



Corso di Laurea in Economia e Management

***DermAi: PROGETTAZIONE E SVILUPPO DELLA
STARTUP INNOVATIVA PER LA DIAGNOSI
DERMATOLOGICA INTELLIGENTE***

Cattedra: Economia e Gestione delle Imprese

Prof. Luca Adinolfi

RELATORE

Martina Battello - 280291

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

“Un ringraziamento sentito al Dott. Andrea Corbo per la fiducia dimostrata che ha reso possibile trasformare l’idea di DermAi in un progetto concreto.”

INDICE

<i>Introduzione.....</i>	<i>5</i>
<i>CAPITOLO 1: Analisi del contesto competitivo, macro-trend e regolamentazione delle startup innovative.....</i>	<i>7</i>
1.1 Quadro normativo: opportunità e rischi per le startup innovative in Europa e America	7
1.2 Finanziamenti per le startup in Europa e America: il Venture Capital	13
1.3 L'evoluzione delle startup in Italia: cos'è cambiato in questi ultimi anni? ...	20
<i>CAPITOLO 2: Il Futuro dell'Health Care tra Innovazione Tecnologica e Ottimizzazione della Spesa: analisi del mercato e delle società HT</i>	<i>25</i>
2.1 Le dimensioni economiche e trend occupazionali in Italia nel settore dell'health care.	25
2.2 Le società health tech: il parametro di valutazione <i>Health Technology Assessment</i>	29
2.3 L'impatto delle innovazioni <i>health tech</i> nel settore sanitario: l'influenza sulla diagnosi.....	31
2.4 Il ruolo della diagnosi precoce: la riduzione della spesa pubblica	32
<i>CAPITOLO 3: BUSINESS PLAN: DermAi.....</i>	<i>35</i>
3.1 Executive Summary.....	35
3.2 La società: DermAi.....	37
3.2.1 L'impresa e il nucleo imprenditoriale	37
3.2.2 Presentazione del servizio offerto	38
3.2.3 I fattori critici di successo	39
3.2.4 Punti di debolezza e difficoltà del progetto	41
3.2.5 Analisi SWOT	42
3.2.6 Analisi delle 5 Forze di Porter	43
3.2.7 Roadmap di sviluppo della startup DermAi	45
3.3. Analisi del mercato di riferimento.....	47

3.3.1 Analisi del Mercato: aspetti macroeconomici	47
3.3.2 Analisi delle tendenze Macro-Ambientali: fattori PESTEL	50
3.3.3 Analisi del Mercato: aspetti microeconomici	54
3.3.4 Comportamento di acquisto e utilizzo dei servizi di teledermatologia ...	55
3.4.1 Il piano di marketing: strategie di divulgazione del servizio offerto	56
3.5. Analisi economico-finanziaria previsionale	59
<i>Conclusione</i>	65
<i>Bibliografia</i>	66
<i>Sitografia</i>	68

Introduzione

Negli ultimi decenni, il concetto di innovazione si è affermato come uno dei principali motori dello sviluppo economico e sociale globale. In particolare, le startup innovative si sono ritagliate un ruolo centrale nei processi di trasformazione tecnologica, culturale e industriale, divenendo protagoniste di un cambiamento che ha toccato numerosi settori. Analizzando il contesto competitivo in cui si sviluppano le startup innovative, con particolare attenzione al confronto tra il mercato europeo e quello statunitense, sono emerse diverse opportunità e difficoltà che hanno influenzato la loro evoluzione: la regolamentazione, le politiche pubbliche e i sistemi di finanziamento (in particolare il venture capital) hanno inciso sulla capacità delle imprese di nascere, crescere e generare valore. In tale quadro, l'Italia rappresenta un caso esemplare: pur essendo ricca di capitale umano e iniziativa imprenditoriale, fatica a tradurre il potenziale delle proprie startup in storie di successo a causa di vincoli burocratici, difficoltà di accesso al credito e una propensione al rischio ancora poco diffusa.

La presente tesi analizza la struttura, le prospettive di sviluppo e la sostenibilità economico-finanziaria di *DermAi*, una startup innovativa nel settore *health tech*, fondata da un *team* multidisciplinare composto da Martina Battello, laureanda in economia e management, Dott. Andrea Corbo, medico dermatologo professionista e Ing. Marco Burroni specializzato in intelligenza artificiale. L'idea imprenditoriale nasce in risposta a un bisogno reale e crescente di consulenze dermatologiche rapide, affidabili e a basso costo, in un contesto in cui il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) mostra evidenti limiti in termini di tempestività ed efficienza. DermAi propone un servizio digitale *cloud based*, alimentato da un algoritmo IA proprietario, accompagnato da dermatologi partner e in grado di offrire consulti diagnostici preliminari a distanza. Il modello si fonda su una piattaforma *user friendly*, sostenuta da tecnologie di *machine learning* e da un *database* clinico esclusivo, sviluppato internamente secondo un approccio "*make*", riducendo i costi e garantendo vantaggi competitivi in termini di rarità, inimitabilità e scalabilità.

Lo studio evidenzia come la startup si inserisca in un mercato in espansione, con una domanda latente di circa 43 milioni di consulti dermatologici annuali e un potenziale target immediato di 120.000 utenti al giorno. Grazie a una strategia prudentiale, il piano finanziario prevede di catturare lo 0,5% del mercato entro il quinto anno di esercizio,

generando ricavi lordi annuali pari a 860.000 euro, con un ROI superiore all'80% e senza ricorso a indebitamento. Già dal secondo anno, DermAi raggiunge il *break-even point*, dimostrando un'elevata leva operativa e una crescita costante degli utili netti. La startup, inoltre, si distingue nel panorama competitivo italiano per l'integrazione verticale di competenze tecnologiche e cliniche, che le consente di posizionarsi come *first mover* nella digitalizzazione della dermatologia preventiva.

In conclusione, DermAi rappresenta un modello di sanità digitale efficiente, scalabile e sostenibile, capace di combinare innovazione tecnologica, impatto sociale e solidità economica. L'analisi strategica, il posizionamento sul mercato, l'approccio organizzativo e la redditività finanziaria illustrano una traiettoria concreta verso la creazione di valore duraturo nel panorama italiano dell'health tech.

CAPITOLO 1

Analisi del contesto competitivo, macro-trend e regolamentazione delle startup innovative

1.1 Quadro normativo: opportunità e rischi per le startup innovative in Europa e America

*"L'innovazione è lo strumento specifico dell'imprenditoria. L'atto che favorisce il successo con una nuova capacità di creare benessere."*¹

L'innovazione, definita dall'economista statunitense Peter Drucker come lo strumento chiave dell'imprenditoria, è l'elemento che permette di creare valore e benessere all'interno della società. Questa affermazione coglie perfettamente l'essenza delle startup innovative, realtà nate con l'obiettivo di portare un cambiamento radicale in diversi settori, come quello dell'*Health Tech* a cui questa tesi fa riferimento.

In un mercato globale in continua espansione, la capacità di innovazione, non solo favorisce il successo di queste imprese, ma contribuisce anche alla creazione di un impatto sociale positivo, generando nuove opportunità economiche e migliorando il benessere collettivo.

La startup innovativa è una giovane impresa ad alto contenuto tecnologico con forti potenzialità di crescita e, per questo, rappresenta uno dei fattori chiave della politica industriale mondiale. Queste imprese non solo favoriscono lo sviluppo di nuovi settori ma, ricoprono anche un ruolo cruciale nella digitalizzazione dei processi e nell'introduzione di soluzioni sostenibili per affrontare le sfide di oggi e raggiungere gli obiettivi di domani.

Per valorizzare il potenziale delle startup innovative, l'Unione Europea, nell'ultimo decennio, ha introdotto e successivamente implementato misure mirate a supportarne la nascita, la crescita e lo sviluppo. Tali incentivi riguardano principalmente agevolazioni fiscali, finanziamenti in conto capitale o in conto interessi e l'introduzione di normative

¹ Drucker, Peter F. (1 Jan. 1970) *"Innovation and Entrepreneurship."* AbeBooks, Harper Business.

istituite per incoraggiare lo sviluppo dell'impresa e la competitività a lungo termine. Tuttavia, per usufruire di ciò, è necessario che tali startup soddisfino una serie di requisiti, i quali variano a seconda del Paese di riferimento: in Italia, ad esempio, essi sono delineati dal Decreto Legislativo 179/2012, art. 25, comma 2 ² secondo il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, per il quale si considera “innovativa” una startup che rispetta diversi requisiti oggettivi tra cui:

- Deve essere un'impresa nuova o costituita da non più di cinque anni;
- Deve avere un fatturato annuo inferiore a cinque milioni di euro;
- Non deve essere quotata in un mercato regolamentato o in una piattaforma multilaterale di negoziazione;
- Non deve distribuire e non deve aver distribuito utili.

Questi rappresentano solo alcuni dei molteplici vincoli burocratici che gravano sul settore della piccola imprenditoria italiana, fortemente soggetto alla regolamentazione europea. Secondo il “*Global Business Complexity Index 2024*”, infatti, l'Italia si colloca al terzo posto in Europa e all'ottavo nel mondo per complessità nell'avvio e nella gestione delle attività economiche, dovuto dagli elevati costi di costituzione e i numerosi adempimenti fiscali. Essi costituiscono un ostacolo non indifferente per gli aspiranti imprenditori italiani, limitando non solo lo sviluppo di nuove imprese, ma anche l'espansione nei mercati internazionali risultando così un mercato poco attrattivo per i capitali esteri, la cui presenza invece, potrebbe contribuire significativamente al progresso e alla competitività dell'economia nazionale. L'Italia attrae solo il 3,2% degli investimenti esteri destinati all'UE, acquisendo la nona posizione nei paesi europei più attrattivi per gli investimenti diretti esteri ³. Il divario creatosi è particolarmente preoccupante considerando che quasi un quinto (precisamente il 19,3%) del fatturato nazionale

² Decreto legislativo n. 179, art. 25, comma 2. (18 ottobre 2012). *Definizione di startup innovativa*. Gazzetta Ufficiale n. 294 del 18 dicembre 2012, convertito con modificazioni dalla Legge 17 dicembre 2012, n. 221.

