nasce nell'Aprile del 2018, al fine di risolvere i problemi che affliggono il settore dell'assistenza domiciliare in Italia.

Vediamo brevemente quali sono i principali punti critici del sistema assistenziale:

- Difficoltà dei pazienti nel trovare i professionisti sanitari di cui necessitano
- Professionisti sanitari che non hanno strumenti idonei per promuovere la loro attività
- Condizioni di lavoro precarie per i professionisti operanti presso le cooperative
- Difficoltà nell'incontro tra domanda e offerta di servizi di assistenza sanitaria

La possibile soluzione ai problemi sopra menzionati è stata ravvisata nell'ideazione del portale web www.yourcarepal.com, infatti l'uso dei portali web e delle App come strumento di intermediazione tra la domanda e l'offerta di servizi è sempre maggiormente diffuso in svariati settori dell'economia, dal settore dell'health (come testimoniano i risultati conseguiti dalla piattaforma miodottore.it) a quello del food, della mobilità, dei viaggi e dei trasporti solo per citarne alcuni.

3.2 La forma giuridica e l'inquadramento come Startup Innovativa

Al fine di perseguire la mission specificata nel precedente paragrafo è stata costituita in data 30/11/2018 la Carepal srl.

La Carepal srl ha assunto lo status di startup innovativa, ai sensi del **decreto legge 179/2012**.

Secondo l'articolo 25 del d.l. 179/2012, possono assumere la forma di start up innovative le società di capitali, costituite anche in forma cooperativa, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione, e che sono in possesso dei seguenti requisiti:

- sono di nuova costituzione o comunque sono state costituite da meno di 5 anni (comma 2, lett. b);
- hanno sede principale in Italia, o in altro Paese membro dell'Unione europea, o in Stati aderenti all'accordo sullo Spazio Economico Europeo, purché abbiano una sede produttiva o una filiale in Italia (lett. c);
- presentano un valore annuo della produzione inferiore a 5 milioni di euro (lett. d);
- non distribuiscono e non hanno distribuito utili (lett. e);
- hanno come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico (lett. f);
- non sono costituite da fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda (lett. g);
- infine, il contenuto innovativo dell'impresa è identificato con il possesso di almeno uno dei tre seguenti indicatori (lett. h):
 1. una quota pari al 15% del valore maggiore tra fatturato e costi annui è ascrivibile ad attività di ricerca e sviluppo;
 2. la forza lavoro complessiva è costituita per almeno 1/3 da dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori, oppure per almeno 2/3 da soci o collaboratori a qualsiasi titolo in possesso di laurea magistrale;
 3. l'impresa è titolare, depositaria o licenziataria di un brevetto registrato.

Quali sono i vantaggi derivanti dallo status di startup innovativa?

- 1) Esenzione imposta di bollo e diritto di segreteria per l'iscrizione nel registro delle imprese;
- 2) Possibilità di redigere l'atto costitutivo mediante modello standard online facendo ricorso alla firma digitale;
- 3) Derghe alla disciplina societaria ordinaria delle S.r.l. che la avvicinano a quella della S.p.A. e possibilità di creare categorie di quote dotate di particolari diritti (es. prevedere quote che non attribuiscono diritto di voto);
- 4) Proroga del termine per copertura perdite: in caso di riduzione del capitale di oltre un terzo, il termine oltre il quale deve essere diminuita a meno di un terzo viene posticipato al secondo esercizio successivo (invece del primo esercizio); nel caso di riduzione del capitale per perdite al di sotto del

minimo legale, l'assemblea, in alternativa all'immediata riduzione del capitale e al contemporaneo aumento dello stesso ad una cifra non inferiore, può deliberare il rinvio alla chiusura dell'esercizio successivo;

- 5) Possibilità di remunerare i propri collaboratori in modo flessibile anche attraverso strumenti di partecipazione al capitale (es. stock option) e i fornitori di servizi esterni mediante schemi di work for equity;
- 6) Credito d'imposta del 35%: agevolazione per l'assunzione di personale altamente qualificato fino a una soglia di 200mila euro massimi per ogni impresa;
- 7) Crowdfunding: possibilità di raccogliere fondi tramite piattaforme online, in base alla normativa consob (ad esempio mamacrowd).
- 8) Agevolazioni per gli investitori:
 - **per le persone fisiche** è prevista una detrazione del 40% delle somme investite nel capitale delle start up innovative, fino ad un investimento massimo di 1.000.000 di euro annui;
 - **per le persone giuridiche**, è prevista una deduzione IRES del 30% delle somme investite nel capitale delle start up innovative, con tetto massimo di investimento annuo pari a 1.800.000 euro;
- 9) La società non nasce da fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda.

Obblighi da osservare per mantenere lo status di startup innovativa

- 1) deposito della dichiarazione di mantenimento dei requisiti di startup innovativa: entro trenta giorni dall'approvazione del bilancio e comunque entro sei mesi dalla chiusura di ciascun esercizio, (salva l'ipotesi del maggior termine previsto dal comma 15 dell'art. 25 del DL 179/2012) , e dopo l'aggiornamento o la conferma del profilo personalizzato sul portale startup.registroimprese.it, il rappresentante legale della start-up attesta il mantenimento del possesso dei requisiti e deposita tale dichiarazione nel Registro delle Imprese.
- 2) A partire dal secondo anno di attività come startup innovativa, il totale del valore della produzione annua non deve essere superiore a 5 milioni di euro (e deve risultare dall'ultimo bilancio approvato entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio).
- 3) Non è prevista la possibilità di distribuire utili.

3.3 Il portale web e il Business Model

Il portale web yourcarepal.com è strutturato in maniera semplice ed intuitiva, infatti appena si accede è possibile trovare l'opzione "chiama e prenota ora", oppure è possibile scrivere in chat sia su whatsapp che su intercom.

Un portale così organizzato risulta essere maggiormente fruibile anche per gli utenti meno avvezzi all'uso del web. Infatti, in alcuni portali gestiti da altre società operanti nel settore, prima di poter prenotare una visita domiciliare è necessario compilare dei form abbastanza lunghi e complessi, in cui si richiede anche l'inserimento di numerosi dati personali.

Ciò fa sì che il tasso di conversione tra il numero di utenti che accedono e il numero di utenti che effettivamente prenotano si abbassi, questo perché i pazienti ricercano sul web delle soluzioni immediate e non sempre sono disposti a compilare i form che i siti propongono, sia per questioni di tempo che per questioni di privacy, infatti molti utenti preferiscono non immettere i propri dati personali su un sito, soprattutto se si tratta di informazioni sensibili, come quelle relative alla loro salute.

Il business model utilizzato da Carepal srl è di tipo **business to consumer (B2C)**, nel senso che il servizio di assistenza viene proposto nel momento in cui il potenziale cliente lo sta ricercando sui browser, tramite Google Ads.

La richiesta di assistenza che viene effettuata tramite chiamata o chat viene istantaneamente processata dagli addetti della Carepal srl che, avendo competenze in materia sanitaria, sono in grado di inoltrarla al professionista che meglio può espletarla, svolgendo così anche un consulto medico e non limitandosi semplicemente a raccogliere in modo acritico le richieste dei pazienti.

Una volta processata dal personale della Carepal, tale richiesta viene inoltrata ai professionisti che collaborano col portale, costoro possono decidere se accettarla o meno, valutando il tipo di prestazione da offrire, il luogo e l'orario in cui espletare la visita, ed anche il compenso previsto.

In ogni caso Carepal si impegna a dare una risposta al paziente entro 24 ore dalla ricezione della richiesta di assistenza, contro le 72 ore che solitamente le cooperative richiedono per rispondere a tali esigenze.

Tale servizio è completamente gratuito per i pazienti, il portale monetizza applicando una percentuale pari al 18% sul valore totale della prestazione, come commissione d'intermediazione.

Il valore della prestazione viene calcolato moltiplicando il numero di ore necessarie ad eseguirla (può trattarsi di un'unica visita, di un pacchetto comprendente più visite o di assistenza a medio-lungo termine) per il salario orario che l'operatore sanitario richiederebbe da libero professionista per eseguire quella stessa prestazione (16 euro l'ora per gli oss, 35 euro l'ora per gli infermieri, 50 euro l'ora per i fisioterapisti, solo per fare alcuni esempi).

Tale modello di pricing è stato studiato in modo da essere concorrenziale con le tariffe applicate dai competitor e allo stesso modo cercando di tutelare i professionisti sanitari, consentendo loro di percepire un guadagno congruo al lavoro da loro effettuato e alle responsabilità che da questo derivano.

Quali Professionisti è possibile trovare sul portale yourcarepal.com?

- Infermieri
- Infermiere Pediatrico
- Psicologo
- Ostetrico
- Fisioterapista
- TNPEE (Neuropsicomotricista)
- TERP (Riabilitazione psichiatrica)
- Tecnico Ortopedico
- Terapista Occupazionale
- Logopedista
- Podologo
- Operatore socio sanitario (OSS)
- Dietista
- Assistente Sanitario
- Educatore professionale

Sono numerose quindi le tipologie di operatori sanitari presenti sul portale, ciò fa sì che i potenziali pazienti possano trovare in unico sito tutti i professionisti di cui necessitano, inoltre in tale modo è possibile fidelizzare maggiormente i clienti, andando ad aumentare il **return rate**, ovvero ottimizzando le probabilità che il paziente possa prenotare sul portale anche in futuro.

3.4 Customer Acquisition

L'acquisizione dei clienti avviene mediante l'uso di 2 canali:

3.4.1 Campagne pubblicitarie tramite social network (facebook)

Carepal srl ha effettuato due campagne marketing su facebook low budget (350 euro l'una) per saggiare il mercato, della durata di un mese. Ecco i risultati più significativi:

Campagna Facebook numero 1

Spesa	Impressioni	Clic	CTR medio ponderato	CPC medio ponderato
350 €	144404	1311	0,88%	0,2675 €

Tabella 7: i dati relativi alla prima campagna social

Nella tabella precedente sono riportati i principali risultati derivanti dalla prima campagna marketing che Carepal srl ha effettuato su facebook.

Per interpretare tali risultati occorre meglio precisare alcune nozioni di marketing:

- **Impressioni:** con tale termine nel marketing si indica il numero di volte che l'annuncio pubblicitario di un'azienda appare al target di utenti desiderato.
- **Clic:** indica il numero di click che gli utenti hanno effettuato sul link riportante l'annuncio pubblicitario
- **Costo per Clic (CPC):** è l'importo medio che viene addebitato per ciascun clic da un fornitore di servizi pubblicitari all'impresa pubblicizzata.
- **Click-Through Rate (CTR):** è un tasso che misura l'efficacia di una campagna pubblicitaria online, ed esprime in particolare il rapporto tra clic e visualizzazioni di un messaggio pubblicitario.