³ Ernst & Young (2024). *EY European Attractiveness Survey*.

dell'industria e dei servizi, proviene da imprese a controllo estero, confermando la forte dipendenza dei mercati nazionali dagli investimenti esteri.

Sebbene negli ultimi anni ci siano stati segnali di miglioramento, come la crescita del +7,5% degli investimenti in venture capital nel 2024⁴, al giorno d'oggi il mercato fatica ad intraprendere un percorso di crescita accelerata rimanendo limitato ad investimenti pari allo 0,06% del PIL nazionale⁵ (valore ben inferiore alla media dei principali paesi UE). Ad incidere negativamente sulla decisione degli investimenti vi sono l'aumento degli oneri normativi, la volatilità dei prezzi dell'energia e l'instabilità politica.

Tale problematica però, non è intrinseca solo all'Italia, bensì a tutta l'Europa; questo perché, ponendo uno sguardo analitico sull'ecosistema, nonostante nell'ultimo decennio lo scenario europeo abbia incominciato ad attrarre maggiormente investimenti in venture capital rispetto agli USA, è rimasta vincolata a fondi pubblici e schemi burocratici molto lenti, tanto che l'innovazione fatica a decollare. In aggiunta, con il nuovo orientamento economico degli USA segnato dal ritorno di Trump, dopo le elezioni del cinque novembre 2024 e dall'istituzione di politiche protezionistiche più aggressive, il rischio che i capitali ritornino a concentrarsi sull'America è alto. Dunque, nel caso in cui l'Europa non dovesse migliorare l'offerta di un ecosistema più competitivo, si potrebbe rischiare un'inversione di tendenza: meno attrattività di investimenti di VC esteri e più acquisizioni di startup europee da parte dei grandi player del mercato statunitense e cinese.

Al fine di garantire un allineamento con le altre potenze globali, l'Europa necessita di un mercato di venture capital più integrato, andando a ridurre la frammentazione tra i paesi membri e favorendo una maggiore sinergia tra startup e *private investors*. Tra i suggerimenti più rilevanti vi sono quelli di incentivare l'investimento dei fondi pensioni e le assicurazioni nel venture capital, come già accade negli Stati Uniti, e quello di creare nuovi mercati strategici come la *space economy*, l'*IA*, il *climate tech*, ambiti per cui l'Europa attualmente non dispone di strumenti finanziari adeguati⁶. Questo divario di finanziamenti rallenta particolarmente la crescita delle startup in Europa e ne limita la

⁴ EY Venture Capital Barometer. (2025). *L'Italia si conferma un ecosistema stabile*.

⁵ *Ibidem*

⁶ Dealroom.co (2024, luglio). *Europe Tech update*

capacità di competere con i grandi *player* americani e asiatici. Tuttavia, la problematica che emerge non è tanto il numero di startup presenti sul mercato europeo, quanto la capacità di scalare e diventare leader di mercato che, nel lungo termine, riduce notevolmente la competitività delle nuove imprese.

Un ulteriore ostacolo è l'avversione al rischio degli investitori europei, nettamente opposto alla cultura d'investimento statunitense: il ticket medio di investimento in *round seed* in Europa è di circa 1,2 milioni di euro, contro i 2,1 milioni negli USA; più significativo è il divario nei *round series A*, dove la media europea si attesta sui 5,3 milioni contro i 9,8 milioni americani⁷. Nell'ottica di migliorare la crescita del mercato, l'Europa offre diverse opportunità di sviluppo, come ad esempio l'accesso ad un ampio e unificato mercato di oltre 450 milioni di consumatori⁸, il quale permette di espandere le proprie attività molto più facilmente nei vari paesi membri dell'UE, senza la necessità di affrontare barriere tariffarie differenti e regolamentazioni rigorose; questo è un vantaggio fondamentale che permette e favorisce una rapida scalabilità delle startup che ad oggi generano imprese da un miliardo di dollari ponendosi allo stesso ritmo di quelle americane (ritmo misurato in rapporto al capitale investito)⁹.

Allo stesso tempo anche il mercato statunitense offre diverse opportunità di sviluppo per le startup innovative: riconosciuto infatti, come uno degli ambienti più favorevoli grazie al supporto di solidi finanziamenti, regolamentazioni favorevoli ed *exit strategies* efficaci, che offrono alle imprese emergenti un ecosistema dove progredire agevolmente. Ci stiamo rivolgendo ad un contesto significativamente diverso da quello europeo: negli Stati Uniti la registrazione di un'impresa è agevolata da costi inferiori, dalla scelta di diverse strutture societarie adeguate a qualsiasi esigenza (LLC, S-Corp, C-Corp, ecc.), ma soprattutto da un processo burocratico rapido e semplificato.

Oltre ad aspetti meramente burocratici, il mercato statunitense è orientato a supportare economicamente le startup nelle fasi di “culla”, attraverso programmi di venture capital alimentati anche da iniziative legislative come il “*JOBS Act*”, con il quale si semplifica

⁷ Atomico (2024). *State of European Tech Keynote*.

⁸ European Commission, *Single Market Scoreboard*.

⁹ StartupItalia, (2025, marzo). *Il futuro dell'Europa passa per le startup e gli investimenti in innovazione*

l'accesso al capitale per le startup tramite il *crowdfunding* o le *IPO* semplificate, oppure tramite quei programmi governativi dettati da istituti federali come la *Small Business Administration*¹⁰ (SBA), i quali garantiscono prestiti agevolati attraverso programmi specifici come il *7(a) Loan*¹¹, riducendo il rischio finanziario e facilitando l'accesso al mercato. A fornire ulteriore supporto vi interviene anche l'*Office of the Advocate for Small Business Capital Formation* (OASB), un'amministrazione indipendente volta a promuovere gli interessi delle PMI, delle startup e dei loro investitori, nei confronti della SEC (*Securities and Exchange Commission*) e nei mercati di capitali. Tale istituzione lavora per identificare le diverse problematiche di raccolta di capitali, ponendo un'attenzione particolare alle sfide affrontate dalle nuove imprese, aiutando queste e i loro investitori a risolvere possibili controversie con l'associazione SEC e le associazioni di autoregolamentazione come la SRO (*Self-Regulatory Organization*), le quali potrebbero influenzare significativamente il progresso di tali imprese.

In particolare, la OASB si focalizza sul miglioramento delle politiche economiche, per rendere il capitale sempre più accessibile alle piccole imprese e startup in modo da accedere ai mercati finanziari interagendo con le diverse autorità regolatorie, promuovendo politiche che riducano le barriere all'entrata. Uno degli obiettivi principali, infatti, era quello di fornire pareri e raccomandazioni alla SEC riguardo ai vari regolamenti che influenzano l'operato delle giovani imprese, come le Offerte Pubbliche Iniziali (IPO), le offerte di azioni private, il *crowdfunding*, e altre modalità di finanziamento ricorrenti.

Un ulteriore incentivo importante è dato dalla cultura imprenditoriale statunitense: la presenza di ecosistemi come la Silicon Valley, crea un ambiente dinamico dove le startup possono collaborare con grandi aziende già avviate, università e centri di ricerca, attirando nuovi investitori. Hub tecnologici, come questo, incentivano gli imprenditori ad istituire startup offrendo un accesso facilitato alle risorse chiave, riducendo i costi e i rischi aziendali accelerando così il processo di crescita.

¹⁰ Small Business Administration (SBA). *Guida ufficiale ai programmi di supporto per le piccole imprese*.

¹¹ "7(a) Loans." *Program, U.S. Small Business Administration*. Il principale programma di prestito aziendale della SBA per fornire assistenza finanziaria alle piccole imprese.

Essi offrono accesso diretto ai fondi di venture capital, *business angel* e ad enti finanziari disposti a sostenere economicamente le Startup, soprattutto nelle loro fasi iniziali, quando è molto difficile ottenere la fiducia e le garanzie per ricorrere a finanziamenti sufficienti a decretare l'inizio dell'attività. Questa tipologia di ecosistemi è accompagnata dalla cultura americana del "*learning by doing*" la quale spinge gli imprenditori a sperimentare il "fallimento", considerato come un'occasione di apprendimento e di miglioramento lungo il percorso di crescita della nuova impresa. Questo tema è fondamentale per comprendere la cultura imprenditoriale americana la quale verte ad incentivare il rischio d'impresa e spinge gli imprenditori concretizzare le proprie idee, filosofia molto lontana da quella europea.

Tuttavia, negli ultimi anni l'Europa ha deciso di seguire ed implementare il macro-trend degli hub tecnologici, molto diffusi negli Stati Uniti, i quali hanno rappresentato un'opportunità di notevole impatto per le startup, in particolare nel settore *health tech*: la Health Valley nei Paesi Bassi ha creato un ecosistema che vede protagonisti investitori specializzati e oltre 150 aziende, le quali hanno un tasso di sopravvivenza del 67% a cinque anni, più alto rispetto al 42% della media generale.¹²

Porre uno sguardo a queste tematiche è fondamentale per la promozione della crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico e l'occupazione di nuove imprese in Europa, ma soprattutto per la collaborazione allo sviluppo di una nuova cultura imprenditoriale sempre più vicina a quella statunitense e alla creazione di un contesto maggiormente favorevole all'innovazione, nell'ottica di attrarre nuovi talenti e capitali dall'estero verso il nostro paese.

¹² Report KPMG (2023). "*European Health Tech Clusters*"

1.2 Finanziamenti per le startup in Europa e America: il Venture Capital

A livello globale, i finanziamenti pubblici e privati giocano un ruolo cruciale nello sviluppo delle startup innovative. Paesi come Cina, Israele e India insieme agli Stati Uniti d'America e l'Europa dove l'innovazione è all'ordine del giorno, rappresentano il motore trainante dei mercati globali, adottando specifici programmi statali di finanziamento e accelerazione volti a favorire lo sviluppo interno del paese.