Ciascuna campagna marketing va "targettizzata", nel senso che l'efficacia della stessa muta a seconda degli utenti ai quali compare l'annuncio pubblicitario, occorre quindi studiare la potenziale clientela in modo da massimizzare l'efficacia della campagna marketing, nel senso che il numero di accessi e prenotazioni sul portale web deve essere il più alto possibile, cercando però dall'altra parte di minimizzare le spese pubblicitarie sostenute.

I parametri che sono stati presi in considerazione per "targettizzare" la clientela sono 2: il sesso e l'età.

Di seguito è riportato il target prescelto da Carepal srl:

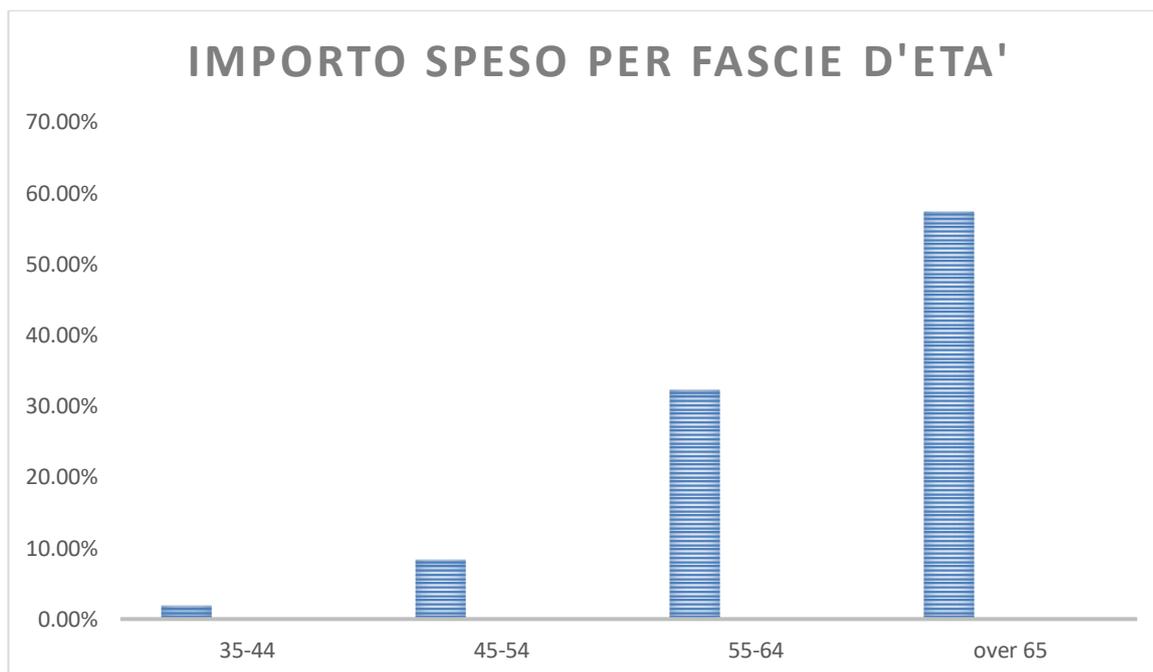


Figura 22: La targettizzazione per età della prima campagna social

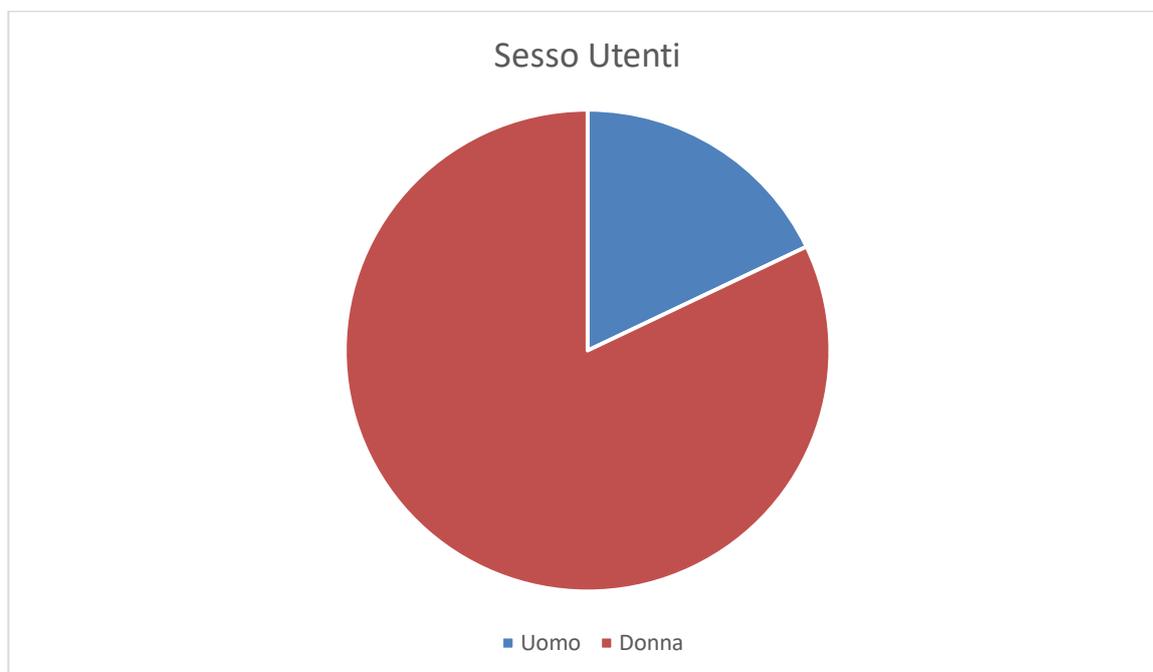


Figura 23: La targettizzazione sul sesso della prima campagna social

L'utente medio che ha visto tale annuncio pubblicitario è quindi solitamente un ultrasessantacinquenne di sesso femminile, infatti Carepal srl ritiene che si tratti della fascia di utenti web che sono potenzialmente più interessati ai servizi di assistenza sanitaria forniti sul portale www.yourcarepal.com.

Il costo medio per clic per gli utenti di sesso maschile è pari a 0,27 euro, molto simile a quello relativo alle utenti donne, pari a 0,267 euro.

Mentre il CTR medio è pari a 1% per gli utenti di sesso maschile, mentre è pari a 0,85% per le utenti donne. Ciò significa che su mille uomini che hanno visto l'annuncio pubblicitario 10 hanno cliccato sul link, mentre solo 8-9 donne su mille hanno cliccato sul banner pubblicitario.

Campagna Facebook numero 2

Spesa	Impressioni	Clic	CTR medio ponderato	CPC medio ponderato
350 €	128263	1463	1,1812%	0,236 €

Tabella 8: I dati relativi alla seconda campagna social

Di seguito è riportata la targettizzazione della seconda campagna marketing su facebook:

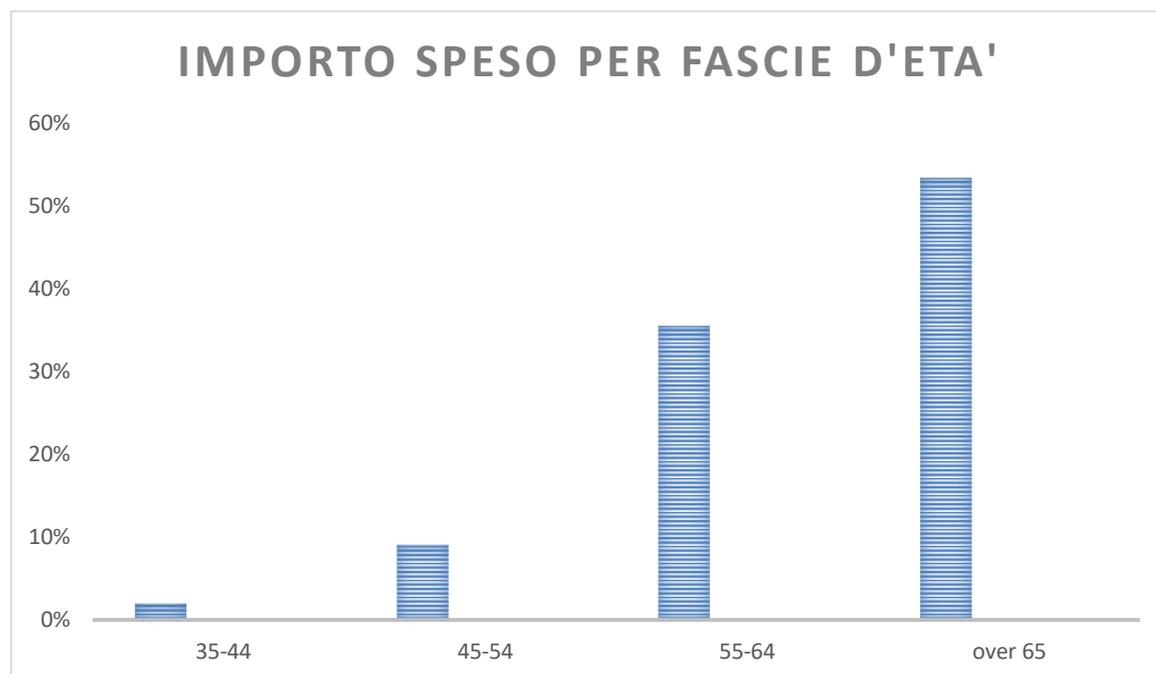


Figura 24: La targettizzazione per età della seconda campagna social

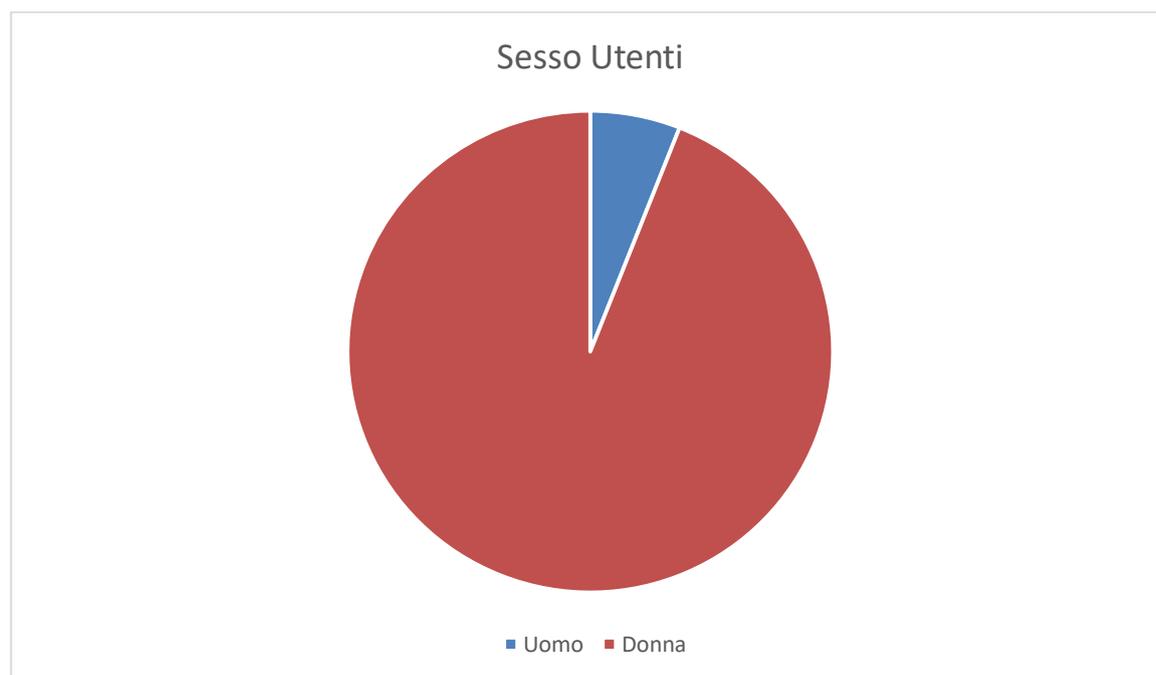


Figura 25: La targettizzazione per sesso della seconda campagna social

Anche in questa campagna facebook l'utente medio è una donna ultrasessantacinquenne.

Rispetto alla campagna facebook precedentemente effettuata si registra una decrescita del costo medio per clic sia per gli uomini (21 centesimi), che per le donne (24 centesimi).

Aumenta leggermente anche l'efficacia di questa campagna pubblicitaria, con un incremento del CTR sia per gli uomini (1,2%) che per le donne (1,18%).

3.4 .2 Campagne pubblicitarie tramite Google Ads:

Il costo della campagna pubblicitaria, della durata di un mese, su Google ammonta a 600 euro.

Ecco come sono stati allocati:

Capitolo di spesa	Spesa sostenuta	CTR	CPC
Google Search	489 €	3,80%	1,39 €
Carepal	69,59 €	0,46%	1,99 €
Carepal chiamaci subito	41,80 €	2,62%	8,36 €
Carepal costo	1,59 €	4,55%	1,59 €

Tabella 9: I dati relativi alla campagna su google

Come si evince dalla tabella sopra riportata, i 4/5 del budget sono stati impiegati per collegare, tramite l'algoritmo di Google, i termini digitati sul browser dagli utenti alla ricerca di servizi di assistenza domiciliare col sito www.yourcarepal.com.

Solo una parte residuale della spesa di pubblicità è stata destinata alla keyword Carepal, infatti, trattandosi di una nuova società, sconosciuta ai più, è più facile che l'utente medio digiti su google il servizio sanitario di cui necessita piuttosto che il nome della società.

Tale tesi è confermata anche dai dati relativi al **costo medio per clic (CPC)**, infatti, il più basso è quello relativo a Google Search e anche l'indice di efficienza **Click-Through-Rate (CTR)** conferma questa tendenza.

Ma quali sono i termini più cercati su Google dagli utenti che richiedono servizi di assistenza domiciliare?

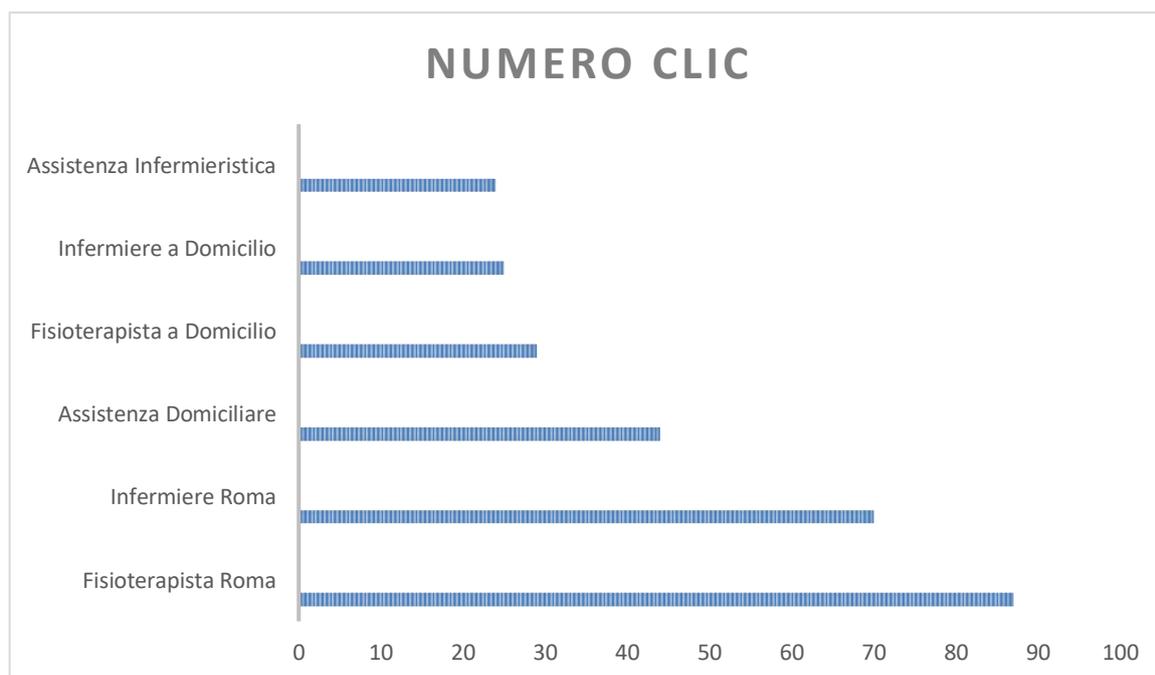


Figura 26: I termini più ricercati su google

Nella tabella di seguito sono riportati gli indici di costo e di efficacia relativi alle keywords sopra elencate:

Keywords	CTR	CPC
Fisioterapista Roma	3,09%	1,18 €
Infermiere Roma	2,77%	1,09 €
Assistenza Domiciliare	2,63%	1,59 €
Fisioterapia a Domicilio	10,78%	1,61 €
Infermiere a Domicilio	9,77%	1,34 €
Assistenza Infermieristica	3,81%	1,32 €

Tabella 10: I termini più ricercati dagli utenti

I dati riportati dimostrano che le figure professionali maggiormente ricercate dagli utenti sul web sono i fisioterapisti e gli infermieri a domicilio. Nonostante siano numerose le tipologie di professionisti che si possono trovare sul sito www.yourcarepal.com, sarebbe opportuno investire le spese pubblicitarie principalmente in keywords facenti riferimento a tali figure professionali, che garantiscono un maggior traffico sul portale, massimizzando gli indici di efficienza della campagna marketing e minimizzando gli indici di costo.

Una volta che si è raggiunta una certa mole di traffico sul portale web, è ipotizzabile che gli utenti possano ricercare sul medesimo anche le altre figure professionali presenti.

La targettizzazione delle campagne su Google Ads

Si osservi la seguente tabella:

Fascia d'età	Numero Clic	CTR	CPC
Indeterminato	102	2,58%	1,30 €
45-54	74	5,80%	1,51 €
55-64	47	5,18%	1,39 €
25-34	42	4,15%	1,21 €
Over 65	35	5,38%	1,49 €
35-44	31	3,07%	1,58 €
18-24	22	4,64%	1,24 €

Tabella 11: La targettizzazione degli utenti su google

A differenza delle campagne pubblicitarie sui social, i dati delle campagne su Google Ads dimostrano che gli utenti maggiormente attivi sui browser nella ricerca di servizi di assistenza domiciliare non sono gli ultrasessantacinquenni, ma sono coloro che rientrano nella fascia d'età 45-54, come dimostra anche l'indice di efficacia della campagna pubblicitaria **Click-Through-Rate**

(CTR), infatti il valore più elevato lo ritroviamo proprio in corrispondenza della fascia d'età 45-54. Tuttavia il costo medio per clic più basso lo si trova in corrispondenza della fascia d'età 25-34, ciò è comprensibile in quanto gli utenti appartenenti a tale fascia d'età sono più avvezzi all'uso del web.

3.5 Strategie di Crescita Aziendale

Una strategia di crescita è legata all'estensione dell'attività di Carepal ad altre città italiane.

Di seguito è presentato un test di mercato in cui si valuta la possibilità di lanciare l'attività della società in numerose città del Nord Italia.

Tale test è stato effettuato tramite l'analisi delle ricerche effettuate su Google dagli utenti residenti nelle città campione, relativamente a due tipologie di professionisti sanitari: fisioterapisti e infermieri.