Particolare attenzione è rivolta a paesi come l'America, dotati di un'ambiente favorevole verso l'istituzione di startup innovative, grazie alla presenza di regolamenti e istituzioni che promuovono tali iniziative. Tra questi spicca la “*Silicon Valley*”, emblema di un ecosistema che supporta e incentiva l'innovazione tecnologica. Nata intorno alla prima metà del Novecento, la *Silicon Valley* è ad oggi riconosciuta come il cuore dell'industria: luogo nativo di imprese di successo come Apple, HP e Oracle, grazie alla forte presenza e sviluppo di finanziamenti di venture capital. La *Silicon Valley*, infatti, offre un ambiente caratteristico per le startup caratterizzato da:

- Accesso agevolato a finanziamenti (venture capital);
- Un ecosistema collaborativo il quale favorisce collaborazioni e scambi di *know-how* tra aziende e università prestigiose come l'università di Stanford, originaria di tale ecosistema;
- Talento di diversi professionisti del settore attirati da tale ambiente;
- Cultura del rischio: all'interno della *Silicon Valley* si incoraggia l'assunzione di rischi e la sperimentazione, considerando e accettando il fallimento come parte del successo.

Uno degli elementi distintivi della *Silicon Valley* è il suo ecosistema altamente collaborativo, il quale non solo attrae investitori e talenti, ma fornisce un vero e proprio supporto alle startup innovative. Protagonisti ne sono i così detti incubatori e acceleratori, strutture che offrono alle nuove imprese l'opportunità di crescere rapidamente. In particolare, gli incubatori sono strutture volte a supportare le startup a lungo termine, in particolare nelle loro fasi iniziali, offrendo consulenze, tutoraggio, spesso senza richiedere in cambio equity; questa fase è utile alle imprese per sviluppare il proprio business in maniera sicura tramite il prezioso supporto fornitogli; un esempio calzante di un incubatore è “*Y Combinator*”. Gli acceleratori, invece, sono strutture nate per aiutare le imprese già in fase di sviluppo che necessitano di una spinta per crescere in rapidità;

questo processo tende ad essere più breve ma richiede una percentuale di equity da parte delle Startup per il supporto conferitogli; un esempio di un acceleratore di fama mondiale è “*Techstars*”.

Negli ultimi anni, la *Silicon Valley* è divenuta simbolo delle startup innovative focalizzandosi non solo su settori come la tecnologia, ma espandendo il proprio mercato anche verso la biotecnologia, l'intelligenza artificiale e la sostenibilità. Durante il boom economico americano di tale periodo e il notevole successo che vedeva protagoniste le startup innovative, dall'altra parte del mondo, invece, questo andava a rilento.

In particolare, l'ecosistema europeo non rappresentava un ambiente favorevole per l'istituzione e lo sviluppo di startup, poiché frenate da ostacoli finanziari e normativi che incidavano sulla competitività globale. Infatti, l'avvio e la scalabilità di un'impresa in Europa spesso comportava l'applicazione di norme diverse tra gli Stati membri, essendo che queste variavano da paese in paese: tra cui la registrazione della società, la conformità fiscale e il fallimento; queste normative restrittive, in particolare in ambito lavorativo, insieme ai lunghi processi di visto e le strutture salariali precarie, hanno reso particolarmente complesso offrire alle startup la stessa flessibilità e opportunità delle loro controparti internazionali.

Un notevole impatto è stato dato dalla fatica dell'Europa di fornire finanziamenti adeguati, in particolare nelle fasi successive all'istituzione di una startup: mentre i finanziamenti pubblici sostengono le startup nella fase iniziale, la mancanza di capitale di rischio in Europa ne può rallentare la crescita.

Tuttavia, durante il corso degli ultimi anni, il sistema finanziario europeo ha subito diverse riforme, inaugurando migliori incentivi fiscali per gli investitori e la semplificazione delle normative in materia di capitale di rischio, le quali hanno reso l'Europa più attraente per le startup a forte crescita. Ciò nel lungo termine, potrebbe ridurre notevolmente il flusso di emigrazione delle imprese e imprenditori in cerca di migliori condizioni.

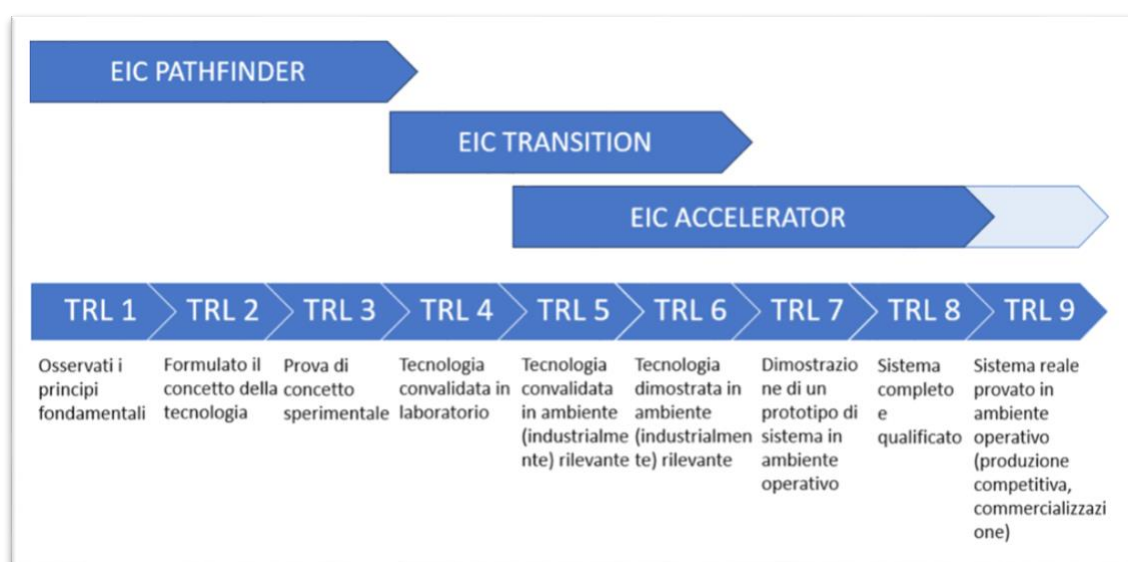
Iniziative come il programma *Startup Europe* e il *Consiglio europeo per l'innovazione (CEI)* mirano ad affrontare queste sfide fornendo un accesso facilitato ai finanziamenti,

rimuovendo ostacoli transfrontalieri rendendo più facile accedere al capitale di rischio all'interno dell'UE, opportunità di networking e tutoraggio.

Tra i più recenti troviamo il programma di finanziamento istituito dal Consiglio Europeo dell'innovazione (EIC), organo principale dell'UE per l'identificazione, lo sviluppo e la scalabilità delle tecnologie e delle innovazioni rivoluzionarie, a sostegno delle Startup e delle PMI che propongano un prodotto, un servizio o un modello di business innovativo.

Tale programma si divide in diverse fasi alle quali associamo diversi programmi: l'*EIC Pathfinder*, l'*EIC Transition* e l'*EIC Accelerator*.

Figura 1.1 Immagine descrittiva delle varie fasi che ricoprono i progetti EIC di finanziamento europei.



Fonte: Rete Agevolazioni (2024). *EIC Pathfinder*.

L'*EIC Pathfinder*¹³ è un programma di finanziamento nell'ambito di Horizon Europe che sostiene gruppi di ricerca multidisciplinari composti da scienziati e ricercatori provenienti da università, organizzazioni di ricerca, Startup, PMI o stakeholder industriali; questo programma è stato istituito nel 2021 con un budget di circa 2 miliardi di euro per il periodo 2021-2027. La forma di finanziamento adottata è quella a fondo

¹³Rete Agevolazioni (2024). *EIC Pathfinder. Cos'è e come funziona il programma di finanziamento per la ricerca visionaria e le tecnologie dirompenti.*

perduto, il quale contributo può arrivare al 100% delle spese ammissibili per un importo massimo di 3/4 milioni di euro, a sostegno delle fasi iniziali dello sviluppo di tecnologie.

L'*EIC Transition* ¹⁴ è un programma di finanziamento Europeo a sostegno di progetti volti a introdurre nel mercato una tecnologia innovativa; si rivolge a progetti che si basano sui risultati ottenuti da programmi come l'*EIC Pathfinder*, o da altre fonti pubbliche o private, che vogliono sviluppare la loro tecnologia innovativa e successivamente sviluppare un progetto per la commercializzazione dell'innovazione. L'*EIC Transition* prevede un contributo a fondo perduto fino a 2,5 milioni di euro per le attività di maturazione e validazione di una tecnologia innovativa, da completare entro 24 mesi.

L'*EIC Accelerator* ¹⁵ è l'evoluzione del programma "*SME Instrument*" e lo sostituisce nella nuova programmazione del "*Horizon Europe*" per il periodo 2021-2027. Il programma prevede due tipologie di finanziamento:

- Contributo a fondo perduto del 70% delle spese ammissibili tra 500 mila euro e fino a 2,5 milioni di euro, per le attività di innovazione (TRL 5-8) ¹⁶, da completare entro 24 mesi.
- Investimento in Equity fino a 15 milioni di euro per i progetti con TRL 9.

Tali sovvenzioni sono destinate a coprire i costi delle attività necessarie per portare il prodotto, il servizio o il modello di business innovativo al livello di interesse richiesto per il lancio sul mercato. Questo è solo uno dei tanti programmi di finanziamento istituiti dall'Unione Europea, volti ad incentivare gli imprenditori nella realizzazione delle loro attività commerciali. È necessario riconoscere però che l'Europa, solo in questi ultimi anni si è impegnata nella realizzazione di progetti che potessero incentivare e finanziare l'attività economica altrui; infatti, prima di ciò, gli imprenditori erano costretti a ricorrere a finanziamenti erogati da enti privati e/o pubblici che, però, non agevolano l'attività d'impresa in modo efficiente ed economico.