Nella Tabella 12 sono riportati i dati relativi ai fisioterapisti:

Città	N° abitanti	Volume di ricerca (ricerche/mese)	[ricerche/(mese*abitante)]	CPC (€/click)
Piemonte				
Torino	886837	2900	0,003270048498	1,24
Ivrea	23647	90	0,003805979617	0,4
Biella	44616	170	0,003810292272	0,12
Novara	104284	390	0,003739787503	1,25
Alessandria	93839	210	0,00223787551	0,29
Tortona	27440	50	0,001822157434	0,3
Alba	31453	90	0,002861412266	0,37
Bra	29604	90	0,003040129712	0,21
Cuneo	56124	210	0,003741714774	1,07
Asti	76164	140	0,001838138753	0,19
Dato Medio			0,003016753634	0,544
Lombardia ed Emilia-Romagna				
Milano	1352000	2900	0,002144970414	1,08
Bergamo	120287	480	0,003990456159	0,81
Brescia	196670	720	0,003660954899	0,84
Cremona	71924	260	0,003614926867	0,63
Piacenza	102355	320	0,003126373895	0,64
Pavia	72612	480	0,006610477607	0,39
Varese	80694	260	0,003222048727	0,46
Como	85820	320	0,003728734561	0,48
Lecco	47999	210	0,004375091148	0,71
Monza	122813	320	0,002605587356	0,41
Lodi	45212	210	0,00464478457	0,52
Mantova	49308	210	0,004258943782	0,56
Sondrio	21632	70	0,003235946746	1,21
Dato Medio			0,003786099749	0,672308

Tabella 12: La domanda di fisioterapisti sul web

La Tabella 13 fa riferimento ai dati relativi agli infermieri:

	N° abitanti	Volume di ricerca (ricerche/mese)	[ricerche/(mese*abitante)]	CPC (€/click)
Piemonte				
Torino	886837	170	0,0001916924982	0,66
Ivrea	23647	0	0	0
Biella	44616	10	0,0002241348395	0,04
Novara	104284	10	0,00009589198727	0,05
Alessandria	93839	20	0,000213131001	0,04
Tortona	27440	0	0	0
Alba	31453	10	0,0003179346962	0
Bra	29604	10	0,0003377921902	0
Cuneo	56124	10	0,000178176894	0,1
Asti	76164	30	0,0003938868757	0,51
Dato Medio			0,0001952640982	0,14
Lombardia ed Emilia-Romagna				
Milano	1352000	210	0,0001553254438	1,87
Bergamo	120287	50	0,0004156725166	0,2
Brescia	196670	90	0,0004576193624	0,2
Cremona	71924	10	0,0001390356487	0,1
Piacenza	102355	20	0,0001953983684	0,4
Pavia	72612	30	0,0004131548504	1,41
Varese	80694	20	0,0002478499021	0,78
Como	85820	20	0,00023304591	0,04
Lecco	47999	10	0,0002083376737	0,77
Monza	122813	10	0,00008142460489	0,04
Lodi	45212	10	0,0002211802176	0,04
Mantova	49308	10	0,0002028068468	0,27
Sondrio	21632	10	0,0004622781065	0
Dato medio			0,0002640868809	0,4707692308

Tabella 13: La domanda di infermieri sul web

Tali ricerche di mercato evidenziano che lanciare l'attività di CarePal srl su Milano e Torino presenta dei costi di pubblicità particolarmente elevati, ciò è dimostrato dal fatto che il Costo per Clic (CPC), sia per i fisioterapisti che per gli infermieri è più elevato di quello medio sia nell'una che nell'altra città.

In questo senso una buona strategia di crescita potrebbe essere quella di offrire il servizio di intermediazione di CarePal in realtà urbane più piccole, come Monza, Alessandria e Piacenza per i fisioterapisti e Bergamo e Brescia per gli infermieri, che sono comunque città in cui si registrano buoni volumi di mercato, ma nelle quali il costo di pubblicità è più basso, poiché la concorrenza di altri portali web è nulla o di scarso rilievo.

Oltre al modello B2C, Carepal srl intende adottare nel futuro anche un **business model di tipo B2B2C**, collaborando con le compagnie assicurative interessate a vendere la polizza salute ai propri clienti e ad offrire loro dei servizi di assistenza sanitaria.

3.6 Valutazione Aziendale

Il calcolo dell'Enterprise Value di CarePal srl è effettuato considerando i costi e i ricavi che la società avrebbe potenzialmente conseguito durante il mese gratuito di prova concesso ai 200 professionisti iscritti sul portale, operanti su Roma. Tra i ricavi si annoverano infatti gli introiti che sarebbero derivati dall'applicazione di una commissione di intermediazione pari al 18% sul valore delle prestazioni effettuate, invece tra i costi si considerano le spese di pubblicità per le campagne marketing su google e facebook, oltre agli altri costi di gestione del portale web.

Si consideri la seguente tabella riassuntiva:

Voce	Importo
Transato	5555 €
Fatturato Mensile Potenziale	1000 €
Costi Campagne Facebook	700 €
Costi Campagne Google	600 €
Altri Costi di Gestione	300 €
Tasso di crescita mensile del fatturato	10%
Numero iscritti sul portale	200

Tabella 14: I dati di Carepal srl su Roma

Ipotizzando un tasso di crescita mensile dei ricavi pari al 10% e una razionalizzazione dei costi relativi alle campagne pubblicitarie si avrebbe:

Voce	Importo
Fatturato Annuo Potenziale	21.300 €
Costi campagne marketing	12.000 €
Altri costi di gestione	3.600 €
Reddito Operativo (EBIT)	5.700 €

Tabella 15: La stima del reddito operativo potenziale

Tale risultato economico sarebbe raggiunto operando sulla sola città di Roma. CarePal srl vuole tuttavia, estendere entro fine 2020, la propria attività ad altre città e province italiane:

Città	Stima numero di iscritti
Province Lombarde (esclusa Milano)	200
Province Piemontesi (esclusa Torino)	140
Province Emiliane (esclusa Bologna)	150

Tabella 16: L'espansione territoriale

Le stime concernenti il numero di iscritti sulle diverse città sono state effettuate tenendo conto di indagini di mercato fatte da CarePal srl e dati demografici, relativi alla popolazione presente in tali aree urbane.

Esportando il business model usato su Roma anche sulle altre aree urbane, facendo una semplice proporzione relativa al numero di iscritti si ha:

Voce	Importo
Fatturato Annuo Potenziale	52.400 €
Costi Campagne Marketing	29.400 €
Altri Costi di Gestione	8.800 €
Reddito Operativo (EBIT)	14.200 €

Tabella 17: Previsioni economiche nelle città target

Le stime relative agli anni successivi sono effettuate considerando un tasso di crescita mensile di ricavi e costi pari al 5%, solo nell'anno 2021 si applica un tasso di crescita dei costi pari al 10%, coerentemente a quanto previsto per il 2020.

Si osservi il seguente prospetto:

Voce	2021	2022	2023
Fatturato	164.510 €	295.436 €	530.561 €
Costi totali	105.500 €	206.086 €	331.019 €
Reddito Operativo (EBIT)	59.010 €	89.350 €	199.542 €

Tabella 18: Le stime relative al prossimo triennio

L'Enterprise Value di CarePal srl sarà calcolato usando 3 distinti metodi di valutazione:

3.5.1 Discounted Cash Flow (DCF)

Beta	1,12
Country Risk Premium	0,0217
Equity Risk Premium	0,0737
Risk Free Rate	0,052
Cost of Capital	0,076304
Crescita nel lungo periodo	0,05

Fonte: Damodaran 2020

Flussi di cassa	2019	2020	2021	2022	2023
Fatturato		73.775 €	164.510 €	295.436 €	530.561 €
Costi operativi		53.820 €	105.500 €	206.086 €	331.019 €
EBIT		19.955 €	59.010 €	89.350 €	199.542 €
EBIT (1-t)		10.975 €	32.455 €	49.142 €	109.748 €
ammortamenti		1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Spese in conto capitale					
Variazione del ccn		0	0	0	0
Flussi di cassa	0	11.975	33.455 €	50.142 €	110.748 €
Terminal value				4.210.313 €	
Flusso di cassa totale		11.975	33.455 €	4.260.455 €	110.748 €
ENTERPRISE VALUE	3.539.583 €				

Tabella 19: calcolo dell'EV con il DCF

3.6.2 Metodo dei Comparables

Impresa	EV	EV/VENDITE
Medicasa Italia spa	42.000.000 €	0,71
ItaliAssistenza spa	4.346.000 €	0,48
Dottori.it srl	1.610.000 €	0,8
EpiCura srl	102.000 €	0,93
DocPlanner Italy srl	752.000 €	0,76
Psicologi Online srls	85.000 €	1,15
CarePal srl	3.539.583 €	6,67
Mediana		0,78

Tabella 20: Le comparables di CarePal srl

Le vendite di Carepal srl ammontano a 530.561 € nel 2023, moltiplicando per la mediana pari a 0,78 si ottiene un **Enterprise Value pari a 413.838 €**.

3.6.3 Dividend Discount Model (DDM)

Totale dividendi nel periodo di valutazione	202.322 €
Dividendi ultimo anno/WACC	1.524.278 €
Costo Capitale Proprio	0,072
ENTERPRISE VALUE	1.726.601 €

Tabella 21: calcolo EV con DDM

EV= totale dividendi nel periodo di valutazione + dividendi ultimo anno attualizzati al wacc

Analisi dei risultati:

Tra i metodi usati il più conservativo risulta essere il Metodo dei Comparables, tramite il quale si ottiene un EV pari a 413.838 €. Ciò è principalmente dovuto ai modesti risultati economici conseguiti da numerosi player di settore negli ultimi anni.

Il metodo del Discounted Cash Flow (DCF) è quello che restituisce l'Enterprise Value più elevato, pari ad oltre 3,5 milioni di euro.

Il metodo del Dividend Discount Model (DDM) sembra quello più attendibile, restituisce infatti un EV pari a circa 1,7 milioni di euro.

Tale valutazione è in linea con quella di altri operatori di settore, come ad esempio EpiCura srl, che nel suo pitch di presentazione sulla piattaforma di Equity crowdfunding denominata Mamacrowd ha annunciato di avere un EV pre-money pari a 1,5 milioni di euro.

3.7 Fonti di Finanziamento

Carepal srl è una società che nel suo primo anno di attività si è finanziata tramite i conferimenti di capitale effettuati dai soci.

In una prospettiva di medio-lungo termine, al fine di sostenere lo sviluppo aziendale è ipotizzabile che sarà necessario ricorrere a fonti di finanziamento alternative.

Principalmente esistono 3 tipologie di fonti di finanziamento:

- 1) Autofinanziamento
- 2) Conferimenti a titolo di Capitale Proprio
- 3) Conferimenti a titolo di Capitale di debito

3.7.1 Autofinanziamento

Fare ricorso all'autofinanziamento significa destinare i proventi derivanti dall'attività aziendale ad investimenti volti a far crescere l'azienda.

Nel caso di Carepal srl, tali risorse sarebbero principalmente impiegate in 2 capitoli di spesa:

- 1) Acquisizione di Clienti e Professionisti tramite campagne pubblicitarie sul web;
- 2) Attività di sviluppo del portale web ed eventuale creazione di un App.

I vantaggi derivanti dall'uso di tale fonte di finanziamento sarebbero principalmente legati alla mancata diluizione del capitale sociale tra i nuovi soci che entrerebbero nella compagine societaria in caso di ricorso ai conferimenti a titolo di capitale proprio.

3.7.2 Conferimenti a titolo di Capitale Proprio

Molteplici sono i soggetti potenzialmente interessati ad investire risorse proprie in una startup innovativa:

- 1) **Business Angels:** con questo termine si indica di solito un soggetto facoltoso che intende investire le proprie risorse in una startup al fine di ottenere un capital gain.

Costoro sono spesso imprenditori, manager d'impresa (in pensione o ancora in attività) che decidono di investire i loro capitali in un settore innovativo, in cui sono presenti progetti di investimento rischiosi, ma potenzialmente ad elevato rendimento atteso nel medio termine.

I business angels oltre ad apportare capitali, usano la loro esperienza di "uomini d'impresa" per aiutare gli startupper, soprattutto quelli più giovani ed inesperti (mentorship), col fine di far crescere l'impresa sia in fase di lancio, che in fase di sviluppo.

Tali soggetti sono una risorsa importante per una startup, anche perché hanno accesso ad una rete di contatti privilegiata, composta da altri investitori e managers, che possono contribuire ad un ulteriore sviluppo dell'impresa.

- 2) **Fondi di Private Equity:** Il private equity è una forma di investimento di medio-lungo termine in imprese non quotate ad alto potenziale di sviluppo e crescita (high grow companies) effettuata prevalentemente da investitori istituzionali con l'obiettivo di ottenere un capital gain.

L'aiuto dei partner facenti parte del fondo di Private Equity, con le loro competenze tecniche e manageriali, è spesso decisivo per lo sviluppo della startup.

Il disinvestimento può avvenire:

- con la quotazione in Borsa dei titoli della partecipata;
- con la vendita dei titoli ad un'altra società o investitore istituzionale;
- con il riacquisto della partecipazione da parte del gruppo imprenditoriale originario;
- con la vendita a nuovi e vecchi soci.

Quando l'investitore istituzionale entra in una società high growth durante la fase di start up si parla di "venture capital".

- 3) **Fondi di Venture Capital:** si tratta di fondi di investimento che impiegano i loro capitali in settori innovativi, caratterizzati da alti margini di rischio e da livelli di rendimento potenzialmente elevati nel medio termine.

Tali fondi reperiscono le risorse necessarie ad effettuare tali investimenti rivolgendosi ai cosiddetti fondi istituzionali (ad esempio fondazioni bancarie ed enti previdenziali).

Si tratta solitamente di fondi di investimento chiusi (numero fisso di quote di partecipazione e diritto di rimborso del capitale a date prefissate).

Durante la fase di raccolta, debbono specificare in quali settori intendono investire, qual è la fase di vita della società in cui si interviene (seed, early-stage, growth), ma anche l'importo massimo che può essere investito in un'unica impresa.

All'interno di un fondo di venture capital abbiamo i cosiddetti **Limited Partners** che sono i soggetti che investono nel fondo e i **General Partners** che sono invece coloro che gestiscono il fondo.

In Italia i fondi di venture capital assumono la forma giuridica di Società di Gestione del Risparmio (SGR).

- 4) **Crowdfunding:** Le startup innovative possono ricorrere a tale forma di finanziamento. I portali di crowdfunding sono nati in Australia e negli Usa, ma si sono presto diffusi anche in Europa. Si tratta di portali web nei quali gli investitori privati possono trovare varie proposte di investimento, effettuate da startup operanti nei più svariati settori.

Gli investitori interessati, dopo aver consultato il prospetto informativo, possono pertanto sottoscrivere l'acquisto di quote sociali, divenendo soci con i diritti e gli obblighi che ne derivano. L'obiettivo di questi investitori è sempre il medesimo, quello di ottenere un capital gain. L'Italia attraverso il d.l. 179/12 è stato il primo stato europeo a regolamentare tale tipologia di portale web, anche la Consob ha normato tale settore con un regolamento (delibera 18592 del 26 Giugno 2013), volto a tutelare gli interessi dei potenziali investitori e a far osservare gli obblighi di trasparenza e correttezza alle società emittenti.

I portali di Equity Crowdfunding hanno avuto molto successo in Italia negli ultimi anni, infatti nel 2017 sono stati raccolti circa 11 milioni di euro tramite questo strumento, tale cifra è triplicata nel 2018, anno in cui si sono raccolti 36 milioni di euro.

Tale trend è stato confermato anche nel 2019: infatti nel primo semestre, i portali di equity crowdfunding hanno già realizzato 25,4 milioni di euro di raccolta.

Tale crescita è stata favorita anche dalla possibilità di usufruire di una detrazione del 40% delle somme investite nel capitale delle start up innovative, fino ad un investimento massimo di 1.000.000 di euro annui, per le persone fisiche, il limite precedente prevedeva una soglia massima del 30% **(manovra finanziaria 2019, legge 148 del 30 dicembre 2018).**

Ecco le principali piattaforme di Equity Crowdfunding presenti in Italia:

- CrowdFundMe
- Mamacrowd
- 200 Crowd
- StarsUp
- Walliance

5) Operatori offline ed online di settore

3.7.3 Conferimenti a titolo di Capitale di Terzi

Tra le fonti di finanziamento possibili occorre menzionare il ricorso a prestiti offerti dagli istituti di credito. Carepal srl è una impresa di piccole dimensioni, può quindi fare ricorso al fondo di garanzia per le PMI. Si tratta di uno strumento di garanzia per le imprese italiane, istituito con la legge 662 del 1996 ed è una vera e propria forma di garanzia pubblica sui finanziamenti concessi alle imprese di piccole e medie dimensioni dalle banche.

Quali imprese possono accedere a questo fondo?

Il fondo è riservato a:

- piccole e medie imprese, anche in forma cooperativa

- consorzi e società di servizi alle PMI o società consortili miste che rientrino nei parametri previsti per le PMI

Tali imprese devono operare in uno dei seguenti settori:

- agricoltura e caccia (solo controgaranzia)
- pesca e piscicoltura (solo controgaranzia)
- estrazioni di minerali
- produzione e distribuzione di energia elettrica, di gas e di acqua
- manifattura
- costruzioni
- commercio all'ingrosso e al dettaglio
- riparazioni di autoveicoli, motocicli, beni personali e per la casa
- alberghi e ristoranti
- attività immobiliari
- noleggio, informatica, ricerca e altre attività simili
- trasporti, magazzinaggio e comunicazione
- istruzione
- sanità e servizi sociali altri servizi sociali

Operazioni per le quali può essere richiesto:

- investimenti materiali ed immateriali da effettuare nel territorio nazionale successivamente alla data di presentazione della richiesta di finanziamento alla banca;
- consolidamento delle passività;
- esigenze di liquidità finalizzate, a titolo esemplificativo, al pagamento dei fornitori, al pagamento delle spese per il personale, ecc.;

La garanzia del Fondo può coprire, in misura variabile in funzione dei casi previsti dal Fondo, dal 30% al 80% del finanziamento per operazioni a medio-lungo termine e in ogni caso non oltre il massimale di euro 2.500.000.

4. Analisi sul futuro sviluppo del settore ed il confronto con i mercati esteri

Secondo alcune stime il mercato dell'assistenza sanitaria vale 450 miliardi di dollari a livello globale²³.

Si tratta di un settore ancora poco informatizzato, a causa della scarsa attitudine dei professionisti sanitari a proporsi sul web da una parte, e della scarsa disponibilità dei pazienti a prenotare visite mediche tramite portali web dall'altra, perché ciò implica la condivisione di informazioni sensibili, quelle appunto relative allo stato di salute dell'utente.

Tuttavia, come specificato nei capitoli precedenti, non sempre il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) o gli operatori privati offline (come ad esempio le cooperative) sono in grado di rispondere ai bisogni di assistenza sanitaria espressi dai pazienti, ecco spiegato il motivo per il quale salute e sanità sono due tra i termini più ricercati sui principali browser.

Solo in Italia, ogni mese, vengono effettuate su google 220 milioni di ricerche attinenti al tema della sanità²⁴.

Di seguito sono riportati i principali player di settore a livello mondiale:

WhatClinic.com

WhatClinic.com è un sito web fondato nel 2006, in Irlanda, ed è uno portali web più grandi a livello mondiale, nel settore delle prenotazioni di prestazioni sanitarie.

In questo sito è possibile prenotare visite presso cliniche mediche, dottori specialisti e dentisti nei cinque continenti. I paesi serviti sono per la precisione 135, sono invece 120mila i professionisti e le cliniche nelle quali è possibile prenotare.

Ogni anno il sito WhatClinic.com riceve 15,7 milioni di visite²⁵.

La società Global Medical Treatment Ltd, società che gestisce il portale, ha un fatturato annuo pari a 4,2 milioni di euro.



www.zocdoc.com è un portale di prenotazione di visite mediche online gestito dalla società ZocDoc fondata nell'Aprile del 2007, con sede a New York.

²³ Fonte: www.economyup.it

²⁴ Fonte: www.economyup.it

²⁵ Fonte: www.owler.com

Si tratta del principale player americano del settore²⁶.

I ricavi annui della società ZocDoc ammontano a 180 milioni di dollari.



DocMate è il principale player di settore negli stati americani della “west cost”, tale azienda ha sede a Orange in California, ed ha un fatturato pari a 2,5 milioni di dollari.

Doctify

Doctify è la principale piattaforma di prenotazione online di prestazioni sanitarie presente in Gran Bretagna. Tale piattaforma, attiva dal 2015, è gestita dalla società Doctify Ltd.

Su questo sito web è possibile trovare 30mila medici specialisti, attivi in 47 diverse professioni sanitarie.



VoyalDoc.com è la principale piattaforma di prenotazione online di prestazioni sanitarie presente in Messico.

Tale piattaforma è attiva dal 2013, su questo sito gli utenti possono trovare migliaia di medici specialisti e dentisti.



DoctorUna.com è la principale piattaforma di prenotazione online di prestazioni sanitarie presente in Medio-Oriente. La DoctorUna Company ha un fatturato annuo di 4 milioni di dollari.

²⁶ Fonte:www.owler.com



www.konsula.com è la principale piattaforma di prenotazione online di prestazioni sanitarie presente in Indonesia, ogni mese genera un traffico pari a 340 mila utenti²⁷.



doktorsitesi.com

www.doktorsitesi.com è la principale piattaforma di prenotazione online di prestazioni sanitarie presente in Turchia, tale sito genera un traffico pari a 4 milioni di utenti l'anno²⁸.



www.DabaDoc.com è la principale piattaforma di prenotazione online di prestazioni sanitarie presente in NordAfrica, tale sito genera un traffico pari a 72 mila pazienti al mese²⁹.



www.Doctorc.com è la principale piattaforma di prenotazione online di prestazioni sanitarie presente in India, tale sito genera un traffico pari a 128 mila pazienti al mese³⁰.

²⁷ Fonte: www.startupranking.com

²⁸ Fonte: www.startupranking.com

²⁹ Fonte: www.startupranking.com

³⁰ Fonte: www.startupranking.com



DocPlanner Group è il leader europeo nel settore delle prenotazioni online di prestazioni mediche, in Italia opera attraverso il sito www.miodottore.it, ed è il principale player anche nel nostro paese.