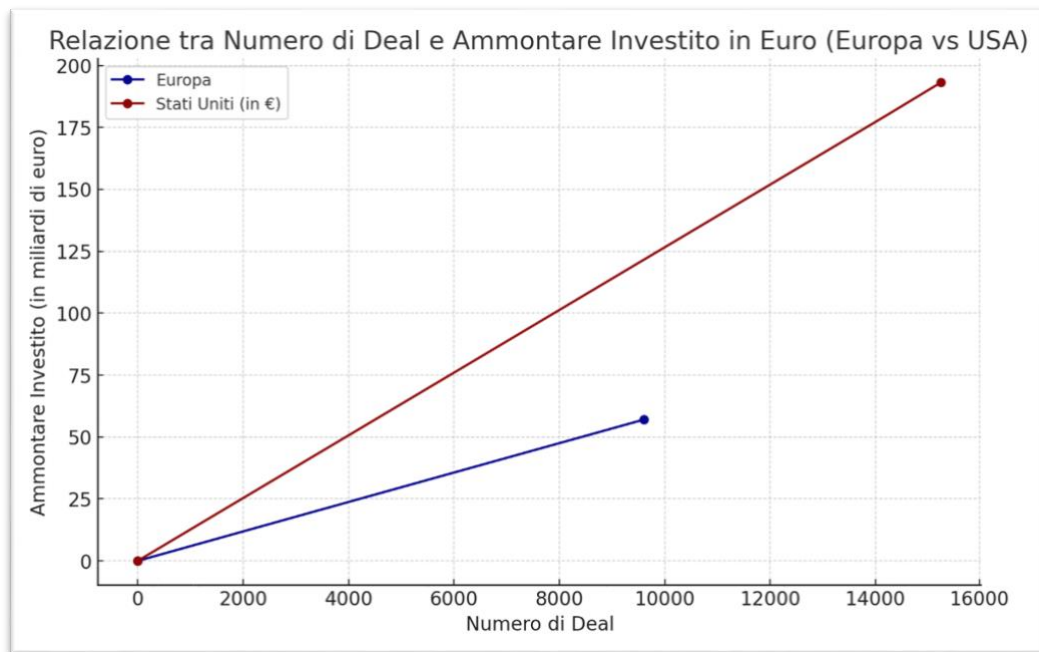
¹⁴ Rete Agevolazioni (2024). EIC Transition. *Finanziamenti per la maturazione di tecnologie innovative.*

¹⁵ Rete Agevolazioni (2024). EIC Accelerator. *Il fondo europeo per l'innovazione per le startup e le PMI.*

¹⁶ Il *Technology Readiness Level (TRL)* è un indicatore utilizzato per misurare il livello di maturità di una tecnologia, espresso su una scala di valori da 1 a 9 che riflette le diverse fasi del suo sviluppo, dalla ricerca di base alla piena applicazione operativa.

Nonostante i diversi piani di finanziamento istituiti però, alcuni studi hanno evidenziato come ancora ad oggi la competitività innovativa del continente abbia progressivamente accumulato ritardo rispetto alle principali potenze globali, come gli Stati Uniti d’America, i quali hanno concluso il 2024 con circa 15 mila round di investimento e con una raccolta di 210 miliardi di dollari (quasi 4 volte superiori all’Europa).

Grafico 1.2 Il grafico mostra il divario nell'innovazione tra Europa e Stati Uniti



Fonte: elaborazione personale con i dati del Venture Capital Report 2024.

Dall’analisi tratta dal “*Growth Capital*” e dal “*Italian Tech Alliance*” del 2024 se ne trae che nonostante il numero di operazioni di investimento in VC in Europa, rispetto all’anno precedente, sia calato del 16%, siano stati raccolti 44 miliardi di euro¹⁷ tramite quasi 8 mila round di finanziamento, il che risulta essere indice di stabilità (rispetto al 2023). Contrariamente al mercato europeo, quello statunitense presenta una crescita del 4% grazie a circa 15 mila round di finanziamento giungendo ad un ammontare investito in VC di 193 miliardi di euro, rispetto ai 57 miliardi di euro investiti in Europa.¹⁸

¹⁷ Growth Capital (2024). *Venture Capital Report, Contributo di Marco Parente, Senior Analyst.*

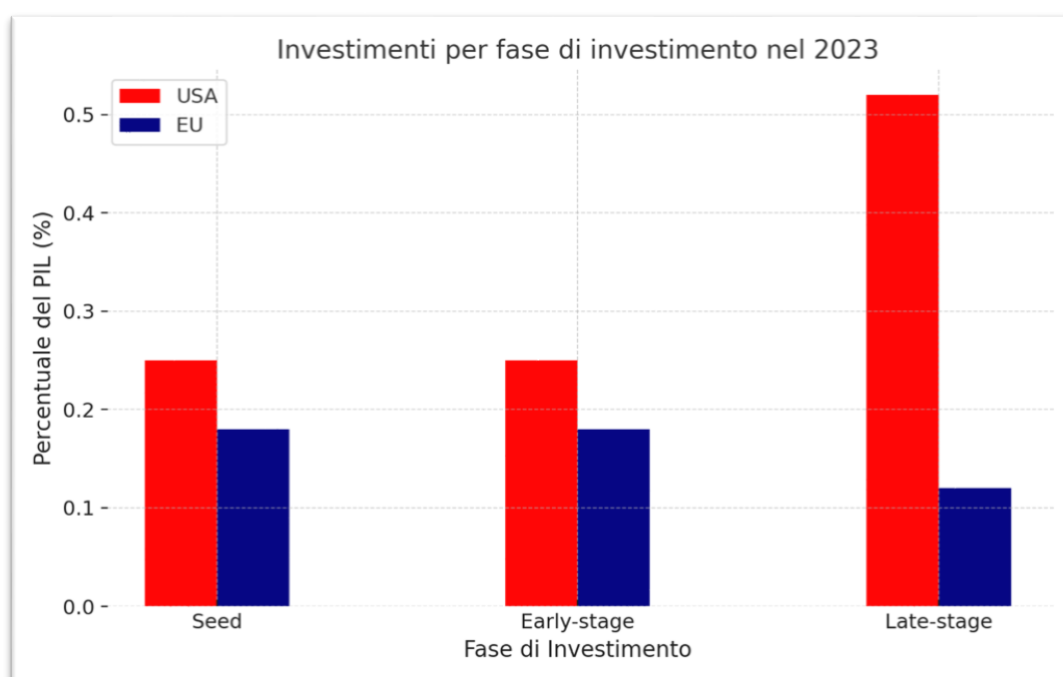
¹⁸ Ibidem

Il confronto evidenzia un mercato di venture capital statunitense più dinamico e in forte crescita rispetto al numero di deal dell'Europa, che riscontra una maggiore difficoltà nella raccolta di capitali.

Questa disparità risulta essere ancora più significativa se posta in un arco temporale più ampio. Negli ultimi cinque anni l'incidenza degli investimenti in VC sul PIL europeo non ha mai superato lo 0,35% e, dalla disamina condotta sino ad ora, il 2024 risulta essere l'anno con il maggior volume di investimenti, supportato anche dai molteplici incentivi istituiti dall'UE. Nel medesimo lasso di tempo gli USA hanno registrato un'incidenza che ha raggiunto vertici superiori allo 0,8%¹⁹ sottolineando ancora una volta il divario significativo tra le due potenze.

Al fine di evidenziare ulteriormente la disparità tra Stati Uniti e Unione Europea, è utile porre uno sguardo alle diverse fasi di investimento in venture capital che le coinvolgono:

Grafico 1.3 Il grafico rappresenta le diverse fasi di investimento in VC di Europa e Stati Uniti.



Fonte: elaborazione personale dei dati reperiti su Invest Europe e European Venture Capital Report 2023/2024.

¹⁹ National Venture Capital Association (2024). *NVCA 2024 Yearbook: Charting the New Path Forward for Venture Capital*. Washington, D.C.: NVCA. Dati forniti da Pitchbook.

Dal grafico si evince che in Europa gli investimenti in fase *seed* ed *early-stage* rappresentano il 60% del totale degli investimenti in venture capital (lo 0,18% del PIL), nettamente inferiori rispetto a quelli americani rappresentativi dello 0,25% del PIL del paese, evidenziando una maggiore capacità di sostenere le startup nelle fasi di scalabilità. Una differenza più marcata si registra tuttavia negli investimenti *late-stage*, i quali rappresentano lo 0,12% del PIL europeo in contrapposizione allo 0,52% di quello statunitense; ciò rivela le difficoltà dell'UE nel far raggiungere lo status di unicorno o exit alle startup.

Particolarmente penalizzate da questa circostanza sono infatti le imprese che necessitano di finanziamenti per espandere le proprie attività. A discapito del vigoroso sostegno pubblico, la frammentazione dei mercati dei capitali europei limita l'espansione di attività più mature (risorse che in USA sono circa 7 volte superiori²⁰) e le opportunità di uscita per gli investitori, i quali sono conseguentemente obbligati all'adozione di strategie alternative come fusioni e acquisizioni, determinando un'eccessiva dipendenza da capitali esteri.

Nonostante gli sforzi significativi compiuti dall'Unione Europea in questi ultimi anni, la disparità tra le diverse potenze globali è ancora significativa. I programmi di finanziamento europei, sebbene prevedano diversi incentivi e notevoli piani di finanziamento volti allo sviluppo del mercato delle startup, necessitano ancora di colmare quel divario persistente nelle fasi *seed* e *late-stage* delle nuove imprese, dove il capitale di rischio continua a scarseggiare rispetto agli standard statunitensi. Tuttavia, un grande passo avanti in linea con gli obiettivi prefissati è stato svolto: l'introduzione di incentivi fiscali più agevoli ha semplificato l'accesso al capitale di rischio per le imprese. Attraverso un impegno continuo e mirato al raggiungimento di tale obiettivo, l'Europa potrà aspirare a colmare tale divario non indifferente, verso paesi più emergenti, posizionandosi come protagonista nel panorama globale dell'innovazione tecnologica.

²⁰ Banca Europea per gli Investimenti (2024). *Rapporto sugli investimenti 2023/2024: Trasformazione come chiave per la competitività. Risultati principali.*

1.3 L'evoluzione delle startup in Italia: cos'è cambiato in questi ultimi anni?

Negli ultimi decenni, le startup innovative si sono affermate come motori trainanti della crescita economica e della competitività al livello globale. Tuttavia, in Italia, lo sviluppo di questo ecosistema imprenditoriale ha riscontrato diverse problematiche causando pesanti rallentamenti, derivanti principalmente da una complessa burocrazia, dalla difficoltà di reperimento di finanziamenti (causata dalla stagnazione del mercato di venture capital) e dalla rigidità del diritto societario, ostacolando significativamente la nascita, la crescita e lo sviluppo di nuove imprese.

Sebbene l'Italia offra opportunità interessanti, persistono sfide che ne limitano la crescita: il 36%²¹ delle Startup richiede un accesso più facilitato al credito, spesso ostacolato dal mancato soddisfacimento delle garanzie richieste dai finanziatori e dalle lunghe procedure a cui si deve andare incontro. Un altro fattore concernente tale problematica è quello della cultura italiana, non molto indirizzata verso l'innovazione e il rischio d'impresa, rendendo più complesso trovare un supporto interno e un ambiente collaborativo per le startup.

Queste criticità hanno reso necessario l'intervento da parte del governo, il quale a differenza di altri paesi come Francia e Regno Unito, non aveva ancora adottato politiche e misure volte al sostegno e allo sviluppo di tali imprese, limitandone l'opportunità di scalabilità. Negli ultimi anni sono state introdotte significative riforme volte a tale obiettivo: un esempio calzante è lo “*Startup Act*”²², un complesso di norme introdotte in Italia con l'obiettivo di sostenere la nascita, la crescita e lo sviluppo delle startup innovative, favorendo un ecosistema imprenditoriale dinamico e incentrato sull'innovazione tecnologica.

Lo “*Startup Act*” è parte del Decreto-legge n. 179/2012²³, anche conosciuto come “Decreto Crescita 2.0”, il quale nel corso degli anni è stato integrato e aggiornato con nuove disposizioni legislative, tra cui la “Legge Concorrenza” e la “Legge Centemero”.

²¹ Commercial Risk (2020). Difficoltà di accesso al credito e diversity frenano la crescita del settore startup in Italia. Rubicon Media Ltd.

²² Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 294 del 18 dicembre 2012. Startup Act –Decreto legge 18 ottobre 2012, n.179. *Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese (c.d. Decreto Crescita 2.0), coordinato con la legge di conversione 17 dicembre 2012, n.221.*

²³ *Ubidem*

La più recente è la Legge Centemero, conosciuta come “Disposizioni per la promozione e lo sviluppo delle startup e delle piccole e medie imprese innovative mediante agevolazioni fiscali e incentivi agli investimenti”, è entrata in vigore a novembre 2024 e si concentra sulle agevolazioni per favorire investimenti privati e istituzionali nelle startup e PMI innovative, prevedendo:

- un aumento delle agevolazioni fiscali per chi investe in startup e PMI innovative, portando la detrazione IRPEF al 65% a partire dal 2025;
- un'esenzione sui capital gain derivanti dalla cessione di partecipazioni in Startup innovative, purché rispettino specifiche condizioni (come la durata della partecipazione di almeno tre anni);
- un'estensione delle agevolazioni agli investimenti internazionali e miglioramento delle opportunità di internazionalizzazione per le startup italiane.

Ciò rappresenta un tentativo di creare un ecosistema più favorevole all’innovazione e allo sviluppo imprenditoriale, rispondendo alle esigenze di modernizzazione del tessuto economico italiano; questo, tuttavia, non è sufficiente a rivoluzionare il mercato delle nuove imprese. Tentativo che negli anni ha dimostrato risultati promettenti, registrando un aumento significativo del numero di operazioni di VC che coinvolgono startup costituite da cinque anni o meno²⁴. Tale crescita ha superato i molteplici pregiudizi sociali nei confronti del private equity, principalmente anche grazie agli effetti positivi di programmi sostenuti dallo Stato, come CDP Venture Capital (Cassa Depositi e Prestiti) che supporta lo sviluppo del mercato VC in Italia, intervenendo particolarmente a favore delle startup con fondi di investimento diretti e indiretti. Di particolare rilevanza è il “Fondo di Fondi *VenturItaly*” a supporto dello sviluppo del mercato attraverso la sottoscrizione di quote di fondi mobiliari chiusi operanti dal *seed* al *late stage*, fasi per le quali, da come è emerso dall’analisi svolta, il mercato europeo si trova in estrema difficoltà e in disparità rispetto agli USA.²⁵

²⁴ DeStefano T., Menon C., Manaresi F. & Soggia G. (2024). *La valutazione dello “Startup Act” italiano*. OECD, Direzione Scienza, Tecnologia e Innovazione (STI), Divisione di Politica Strutturale (SDP), in collaborazione con Banca d'Italia.

²⁵ CDP Venture Capital (2021, 5 ottobre). *Fondo di Fondi VentureItaly: un cornestone investor nella filiera del venture capital italiano*.

Secondo il rapporto di ricerca 2024 del “*Venture Capital Monitor – VeM*”, dedicato alle operazioni di venture capital nel mercato italiano, l’ammontare complessivo investito da operatori domestici ed esteri nelle startup italiane ha raggiunto 1,2 miliardi di euro, distribuiti su 270 round, un valore in crescita rispetto agli 1,1 miliardi del 2023, ma con un numero di operazioni in calo (erano 302).²⁶ Al fine di garantire un sostegno continuo a questa tendenza positiva, il CDP nel novembre 2024 ha promosso il secondo fondo dei fondi, il quale ha eseguito un primo closing pari a 475 milioni di euro sottoscritto da CDP Equity e dal MIMIT. Più recentemente, invece, è stato annunciato dal CDP l’obiettivo di gestire un patrimonio di 8 miliardi di euro entro il 2028, focalizzandosi su 7 settori chiave per lo sviluppo economico del paese. Nello specifico, questo piano industriale prevede un aumento di investimenti in VC in settori come l’*AI* e *Cybersecurity*, con l’intento di sostenere startup già presenti sul mercato e imprese mature pronte ad espandersi a livello internazionale.²⁷

Un altro strumento agevolativo istituito dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy è lo “*Smart & Start Italia*”²⁸, per la promozione sull’intero territorio nazionale delle condizioni di nuova imprenditorialità. A questo progetto, sono stati resi partecipi anche le risorse del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, istituito dall’Unione Europea per far fronte alla crisi economica dovuta alla pandemia degli anni 2019-2020) pari a circa 10 milioni di euro, riservati esclusivamente alle startup innovative in possesso dei requisiti di cui all’articolo 25 del Decreto-legge n. 179/2012.²⁹

Tale progetto finanzia piani d’impresa³⁰ d’importo compreso tra 100 mila euro e 1,5 milioni di euro, beneficiando anche di:

²⁶ AIFI. Associazione Italiana del Private equity, *Vanture Capital e Private Debt & Osservatorio VeMTM, Rapporto Italia 2024 sul Venture Capital*

²⁷ CDP Venture Capital (2024,29 maggio). *CDP Venture Capital lancia il secondo fondo di fondi per lo sviluppo dell’infrastruttura finanziaria del mercato VC italiano.*

²⁸ Ministero delle imprese e del Made in Italy (2023, 1 giugno). *Sostegno alle startup innovative (Smart&StartItalia).*

²⁹ Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. *Decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179/2012, art. 25. Startup innovativa e incubatore certificato: finalità, definizione e pubblicità.*

³⁰ *I piani di impresa devono essere avviati successivamente alla presentazione della domanda e devono essere conclusi entro 24 mesi dalla data di stipula del contratto di finanziamento.*

- un finanziamento agevolato, senza interessi per un importo pari all'80% delle spese ammissibili, di durata massima di 10 anni;
- un servizio di tutoraggio tecnico-gestionale: dedicato a quelle Startup innovative costituite da non più di 12 mesi;
- una conversione di una quota del finanziamento agevolato ottenuto in contributo a fondo perduto: è possibile richiedere la conversione del finanziamento agevolato già ottenuto in contributo a fondo perduto fino a un importo pari al 50% delle somme apportate dagli investitori terzi, nella misura massima del 50% del totale delle agevolazioni concesse.

Gestore di tale intervento di sostegno è Invitalia S.p.A., la quale ha il compito di concedere ed erogare delle agevolazioni, monitorando ed effettuando controlli su di essi. Invitalia è l'agenzia nazionale per lo sviluppo e agisce incrementando la crescita del paese, favorendo la competitività delle imprese italiane sostenendo quei settori strategici affiancandosi alla Pubblica Amministrazione. Favorisce la creazione, lo sviluppo e il rilancio delle nuove imprese, attraverso la gestione degli incentivi nazionali contribuendo all'attrazione di investimenti esteri; è infatti definita come un punto di riferimento per chi vuole investire in Italia, per quelle imprese estere che vogliono avviare o espandere la propria attività del nostro paese, mettendo a disposizione una grande offerta di servizi di informazione e di accompagnamento verso il raggiungimento di tale obiettivo.

Invitalia, così facendo, rende più attrattivo il mercato di venture capital italiano per i capitali esteri, la cui presenza contribuisce significativamente al progresso e alla competitività dell'economia nazionale. Durante il primo trimestre del 2025, gli investimenti di venture capital in startup fondate in Italia sono risultati pari a circa 270 milioni di euro per 88 round di investimento, in calo del 24% rispetto ai 355 milioni di euro del quarto trimestre dell'anno precedente; questo ribasso è dovuto all'investimento in 3 operazioni di serie C+ che hanno significativamente sollevato la media del Q4 2024, suggerendo una maggiore selettività degli investimenti ma anche un raffreddamento temporaneo dell'attività complessiva per l'inizio di questo 2025.³¹ Inoltre, in assenza di

³¹ Growth Capital & Italian Tech Alliance (2025). *Osservatorio trimestrale sul Venture Capital in Italia*, Q1 2025.

mega-round il mercato si è approcciato ad una dimensione più “sostenibile”, tipica posizione dei trimestri iniziali dell’anno, spesso usati dai fondi per la selezione. Un dato in chiara controtendenza positiva è delineato dall’aumento del 29% dei round di Serie A (da 14 nel Q4 2024 a 18 nel Q1 2025); questa crescita è di notevole importanza in quanto indica come le startup italiane siano più propense a superare lo stadio *seed*, grazie anche ad un’ottica diversa degli investitori, i quali discernono la scalabilità delle imprese nazionali, segnali di maturazione del mercato in cui le startup trovano capitale per formarsi e progredire.