Tale gruppo polacco opera in 15 paesi, ed oltre ad essere leader nel mercato europeo, è uno dei principali operatori anche nei paesi sudamericani.

DocPlanner Group gestisce 1,5 milioni di prenotazioni ogni mese³¹.

Il fatturato annuo di DocPlanner Group è pari a 25,4 milioni di euro.

³¹ Articolo pubblicato su www.startupitalia.eu, edizione 17 Maggio 2019

Conclusioni

La “rivoluzione tecnologica” ha ormai investito il settore dell’assistenza sanitaria in tutto il mondo.

Come detto nel capitolo 4, esistono alcuni portali web, come ad esempio www.whatclinic.com che consentono di prenotare medici, dentisti e altri professionisti sanitari in tutto il mondo.

Analizzando il contesto italiano, la piattaforma leader di settore è certamente www.miodottore.it gestita da DocPlanner Group, uno dei principali player internazionali di settore.

I buoni risultati fatti registrare da alcune piattaforme web presenti nel nostro paese, i milioni di clic che gli utenti italiani hanno effettuato sul tema salute e l’insoddisfazione per l’operato di molte cooperative sociali da parte di utenti e professionisti sanitari dimostrano che anche il nostro paese è pronto ad affrontare questa rivoluzione tecnologica.

La sfida che devono affrontare i player online di settore, sia quelli già affermati che quelli di nuova costituzione, è legata innanzitutto alla necessità di offrire portali web sempre più all’avanguardia, in cui tutti gli utenti, anche quelli meno avvezzi all’uso degli strumenti tecnologici, possano prenotare in modo semplice e veloce i professionisti sanitari di cui necessitano, rispondendo così ai bisogni di cura dei cittadini che non sempre sanità pubblica e operatori offline sono in grado di soddisfare.

Un altro obiettivo è quello di garantire condizioni di lavoro migliori ai professionisti sanitari, mettendoli nelle condizioni di percepire emolumenti adeguati alle responsabilità che l’espletamento del loro lavoro implica.

Occorre inoltre, salvaguardare il diritto alla privacy degli utenti, proteggendo le informazioni sensibili riguardanti lo stato di salute dei pazienti che prenotano su tali portali.

Riferimenti Sitografici

www.ec.europa.eu

www.italialongeva.it

[www,who.int](http://www.who.int)

www.salute.gov.it

www.censis.it

www.ilsole24ore.com

www.istat.it

www.nurse24.it

www.psy.it

www.privatassistenza.it

www.euricse.eu

www.registroimprese.it

www.merliniomerlini.com

www.epicuramed.it

www.mamacrowd.com

www.psicologionline.net

www.dottori.it

www.miodottore.it

www.repubblica.it

www.startupitalia.eu

www.01health.it

www.yourcarepal.com

www.economyup.it

www.owler.com

www.whatclinic.com

www.zocdoc.com

www.docmate.com

www.doctify.co.uk

www.voyaldoc.com

www.doctoruna.com

www.konsula.com

www.doktositesi.com

www.dabadoc.com

www.doctorc.com

www.startupranking.com

Riassunto

Capitolo 1: Il settore dell'assistenza domiciliare

Il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione è uno dei tratti caratteristici delle moderne civiltà occidentali.

Gli stati devono pertanto considerare questo cambiamento demografico e pianificare l'offerta di servizi di assistenza sanitaria in linea con le esigenze presenti e future dei cittadini.

Nel 2045, un terzo della popolazione italiana avrà più di 65 anni e i disabili saranno ben 6 milioni.

In questo senso occorrerebbe redistribuire la spesa sanitaria, dedicando maggiori risorse alla cosiddetta "long term care", ovvero la spesa dedicata all'assistenza a lungo termine.

Tale obiettivo sarebbe in linea con quanto previsto nel **Piano Sanitario Nazionale 1998-2000**, in cui si introduce l'**Assistenza Domiciliare Integrata (ADI)**, strumento di assistenza utile per i pazienti, in quanto consente loro di ricevere le cure presso il proprio domicilio, senza effettuare gravosi spostamenti verso i nosocomi pubblici, e dall'altra parte consente alle Asl di usare spazi e risorse pubbliche per i pazienti che soffrono di patologie per le quali è necessario il ricovero ospedaliero.

Il servizio di Assistenza Domiciliare Integrata può essere richiesto dai pazienti in condizione di non autosufficienza parziale o totale di carattere temporaneo o definitivo e in condizione di non deambulabilità e di non trasportabilità.

Il medico generale rilascia al paziente la richiesta di attivazione dell'assistenza domiciliare specificando il bisogno di assistenza.

Il **Centro di Assistenza Domiciliare (CAD)** dell'Asl di riferimento, dopo aver valutato i bisogni assistenziali del paziente redige il **Piano di Assistenza Individualizzato (PAI)** e lo trasmette alla società che dovrà eseguire la prestazione per conto dell'Asl.

Tale servizio è gratuito per i cittadini ed è a carico del Servizio Sanitario Nazionale (SSN).

Medicasa Italia spa è una delle principali società italiane attive nella prestazione del servizio di ADI.

I professionisti sanitari che si occupano di prestare tali servizi di cura sono medici, infermieri, fisioterapisti, operatori socio-sanitari (OSS) ed educatori domiciliari.

L'attività di questi operatori sanitari viene coordinata dalla centrale operativa di Medicasa Italia locale, l'organizzazione Medicasa consta di 10 centrali operative e 1100 professionisti sanitari che prestano servizi di assistenza per 25 mila pazienti.

Tuttavia l'obiettivo di realizzare un'efficace Assistenza Domiciliare Integrata è rimasto in gran parte disatteso, infatti solo il 10% della spesa sanitaria è destinata alla long term care, contro il 25% destinato a tale capitolo di spesa nei paesi nordeuropei.

La limitatezza delle risorse impiegate nell'ADI porta nella pratica a risultati molto modesti: solo il 3,2% degli ultrasessantacinquenni è assistito in casa, e in media lo stato riesce a garantire solo 20 ore di assistenza domiciliare l'anno.

Le carenze dei servizi sanitari pubblici portano i cittadini a rivolgersi agli operatori privati, infatti secondo il rapporto Censis-Ipasvi-Empapi del 2016 gli italiani hanno speso 40 miliardi per curarsi privatamente in un anno, 6,2 miliardi di euro sono stati usati per richiedere prestazioni infermieristiche e 17,5 miliardi di euro per pagare assistenti domiciliari e fisioterapisti.

In Italia si fa scarso ricorso allo strumento delle assicurazioni integrative, in particolare il 90,9% della spesa sanitaria è sostenuta dalle famiglie (out-of-pocket), solo la restante parte è intermediata dalle assicurazioni private.

L'offerta di servizi di assistenza sanitaria per anziani e disabili è rappresentata da circa 1 milione di professionisti sanitari che operano nelle strutture pubbliche, nelle cooperative sociali o come liberi professionisti.

Negli ultimi decenni le cooperative sociali hanno assunto sempre maggior rilievo, nel nostro paese sono circa 9000 ed hanno una distribuzione capillare, sono ormai divenute delle strutture di importanza fondamentale nel mondo dell'assistenza domiciliare, sopperendo in gran parte alle carenze del servizio sanitario nazionale (SSN).

Capitolo 2: Gli operatori privati nel settore dell'assistenza domiciliare

Si considerano 2 tipologie di operatori privati: le cooperative sociali (operatori offline) e i portali web (operatori online).

Operatori Offline

Il principale operatore offline presente nel nostro paese è PrivatAssistenza, si tratta della divisione di Italiassistenza spa dedicata all'attività di assistenza domiciliare.

PrivatAssistenza nasce nel 1993, e conquista nel corso del tempo quote di mercato sempre più rilevanti; attualmente opera attraverso 10 mila professionisti sanitari associati, distribuiti in 220 sedi presenti in 19 delle 20 regioni italiane, solo in Valle D'Aosta non esiste alcun punto operativo.

Tali sedi sono affiliate alla casa madre tramite un contratto di Franchising triennale, rinnovabile.

Aprire un punto operativo richiede un investimento iniziale compreso tra i 25.000 e i 40.000 euro (in questa cifra è compresa la fee d'ingresso che è di solito pari a 7000-9000 euro), più il pagamento delle royalties periodiche (2000-3000 euro il primo anno, 4000 euro a partire dal secondo anno in poi).

Tale società opera adottando diversi modelli di business.

In particolare adotta un modello di tipo **business to consumer (B2C)** quando intermedia domanda e offerta di servizi di assistenza domiciliare tra professionisti sanitari e pazienti.

Coloro che necessitano di assistenza, si possono rivolgere alla sede più vicina di PrivatAssistenza, che si impegna a trovare un professionista disponibile ad eseguire tale prestazione sanitaria.

Il paziente paga la prestazione a PrivatAssistenza, che dopo aver trattenuto una commissione d'intermediazione liquida l'operatore sanitario che l'ha eseguita.

PrivatAssistenza adotta inoltre un modello di tipo **business to business to consumer (B2B2C)** in quanto sigla accordi con le compagnie assicurative che offrono ai propri clienti la "polizza salute", così facendo si realizza una partnership proficua per entrambe le parti, poiché gli istituti assicurativi offrono polizze ai propri clienti a condizioni vantaggiose, mentre PrivatAssistenza conquista quote di mercato importanti garantendo ai professionisti sanitari associati nuove possibilità di lavoro.

Italiassistenza spa adotta inoltre un modello di tipo **business to business (B2B)**, infatti un qualunque imprenditore locale che voglia aprire un punto operativo di PrivatAssistenza nella propria città deve, come si diceva in precedenza, sottoscrivere un contratto di franchising e pagare le relative royalties, che gli consentono di sfruttare il marchio della casa madre e di ricevere una serie di servizi che vanno dai corsi di formazione per i professionisti sino alla consulenza per le campagne marketing.

In ogni caso si può affermare che il core business di PrivatAssistenza rimane ancora quello dell'intermediazione di servizi sanitari, infatti dal bilancio del 2018 si evince che il 76% dei ricavi è derivante da tale attività, il 17% dalla riscossione delle royalties per lo sfruttamento di marchi e licenze e il 7% è derivante da altre attività.

Nella fase di ideazione del progetto “CarePal” è stato realizzato un sondaggio al quale hanno partecipato circa 200 professionisti sanitari, tra iscritti e non iscritti al portale web www.yourcarepal.com.

Tale sondaggio rappresenta uno studio di mercato volto ad analizzare la condizione lavorativa dei professionisti sanitari operanti nel settore dell’assistenza domiciliare.