Nonostante i diversi segnali positivi registrati, il venture capital italiano presenta ancora numerose criticità strutturali. Come sottolineato dal Professor Luca Adinolfi durante l’evento *Aeterna Venture, il Venture Capital in Italia*, il VC italiano appare come un “*paziente difficile da diagnosticare*”: sebbene il nostro paese possa vantare di radici storiche dell’innovazione, da Volta a Meucci e Marconi, queste non si riflettono nei numeri attuali. L’Italia riveste il ruolo di “*follower*”, colei che segue, e non di leader, colei che comanda in questo mercato; questa posizione può rappresentare un vantaggio competitivo maggiore, ovvero quello di imparare dagli errori degli altri adottando risoluzioni più consapevoli e adattive.

Secondo il Professor Adinolfi, “*la domanda da fare è, perché in Italia ci sono meno capitali privati?*”. Una delle principali ostruzioni alla crescita del settore rimane la scarsa disponibilità di capitali privati, dovuta a una gestione finanziaria eccessivamente prudente da parte di molti investitori istituzionali, come le casse previdenziali. Inoltre, il tasso ridotto di turnover tra le imprese leader quotate in borsa rispetto ad altri mercati globali, riflette una cultura imprenditoriale poco incline al rischio e all’innovazione: le prime venti società in borsa italiana, infatti, sono le stesse di vent’anni fa; al contrario, negli USA il listino cambia, ed in fretta, le società sono tutte figlie del VC (le famose sette sorelle) favorendo la fiducia nel sistema da parte dell’investitore.

Nonostante ciò, CDP Venture Capital continua a rappresentare un pilastro fondamentale del sistema, mostrando un rigoroso impegno verso l’attivazione di capitali pazienti e la promozione di fondi tematici e numerose iniziative in campo deep tech. Nel Q1 2025, sono stati lanciati tre nuovi fondi VC in Italia, per un totale raccolto pari a circa 145

milioni di euro che rafforzeranno ulteriormente il “dry powder”³² per le fasi iniziali e di scalabilità.³³

CAPITOLO 2

Il Futuro dell’*Health Care* tra Innovazione Tecnologica e Ottimizzazione della Spesa: analisi del mercato e delle società HT

2.1 Le dimensioni economiche e trend occupazionali in Italia nel settore dell’*health care*.

Il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) italiano rappresenta un pilastro del sistema *welfare* fondato su principi di universalità, equità e uguaglianza, ma soprattutto una leva fondamentale per lo sviluppo economico nazionale, sia in termini di spesa pubblica che occupazionali: nel 2024 la spesa sanitaria pubblica nazionale è stata pari a 138,3 miliardi di euro, registrando un incremento di circa il 5% rispetto all’anno precedente. Tuttavia, tale spesa, in rapporto al prodotto interno lordo, è rimasta su un basso livello, circa il 6,3%, continuando a risultare inferiore alla media OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) del 6,7% e a quelle europea del 6,6%. Nel complesso, la spesa sanitaria pubblica e privata nazionale è stimata intorno all’8,4% del PIL, posizionando il nostro Paese in fondo alla classifica, all’interno della quale Paesi come Regno Unito, Germania e Francia hanno raggiunto valori più elevati tra il 10% e il 12% del PIL.

³² Con “dry powder” si intende il capitale già raccolto da un fondo di venture capital o private equity, ma non ancora investito. Rappresenta la liquidità potenziale disponibile per nuove operazioni.

³³ Growth Capital & Italian Tech Alliance (2025). *Osservatorio trimestrale sul Venture Capital in Italia*, Q1 2025.

Tabella 2.1: Analisi della spesa sanitaria pubblica anni 2018-2024.

TABELLA II.3-1 SPESA SANITARIA 2018 – 2024 (IN MILIONI DI EURO)							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Spesa Sanitaria *	113.828	114.936	122.469	128.393	131.260	131.842	138.335
In % di PIL	6,4%	6,4%	7,3%	7,0%	6,6%	6,2%	6,3%
Tasso di variazione in %		1,0%	6,6%	4,8%	2,2%	0,4%	4,9%

* Dal 2018 al 2020 i valori sono relativi all'edizione di contabilità nazionale di ottobre 2024 resi disponibili dall'ISTAT.
I valori dal 2021 al 2024 sono l'anticipazione fornita dall'ISTAT dei valori dell'edizione di contabilità nazionale del 2025, ancora non disponibili sul sito dell'ISTAT.
Il primo quadriennio è caratterizzato da un diverso trattamento contabile degli oneri connessi con il rinnovo degli accordi del personale convenzionato con il SSN rispetto al triennio successivo.

Fonte: MEF – Ministero dell'Economia e delle Finanze (2025), Documento di finanza pubblica, Sezione II. Data di pubblicazione 12 aprile 2025, Roma.

Secondo le previsioni del MEF (Ministero dell'Economia e delle Finanze), nel 2025 si ipotizza una lieve crescita del 3,6% (su base annua) della spesa sanitaria pubblica, la quale raggiungerà i 144 miliardi di euro circa. Tuttavia, la spesa sanitaria in rapporto al PIL, si manterrà stabile al 6,4%, ancora contenuto rispetto al contesto europeo. Tale scenario, comprensivo delle proiezioni crescenti nel medio termine di circa il 3%, accompagnate da una stagnazione del rapporto spesa/PIL al 6,4%, evidenzia come l'Italia abbia stanziato le proprie risorse (relativamente limitate) per il proprio SSN, successivamente alla pandemia di Covid-19, a differenza di altri Paesi europei.

Tabella 2.2: Previsione della spesa sanitaria pubblica anni 2025-2027.

TABELLA II.3-2 PREVISIONE DELLA SPESA SANITARIA 2025 – 2027 (IN MILIONI DI EURO)			
	2025	2026	2027
Spesa Sanitaria	143.372	149.820	151.635
In % di PIL	6,4%	6,4%	6,4%
Tasso di variazione in %	3,6%	4,5%	1,2%

Fonte: ibidem

La scarsa dotazione di risorse ha avuto implicazioni significative: se, da un lato l'Italia è in grado di garantire una longevità tra le più alte in Europa, dall'altro, la riduzione di round di investimento rispetto agli altri paesi ha generato un divario significativo. Secondo il rapporto FNOMCeO-Censis del 2024, infatti, se l'Italia durante gli anni 2011-2022 avesse destinato agli investimenti in sanità una quota pari alla media europea, avrebbe speso circa 400 miliardi di euro in più, motivo per il quale ad oggi il nostro Paese non occupi posizioni di eccellenza in questo settore.

Tale carenza di investimenti si è ripercossa anche sull'occupazione e sulla capacità produttiva del settore. Ad oggi, la filiera della sanità pubblica occupa circa 2 milioni di persone, le quali rappresentano circa il 9% dell'occupazione nazionale.

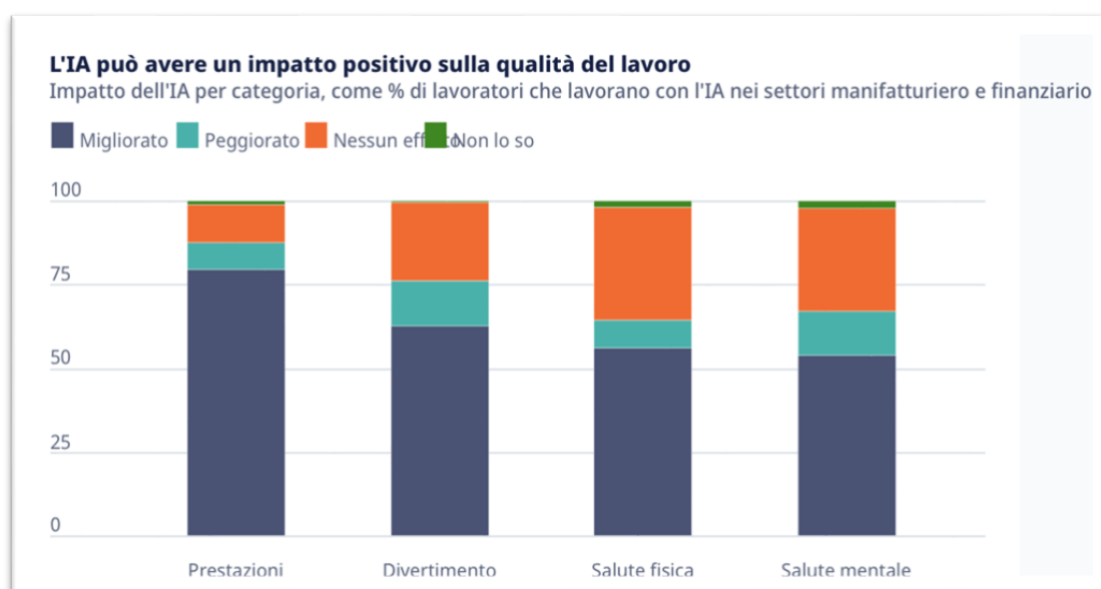
Nella relazione “*Health at a Glance: Europe 2024*”, presentata dalla commissione per la sanità pubblica (SANT) nel gennaio 2025, si stima un deficit di 1,2 milioni di medici e personale infermieristico europeo dal 2022, amplificato dalla pandemia COVID-19 e dovuto sia all'invecchiamento demografico che dalle condizioni lavorative difficili, le quali contribuiscono al *burnout* professionale e alla difficoltà di trattenere il personale. I dati di Eurostat pubblicati di recente, infatti, evidenziano una tendenza della forza lavoro ad invecchiare: oltre il 40% del personale medico ha più di 55 anni, oltre un terzo dei medici europei. Pochi giovani sono pronti a sostituire i loro predecessori e, tra questi, vi sono quelli italiani: l'Italia si presenta in *pole position* con un 53,9% dei medici sopra i 55 anni. Tale fenomeno, secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), rappresenta una minaccia diretta alla stabilità dei servizi sanitari, considerando la difficoltà nel sostituire i medici prossimi alla pensione. La carenza di personale, stimata dall'OCSE di circa 1,2 milioni di professionisti sanitari (in deficit) all'interno dell'UE, è stimolata dalle condizioni di lavoro gravose, dalle retribuzioni non sempre adeguate e dallo stress professionale che contribuiscono all'abbandono precoce della professione e la fuga verso Paesi con opportunità migliori.

Il contesto demografico attuale suscita una pressione strutturale sull'incremento della spesa sanitaria pubblica, rendendo necessario ridefinire i modelli di assistenza e potenziare i servizi offerti. In questo scenario, assume un ruolo cruciale il macro-trend rappresentato dall'evoluzione tecnologica e digitale, particolarmente influenzata dalla pandemia del biennio 2019-2020, la quale sta trasformando processi e flussi lavorativi, generando una crescente domanda di sostegni economico-finanziari.

In risposta a questa crescente domanda, l'Italia ha avviato importanti iniziative come la sesta missione del PNNR, “Salute”, la quale contiene misure sanitarie che prevedono specifiche riforme e investimenti da realizzare entro il 2026, al fine di potenziare il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) rendendolo più resiliente alle sfide sanitarie e maggiormente rispondente ai bisogni nazionali di oggi e del futuro. Ciò prevede lo sviluppo della telemedicina, ovvero la possibilità di erogare assistenza sanitaria a

distanza, per la quale sono stati dedicati risorse pari a circa l'8%³⁴ (ovvero 1.5 miliardi di euro) delle risorse complessive previste per il PNNR, stimando un incremento del target finale arrivando a 300.000 persone assistite con tali servizi entro il termine del 2025. Tale servizio implementato con l'aiuto dello sviluppo dell'Intelligenza Artificiale, secondo i dati dell'OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*), ha già un impatto significativo sui posti di lavoro.

Grafico 2.3: L'impatto dell'IA sul posto di lavoro: principali risultati delle indagini sull'IA dell'OCSE su datori di lavoro e lavoratori



Fonte: Lane, M., M. Williams e S. Broecke (2023).

Tale grafico mostra come l'IA sta influenzando la qualità del lavoro, suddividendo tale impatto in diverse categorie; l'impatto più positivo si registra nelle "prestazioni", dove oltre il 70% dei lavoratori che utilizzano l'Intelligenza Artificiale, percepisce un miglioramento della qualità lavorativa. Rispetto alle altre categorie il miglioramento nelle prestazioni lavorative è nettamente superiore, evidenziando come l'IA venga percepita "efficace" in termini di rendimento lavorativo, piuttosto che di benessere o divertimento, confermandosi un solido alleato del lavoratore aumentando la sua produttività e qualità di prestazione lavorativa.

³⁴Ministero dell'Economia e delle Finanze (2024). *"Il monitoraggio della spesa sanitaria"*, Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, Roma.

Ciò dimostra come l'adozione di soluzioni tecnologiche come questa, sia un elemento essenziale per la sostenibilità del sistema. È proprio in questo contesto che *l'Health Tech* assume un ruolo centrale.

2.2 Le società health tech: il parametro di valutazione *Health Technology Assessment*

Parallelamente al settore sanitario tradizionale, negli ultimi anni si è affermato con una crescente domanda, un nuovo ecosistema di aziende operanti nel campo del "*Health Tech*", impegnate nella realizzazione di tecnologie avanzate nel settore sanitario, migliorandone la salute e il benessere della collettività. Rappresenta una vera e propria rivoluzione nelle abitudini di prendersi cura del proprio corpo o di quello degli altri: è in grado di monitorare costantemente lo stato di salute delle persone, identificando precocemente eventuali segnali di allarme, favorendo la prevenzione di malattie croniche attraverso un monitoraggio dei pazienti anche da remoto, ma soprattutto l'accessibilità alle cure abbattendo barriere geografiche e socioeconomiche grazie alla telemedicina.

Tale potenziale è stato fortemente riconosciuto in questi ultimi anni grazie ad una crescita significativa degli investimenti e dei progressi tecnologici, i quali hanno portato il mercato globale della tecnologia sanitaria a crescere rapidamente e a raggiungere prevedibilmente i 1.174 miliardi di dollari entro il 2025 (del 3,6% di questi ne fa parte l'Europa)³⁵.

Le società che muovono tale economia vengono valutate tramite i parametri "*Health Technology Assessment*" (HTA)³⁶ in grado di comprendere quanto si possa avere successo nel settore sanitario, ma non tanto la società in sé, quanto le tecnologie proposte e prodotte da loro stesse. Essi furono introdotti dall'*Office of Technology Assessment* (OTA) in USA, il quale fu tra i primi a diffonderli puntualizzando la necessità di valutare tali tecnologie, non solo dall'efficacia clinica, ma anche da un punto di vista economico ed etico-sociale. Si tratta di un approccio riconosciuto nella legge di bilancio multidimensionale e multidisciplinare per l'analisi medico-clinica, economica e legale di una tecnologia,

³⁵ Statista (2025). *Market Insights*.

³⁶ Regolamento (UE) 2021/2282 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 15 dicembre 2021 relativo alla valutazione delle tecnologie sanitarie e che modifica la direttiva 2011/24/UE.

grazie all'utilizzo di diversi parametri valutativi dell'efficacia, della sicurezza, dei costi e dell'impatto sociale-organizzativo, i quali rappresentando lo strumento essenziale per garantire un'allocazione efficace delle risorse ed un uso consapevole delle tecnologie. Lo scopo finale dell'HTA è fornire alle diverse istituzioni regolatorie (ministero della salute, enti regolatori, ospedali, ecc.), gli elementi necessari per poter assumere decisioni improntate sull'adozione, sul finanziamento o sul rimborso di nuove tecnologie sanitarie, ricoprendo il ruolo di “metodo di valutazione del valore” di un rimodernamento in tale settore.

Per le società Health Tech, aderire ai parametri di valutazione HTA risulta essere fondamentale sia sotto il profilo normativo, che in termini di competitività sul mercato: da un lato diversi sistemi sanitari, tra cui quello italiano, richiedono una valutazione HTA favorevole come prerequisito per il riconoscimento e successivamente per il rimborso da parte del servizio sanitario pubblico; dall'altro invece, la conformità a tali parametri è considerata come un indicatore del valore e della stabilità delle società operanti in questo settore. Da un punto di vista economico-finanziario, le società che soddisfano i requisiti HTA si avvalgono di una maggiore considerazione da parte di investitori istituzionali, fondi di VC e da potenziali partner. Secondo diversi studi, infatti, una startup impegnata nello sviluppo di un sistema innovativo di telemonitoraggio online che riesca a dimostrare una riduzione dei ricoveri ospedalieri e una maggiore sostenibilità finanziaria, tramite un *assessment* HTA, risulterà più propenso ad ottenere finanziamenti da enti esterni. In questo scenario, l'HTA ricopre il ruolo di “certificazione di qualità e sostenibilità” per le innovazioni nel settore health tech, orientando le strategie aziendali verso un approccio *value-based*, sin dalla fase di R&S, portando avanti progetti di sperimentazione controllata delle tecnologie innovative.

Un esempio calzante è quello dei dispositivi medici high-tech, come attrezzature diagnostiche basate sull'AI, la quale per l'introduzione in strutture mediche è spesso richiesto un investimento cospicuo, giustificato esclusivamente dopo aver eseguito un'attenta analisi HTA, che attesti un miglioramento degli esiti clinici o dell'efficienza operativa per euro speso.

In definitiva, l'HTA raffigura il punto di incontro tra il progresso tecnologico e l'assistenza sanitaria: da un lato tutela il SSN dal ricorrere a tecnologie inefficaci o

eccessivamente onerose, dall'altro agevola la diffusione di innovazioni promettenti, valorizzando quelle società idonee di aumentare l'offerta di prodotti e servizi vantaggiosi, generando un impatto tangibile nel percorso clinico dei pazienti.

2.3 L'impatto delle innovazioni *health tech* nel settore sanitario: l'influenza sulla diagnosi

In risposta alla crescente inefficienza delle risorse sanitarie italiane, all'urgenza di ottimizzare i processi clinico-amministrativi e alla necessità di una gestione più strutturata e trasparente dei dati sanitari, il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) ha avviato l'adozione di tecnologie intelligenti volte a trasformare in modo significativo l'intero settore. Particolare attenzione è stata rivolta alla fase diagnostica, dove tempestività e accuratezza dei dati sono determinanti per un efficace intervento tecnico.

L'emergenza COVID-19 ha messo in luce numerose vulnerabilità strutturali e organizzative dei sistemi sanitari globali, richiamando l'attenzione sull'importanza di infrastrutture solide, personale sufficiente e tecnologie avanzate a sostegno di scenari di crisi. Nonostante gli sforzi compiuti dai governi, nel periodo post-pandemia, molte di queste criticità permangono: si continua a lottare contro la carenza di manodopera e l'aumento della domanda sanitaria da parte di una popolazione sempre più anziana. Tali fattori concorrono alla generazione di inefficienze che si traducono in: cure sanitarie non ottimali, tempi di attesa eccessivamente lunghi, esigenze mediche insoddisfatte e un generale calo della soddisfazione percepita dai pazienti; fragilità che hanno ripercussioni sull'assistenza sanitaria, ma soprattutto sulla spesa pubblica.