Le risposte dei soggetti intervistati hanno evidenziato che il modello “cooperativa sociale” presenta diversi punti deboli.

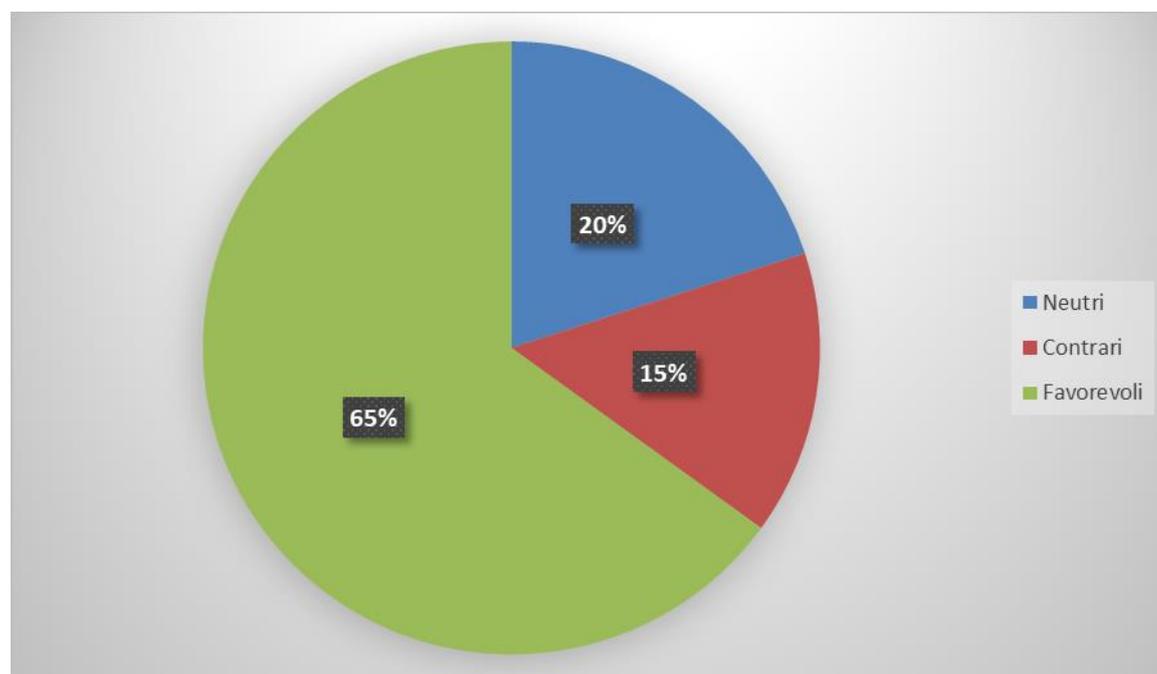
I professionisti sanitari denunciano in particolare condizioni di lavoro dure, relative ad esempio ai bassi stipendi percepiti e alla sproporzione tra ore di lavoro e ore di riposo.

Le commissioni d’intermediazione trattenute da numerose cooperative sociali si aggirano, spesso, intorno al 40-50% del valore della prestazione, ciò fa sì che gli emolumenti degli operatori sanitari decrescano in modo considerevole e non siano pertanto consoni alle responsabilità e all’importanza del lavoro svolto dagli stessi.

Molti professionisti sanitari affermano che i servizi offerti dalle cooperative sociali agli utenti sono di modesta qualità, con tempi d’intervento medi pari a 72 ore, tempo necessario alle cooperative per rispondere alla richiesta di assistenza del paziente.

Le possibili soluzioni, proposte dagli stessi operatori sanitari, sono da ricercarsi in una maggiore regolamentazione del settore da parte del legislatore, con la concessione di maggiori tutele sindacali agli operatori sanitari, e nel favorire la libera attività, eliminando l’intermediazione delle cooperative nella prestazione dei servizi di assistenza domiciliare.

Il 65% dei professionisti sanitari intervistati si dice favorevole alla predisposizione di servizi informatici che possano favorire l’incontro tra professionista e paziente.



Su tali basi sono stati creati, negli ultimi anni, in tutto il mondo numerosi siti web che intermediano la domanda e l’offerta di servizi di assistenza sanitaria.

Operatori Online

Sono molteplici i siti web e le App di successo che intermediano la domanda di beni e servizi nei più svariati settori dell'economia, dal food ai viaggi, dal delivery alla mobilità urbana.

Tale tendenza si riscontra anche nel comparto sanitario, infatti sempre più utenti usano il web per fare ricerche attinenti al tema della salute, ogni mese, solo in Italia, vengono effettuate 220 milioni di ricerche su Google riguardanti l'argomento sanità.

Sempre più spesso si utilizza il web anche per ricercare il professionista sanitario più adatto a rispondere alle proprie esigenze di cura.

Ecco spiegato il crescente numero di portali web, in Italia e nel mondo che intermediano la domanda e l'offerta di servizi di assistenza sanitaria.

Di seguito sono riportati i principali player di settore presenti in Italia.

Epicuramed.it è un portale web gestito dalla società EpiCura srl, nato nel Giugno 2017, ed operante attualmente in 10 città italiane, con 700 professionisti associati.

Su questo sito è possibile trovare varie tipologie di professionisti sanitari, come ad esempio fisioterapisti, infermieri, oss ecc

L'utente interessato invia la propria richiesta di assistenza, ed Epicura si impegna a processarla nell'arco di 24 ore, trovando un professionista sanitario pronto ad eseguirla.

Su tale portale i pazienti possono sottoscrivere uno dei pacchetti proposti, oppure usufruire di un'offerta personalizzata, qualora si abbiano particolari esigenze, ad esempio quella dell'assistenza a lungo termine.

Una volta trovato un professionista disposto ad offrire tale servizio di assistenza, Epicura srl richiede il pagamento dell'intera prestazione all'utente finale, liquidando in seguito il professionista che l'ha espletata, trattenendo comunque una commissione di intermediazione pari al 27%.

EpiCura srl adotta un business model di tipo **business to consumer (B2C)** poiché il servizio di assistenza viene proposto all'utente nel momento in cui lo sta ricercando sul browser, tramite google ads.

La società adotta inoltre un modello di tipo **business to business to consumer (B2B2C)** in quanto ha siglato delle partnership con alcune compagnie assicurative volte alla vendita della cosiddetta polizza salute.

EpiCura srl è una delle startup di maggior successo che sono state create in Italia negli ultimi anni, infatti nella Primavera del 2019 è riuscita a raccogliere sul portale di Equity crowdfunding denominato

Mamacrowd circa 1 milione di euro, concedendo in cambio il 40% delle proprie quote sociali, con un Enterprise Value post-money pari a 2,5 milioni di euro.

In precedenza aveva effettuato una prima raccolta di capitali, per un ammontare pari a 120 mila euro, somma investita da alcuni business angels privati.

Psicologi Online è un portale web in cui sono iscritti circa 7000 psicologi ed è gestito dalla società Psicologi Online Srls.

Anche questa società adotta un business model di tipo **business to consumer (B2C)**, ma la monetizzazione avviene in modo completamente diverso da quanto detto per EpiCura srl.

Infatti in questo caso non si applica una commissione d'intermediazione sul valore delle prestazioni, ma si prevede il pagamento di canoni di abbonamento mensili per stare sul portale.

Nello specifico sono previsti tre diversi piani di abbonamento:

- Easy (2 euro al mese +IVA);
- Professional (24 euro al mese +IVA);
- Exclusive (49 euro al mese +IVA).

Chiaramente l'algoritmo di ricerca presenta sul sito conferisce una maggiore visibilità ai professionisti sanitari che pagano un abbonamento più elevato, costoro appaiono prima nei risultati di ricerca, hanno maggior probabilità di essere contattati.

Dottori.it è un portale web in cui è possibile scegliere tra 25 mila professionisti (medici e centri medici).

Anche Dottori.it srl adotta un modello di business di tipo **business to consumer (B2C)**, in quanto i servizi di assistenza sanitaria vengono proposti agli utenti che li ricercano sui browser tramite google ads.

Anche in questo caso, la monetizzazione avviene tramite il pagamento di abbonamenti mensili, tuttavia, a differenza di quanto accade nel portale Psicologi Online, non sono previsti degli abbonamenti standard, ma al contrario, dei piani tariffari personalizzati.

Attraverso questo meccanismo l'abbonamento periodico che ciascun professionista paga è legato a vari parametri come la professione esercitata (ad esempio ginecologo, psichiatra, radiologo), alla città in cui è presente lo studio e in generale al potenziale giro di affari che si suppone tale professionista possa avere. Su tale sito il professionista può gestire i propri appuntamenti, ed è possibile che sulle prestazioni intermedie venga applicata una qualche commissione dal portale.

Miodottore.it è un portale web gestito dalla società DocPlanner Italy srl, divisione italiana della società multinazionale DocPlanner Group, ovvero uno dei principali player di settore a livello internazionale.

Tale società è infatti leader di settore non solo sul mercato italiano, ma su tutto il mercato europeo, oltre ad essere uno dei principali operatori nel mercato sudamericano.

Ogni mese DocPlanner Group intermedia 1,5 milioni di prestazioni in 15 diversi stati, con un giro d'affari annuo superiore a 25 milioni di euro.

Per quanto concerne il mercato italiano sul sito Miodottore.it sono presenti circa 210 mila medici specialisti, ed il fatturato della società DocPlanner Italy srl è raddoppiato nell'ultimo biennio passando da 1,5 milioni di euro nel 2017 a 3,2 milioni di euro nel 2018.

Anche DocPlanner Italy srl adotta un modello di tipo **business to consumer (B2C)**, con modalità di monetizzazione del tutto simili a Dottori.it srl.

Tuttavia tale società stringe numerosi accordi con varie compagnie assicurative per la prestazione della polizza salute, pertanto DocPlanner Italy srl adotta anche un modello di tipo **business to business to consumer (B2B2C)**.

Capitolo 3: Caso studio: CarePal srl

Il progetto CarePal nasce nell'Aprile del 2018 e si concretizza nella costituzione della società CarePal srl in data 30 novembre 2018.

Tale società assume lo status di start up innovativa.

Questa tipologia di società è regolamentata dal **decreto legge 179/2012**, che all'articolo 25 prevede i seguenti requisiti:

1. società di nuova costituzione o comunque costituite da meno di 5 anni;
2. hanno la sede principale in Italia o in un altro paese membro dell'Unione Europea o in spazi aderenti all'accordo sullo Spazio Economico Europeo, purché abbiano una sede produttiva o una filiale in Italia;
3. presentano un valore annuo della produzione inferiore a 5 milioni di euro;
4. non distribuiscono e non hanno distribuito utili
5. hanno come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico.
6. Non sono costituite da fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda
7. Infine il contenuto innovativo dell'impresa è identificato con il possesso di almeno uno dei tre seguenti indicatori:
 - a) una quota pari al 15% del valore maggiore tra fatturato e costi annui è ascrivibile ad attività di ricerca e sviluppo;
 - b) la forza lavoro complessiva è composta per almeno 1/3 da dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori, oppure per almeno 2/3 da soci o collaboratori a qualsiasi titolo in possesso di laurea magistrale;
 - c) l'impresa è titolare, depositaria o licenziataria di un brevetto registrato.

I vantaggi derivanti dallo status di start up innovativa sono principalmente i seguenti:

- **proroga del termine per copertura perdite:** in caso di riduzione del capitale di oltre 1/3, il termine oltre il quale deve essere diminuito a meno di un terzo viene posticipato al secondo esercizio successivo (invece del primo esercizio); in caso di riduzione del capitale per perdite al di sotto del minimo legale, l'assemblea, in alternativa all'immediata riduzione del capitale e al contemporaneo aumento dello stesso ad una cifra non inferiore, può deliberare il rinvio alla chiusura dell'esercizio successivo;

- **possibilità di remunerare i propri collaboratori in modo flessibile** anche attraverso strumenti di partecipazione al capitale (es. stock option) e i fornitori di servizi esterni mediante accordi di work for equity;
- **Crowdfunding:** possibilità di raccogliere fondi tramite piattaforme online, in base alla normativa Consob (ad esempio Mamacrowd);
- Agevolazioni per gli investitori:
 - 1) **Per le persone fisiche:** è prevista una detrazione del 40% delle somme investite nel capitale delle start up innovative, fino ad un investimento massimo di 1.000.000 di euro annui;
 - 2) **Per le persone giuridiche:** è prevista una deduzione IRES del 30% delle somme investite nel capitale delle start up innovative, con tetto massimo di investimento annuo pari a 1.800.000 euro.

La società CarePal srl si occupa della gestione del portale web www.yourcarepal.com sul quale sono presenti circa 200 professionisti sanitari operanti su Roma.

I pazienti formulano la loro richiesta di cura, e CarePal srl si impegna a trovare un professionista disponibile ad espletare tale prestazione nell'arco di 24 ore.

Il professionista interessato, per accettare tale incarico, paga alla società una commissione di intermediazione pari al 18% sul valore totale della prestazione, nulla è dovuto dal paziente.

Il valore totale della prestazione viene calcolato moltiplicando il numero di ore necessario per espletare la stessa per il salario orario richiesto dai professionisti sanitari in regime di libera attività (ad esempio 16 euro l'ora per gli oss, 35 euro l'ora per gli infermieri e 50 euro l'ora per i fisioterapisti).

L'obiettivo della società è quello di estendere l'attività del portale ad altre città e province italiane entro la fine del 2020.

CarePal srl adotta un business model di tipo **business to consumer (B2C)** in quanto offre servizi di assistenza sanitaria agli utenti che li stanno ricercando sui browser, tramite google ads.

Un altro strumento fondamentale utilizzato per la **customer acquisition** è rappresentato dai social network, in particolare facebook.

Le **campagne pubblicitarie vengono “targettizzate”** verso il segmento di utenti web che sono potenzialmente più interessati al servizio di assistenza sanitaria fornito da CarePal srl.

Una buona campagna pubblicitaria deve avere come obiettivo quello di produrre il maggior numero di prenotazioni possibili a fronte della minima spesa di pubblicità sostenuta.

Esistono, nel marketing sul web, alcuni indicatori di fondamentale rilevanza, che sintetizzano l'efficacia di una certa campagna pubblicitaria.

In particolare si considerino i seguenti due indici:

- **Costo per Clic (CPC):** è l'importo medio che viene addebitato per ciascun clic da un fornitore di servizi pubblicitari all'impresa pubblicizzata.

- **Click-Through Rate (CTR):** è un tasso che misura l'efficacia di una campagna pubblicitaria online, ed esprime in particolare il rapporto tra clic e visualizzazioni di un messaggio pubblicitario.

Nel mese di Giugno 2019 CarePal srl ha effettuato alcuni test di mercato. Le campagne pubblicitarie su facebook hanno posto in evidenza che il segmento di clientela più interessato ai servizi di CarePal è rappresentato dalle donne ultrasessantacinquenni.

La campagna pubblicitaria su Google ha invece evidenziato che il segmento di clientela più ricettivo è quello di età compresa tra i 45 e i 54 anni, in effetti in corrispondenza di questo target di utenti si registra il **Click-Through rate** più elevato.

Occorre però precisare che il **costo per clic** più basso si ha in corrispondenza del target di clientela appartenente alla fascia d'età 25-34 anni, ciò è logico poiché gli utenti più giovani hanno maggior dimestichezza con l'uso del web.

La campagna pubblicitaria ha evidenziato inoltre che i termini più ricercati dagli utenti sono fisioterapista a Roma ed infermiere a Roma.

Una buona strategia di marketing può essere quindi quella di investire l'intero budget pubblicitario su queste "keyword" e creare pertanto maggior traffico e maggiori introiti per il portale web.

Sul portale sono presenti anche altre categorie di professionisti, che potranno comunque beneficiare di un maggior traffico sul portale, poiché al crescere del numero di utenti che accedono sulla piattaforma aumenta anche la loro possibilità di essere ricercati.

L'idea di fondo è quella di creare un portale web, sul quale i potenziali clienti possano trovare ogni tipologia di professionista sanitario, ciò massimizza il **return rate**.

Sulla base dei costi sostenuti per la realizzazione delle campagne pubblicitarie e dei fatturati potenziali che sarebbero derivati dalle prenotazioni ricevute è stato sviluppato un modello di valutazione aziendale tramite il quale è stato determinato l'Enterprise Value di CarePal srl, usando 3 distinti metodi di valutazione.

Tra i metodi usati il più conservativo risulta essere il **Metodo dei Comparables**, attraverso il quale si ottiene un EV pari a 413.838 €. Ciò è principalmente dovuto ai modesti risultati economici conseguiti da numerosi player di settore negli ultimi anni.

Il **metodo del Discounted Cash Flow (DCF)** è quello che restituisce l'Enterprise Value più elevato, pari ad oltre 3,5 milioni di euro.

Il **metodo del Dividend Discount Model (DDM)** sembra quello più attendibile, restituisce infatti un EV pari a circa 1,7 milioni di euro.

Tale valutazione è in linea con quella di altri operatori di settore, come ad esempio EpiCura srl, che nel suo pitch di presentazione sulla piattaforma di Equity crowdfunding denominata Mamacrowd ha annunciato di avere un EV pre-money pari a 1,5 milioni di euro.

In questo modello di valutazione si è supposto un tasso di crescita mensile dei ricavi pari al 10% ed un espansione territoriale dell'attività di CarePal srl, infatti entro la fine dell'anno 2020 l'obiettivo è quello di

portare la piattaforma anche nelle province Lombarde, Piemontesi ed Emiliane, escludendo però le metropoli come Milano, Torino e Bologna.

L'obiettivo è quello di servire città di medio-grandi dimensioni come Brescia, Bergamo, Piacenza ed altre in cui vi sono buoni volumi di mercato, ma vi è scarsa concorrenza di altri portali web, di conseguenza i costi di pubblicità sia per le campagne Google che per le campagne Facebook sarebbero più bassi.

Ciò è dimostrato da una ricerca di mercato effettuata da CarePal srl su numerose città del Nord Italia, in cui si evidenzia che il costo per clic (CPC) su Milano e Torino è nettamente più elevato di quello medio, sia nelle ricerche di fisioterapisti che in quelle di infermieri fatte dagli utenti che risiedono in tali aree urbane. Tale percorso di sviluppo aziendale deve essere sostenuto finanziariamente.

Le possibili fonti di finanziamento sono molteplici:

- **Autofinanziamento;**
- **Conferimenti a titolo di capitale proprio**
 - a) Business angels;
 - b) fondi di private equity;
 - c) fondi di venture capital;
 - d) portali di equity crowdfunding;
 - e) operatori di settore online e offline.
- **Conferimenti a titolo di capitale di terzi:** richiesta di prestito ad un istituto di credito, con possibilità di fare ricorso al fondo di garanzia per le PMI.

Capitolo 4: Analisi sul futuro sviluppo del settore ed il confronto con i mercati esteri

Il mercato dell'assistenza sanitaria vale circa 450 miliardi di dollari a livello globale, come riportato sul sito www.economyup.it.

Si tratta di uno dei settori meno informatizzati dell'economia, questo perché gli utenti digitali non sempre sono disposti a condividere su un sito/portale web le informazioni riguardanti il proprio stato di salute, poiché si tratta di informazioni sensibili.

Tuttavia negli ultimi anni, tra i termini più ricercati sui principali browser vi sono salute, sanità, assistenza, ciò dimostra che il bisogno di assistenza sanitaria è particolarmente elevato, ed ormai il web viene considerato un'alternativa sempre più credibile per la ricerca di informazioni e contatti anche nel comparto sanitario.

Questa tendenza è stata riscontrata in tutto il mondo, infatti negli ultimi due decenni sono sorti numerosi siti web nei quali è possibile trovare il professionista sanitario più consono a soddisfare i bisogni di cura degli utenti.

Qui di seguito sono riportate due delle piattaforme web più importanti del settore a livello internazionale:

WhatClinic.com

Piattaforma nata in Irlanda nel 2006, su di essa è possibile trovare 120 mila medici, distribuiti in 135 diversi stati, nei 5 continenti.

Ogni anno tale piattaforma riceve 15,7 milioni di visite.



www.zocdoc.com è la principale piattaforma web per la prenotazione di prestazioni sanitarie presente negli Stati Uniti.

Il giro di affari annuo della società ZocDoc che la gestisce è pari a 180 milioni di dollari.

Il grande successo di queste due piattaforme web, e di tante altre come Doctify (leader nel Regno Unito), Doctoruna (leader in medio-oriente), Konsula (leader in Indonesia), VoyalDoc (leader in Messico) e

numerose altre dimostra che gli utenti web sono interessati ad usufruire del servizio di intermediazione offerto da questi portali web per prenotare in modo comodo, veloce e sicuro la propria visita presso un centro medico o per richiedere l'intervento di un professionista sanitario a domicilio.

La sfida sta quindi nel creare portali web di facile utilizzo, anche per gli utenti meno avvezzi all'uso del web, e garantire la protezione dei dati personali dei pazienti.