A tal fine, l'implementazione efficace di un uso strategico e sistemico della tecnologia e, in particolare, delle applicazioni basate sull'intelligenza artificiale, potrebbe migliorare significativamente l'efficienza dei sistemi sanitari. Un utilizzo estensivo ed efficace dell'IA potrebbe consentire l'automazione di diverse attività amministrative, contribuendo a liberare tempo al personale sanitario, da destinare alla cura diretta del paziente. Allo stesso tempo, l'IA consente di estendere la copertura e l'accesso ai servizi sanitari anche in contesti geografici remoti o strutturalmente sotto serviti, contribuendo a ridurre le disparità territoriali nell'erogazione dell'assistenza. Questo aspetto si rileva particolarmente rilevante in contesti afflitti da instabilità geopolitica o da conflitti armati, come nel caso attuale della Palestina e dell'Ucraina, dove le infrastrutture sanitarie

risultano gravemente compromesse e l'accesso ai servizi medici di base è fortemente limitato.

Secondo diversi studi dell'Osservatorio Sanità di Uni Salute, il 45% degli italiani si rivolge al medico solo quando avverte sintomi gravi, mentre solo il 41% effettua controlli regolari; in particolare, il 44% non ha mai eseguito una visita dermatologica per la valutazione dei nei, i quali causano diverse malattie gravi e soprattutto che richiedono diversi accertamenti e dunque spese. Le principali barriere all'entrata di controlli preventivi riguardano le lunghe liste di attesa degli istituti pubblici, spesso compensate con l'utilizzo di infrastrutture private, le quali però aumentano decisamente i costi da sostenere, criticati da circa il 36% degli italiani menzionati nel report. Ciò scoraggia particolarmente i cittadini ad effettuare controlli regolari, aumentando così il rischio di diagnosi tardive e complicazioni.

In aiuto, l'adozione di tecnologie avanzate offre l'opportunità di affrontare queste criticità attraverso strumenti di telemedicina e assistenti virtuali facilitando l'accesso ai controlli preventivi. Attraverso le piattaforme di telemedicina, è possibile ricevere teleconsulti e diagnosi a distanza riducendo i tempi di attesa e il flusso lavorativo degli operatori sociosanitari; questo ha reso il servizio più accessibile abbattendo le barriere geografiche, supportato anche da sistemi basati su algoritmi AI come il “*chatbot*” e strumenti di triage digitale per una diagnosi preventiva dei sintomi del paziente, rimanendo quello del medico il ruolo centrale di decisioni.

Da non sottovalutare, però, sono i rischi amministrativi derivanti dalla gestione dei Big Data, dall'autenticazione degli algoritmi e dalle questioni etiche e legali correlate all'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale in ambito sanitario, per i quali sono necessari sistemi di *governance* idonei.

Il fine ultimo è quello di promuovere una maggiore consapevolezza e responsabilità dei cittadini riguardo alla propria salute, incentivando comportamenti proattivi alla prevenzione e alla salvaguardia della salute.

2.4. Il ruolo della diagnosi precoce: la riduzione della spesa pubblica

Diagnosticare precocemente le diverse e possibili malattie dei pazienti, rappresenta un'opportunità di grande valore sia sotto il profilo sanitario sia sotto quello economico. Dal punto di vista della salute pubblica, eseguire controlli costanti nel tempo consente ai cittadini di monitorare il proprio stato di salute e intervenire in modo tempestivo, evitando che eventuali problematiche si aggravino e richiedano trattamenti più complessi e dispendiosi. D'altra parte, tale approccio, non solo tutela il benessere individuale, ma permette anche di evitare costi onerosi per affrontare condizioni cliniche che, trascurate nel tempo, tendono a risultare più complesse. Parallelamente, le conseguenze economiche di una diagnosi tardiva non ricadono esclusivamente sul singolo paziente, ma hanno un impatto significativo sul sistema sanitario nazionale, il quale si ritrova a sostenere spese sostanziose legate ad un utilizzo di macchinari avanzati, prestazioni specialistiche e manodopera qualificata, necessarie per gestire casi ormai complessi. Seguendo quest'ottica, la prevenzione e la diagnosi precoce si configurano come strumenti essenziali per la sostenibilità del sistema sanitario italiano.

Secondo l'OECD, infatti, investire in prevenzione (in *check-up* regolari, diagnosi precoce tramite IA e telemedicina) potrebbe ridurre significativamente i costi nel lungo termine, aumentando la resilienza del sistema sanitario. Numerosi studi e dati macroeconomici confermano infatti che “prevenire è meglio che curare”, principio chiave per ridurre significativamente la spesa sanitaria pubblica; questo perché quando una patologia viene diagnosticata precocemente o durante gli stadi iniziali, prevede interventi terapeutici meno invasivi e più economici. Secondo l'analisi della Federazione degli Oncologi e Cardiologi (FOCE), infatti, per ogni euro investito in profilassi, vengono generati circa 3 euro di risparmio per il servizio sanitario, a causa dei costi elevati delle patologie prevenute.³⁷ Generalmente, infatti, istituzioni come l'Organizzazione Mondiale della Salute e l'OCSE, evidenziano come i paesi che riconoscono l'importanza della diagnosi precoce e della prevenzione, raggiungano negli anni curve di spesa più equilibrate in virtù del calo di eventi acuti e complicanze dispendiose. Nondimeno, su queste tematiche, l'Italia esegue investimenti limitati causando perdite in salute e risorse economiche, a differenza di molti paesi avanzati: se prima della pandemia le spese in prevenzione sanitaria erano pari a circa il 5%, rispettivamente sopra la media europea (circa 3%), negli

³⁷ Fondometasalute. Welfare Magazine (2024, aprile). *Prevenire è meglio che curare. Il ruolo dei fondi sanitari integrativi.*

anni a venire esse sono rimaste stabili posizionandosi all'ultimo posto tra i paesi del G7 (attuale media EU pari al 5,5%, con paesi come la Germania che hanno registrato investimenti pari a circa l'8%)³⁸. In termini pro capite il paragone è ancora più marcato: la Germania spende circa 458€ pro capite in prevenzione³⁹, oltre il doppio dell'Italia, riflettendo un sottofinanziamento sanitario generale e al suo interno una sotto allocazione alla prevenzione rispetto ad altre voci di spesa nei bilanci sanitari nazionali, questo perché i benefici non sono imminenti ma emergono nel medio-lungo periodo.

Il confronto internazionale rimarca il ritardo italiano in questo settore, rischiando di tornare al vecchio piano di dispendio notevolmente finalizzato alla cura. Al contrario, investire nella diagnosi precoce porterebbe ad una strategia vincente bilateralmente: da una parte il paziente avrebbe preponderanti opportunità di guarigione, dall'altra per il sistema sanitario nazionale il quale risparmierebbe risorse o le riallocherebbe altrove.

Al riguardo, le tecnologie health tech offrono soluzioni attendibili ed efficaci per amplificare e migliorare la diagnosi precoce; tuttavia, senza una visione pragmatica e più incentivi da parte del governo, essi rischierebbero di non essere utilizzati.

Tale cambio di paradigma richiederebbe solide decisioni operative e di budgeting, garantendo uno scenario favorevole per il futuro del Paese che sarà in grado di aumentare gli standard di salute per i cittadini e una stabilità finanziaria nel sistema, grazie ad un impegno più preventivo e orientato al valore.

³⁸ Eurostat (2025, febbraio). *Statistiche Eurostat News*.

³⁹ Ibidem

CAPITOLO 3

Business Plan: DermAi

3.1 Executive Summary

La diagnosi precoce delle patologie, ad oggi, raffigura una delle sfide più rilevanti ma sottovalutate del sistema sanitario nazionale (SSN). Sebbene la prevenzione sia riconosciuta come l'elemento più efficace per ridurre la spesa pubblica e aumentare la probabilità di guarigione dei pazienti, l'Italia continua a destinare una quota marginale del proprio bilancio a quest'ultima, classificandosi all'ultimo posto tra i paesi del G7 per investimenti pro capite in prevenzione⁴⁰. Tale approccio comporta un sovraccarico per il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), costretto a gestire condizioni cliniche complesse con tecnologie avanzate e personale specializzato, in un contesto di risorse sempre più limitate.

In questo scenario nasce *DermAi*, una startup innovativa nel settore *health tech*, fondata da un team multidisciplinare composto da Martina Battello, laureanda in Economia e Management, Dott. Andrea Corbo, medico dermatologo e l'Ing. Marco Burrone esperto in intelligenza artificiale. L'idea imprenditoriale nasce in risposta a un bisogno reale e crescente di consulenze dermatologiche rapide, affidabili e a basso costo, in un contesto in cui il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) mostra evidenti limiti in termini di tempestività ed efficienza. DermAi propone un servizio digitale *cloud-based*, alimentato da un algoritmo IA proprietario, validato da dermatologi e in grado di offrire consulti diagnostici preliminari a distanza. Il sistema basato su diagnostica per immagini consente una diagnosi preventiva del disturbo cutaneo, supportata dall'IA, promuovendo una medicina sostenibile, accessibile e rapida, andando a ridurre fenomeni impropri di automedicazione e i lunghi tempi d'attesa con i quali il Servizio Sanitario Nazionale, ad oggi, combatte. DermAi è al servizio di pazienti, medici e strutture sanitarie, nell'ottica di migliorare e alleggerire i flussi di lavoro, digitalizzando i processi clinici e favorendo una sanità *paper-free*, in linea con i criteri ESG

⁴⁰ Eurostat (2025, febbraio). *Statistiche Eurostat News*.

DermAi rappresenta ancora un'idea, ma fondata su solide basi di partenza e supportata da un *team* altamente qualificato. Inoltre, il mercato di riferimento risulta ancora poco sviluppato e privo di soluzioni realmente comparabili. Tuttavia, alcune aziende attive nel settore medico-sanitario, già impegnate nell'integrazione di tecnologie avanzate e algoritmi IA, potrebbero rappresentare potenziali concorrenti, nel medio periodo. Tra le innovazioni più recenti, la telemedicina si è affermata come una delle modalità più all'avanguardia per l'erogazione di servizi sanitari da remoto, con particolare efficacia nel monitoraggio dei pazienti dopo una visita in struttura. Sotto questo aspetto, il servizio proposto da DermAi si differenzia particolarmente garantendo assistenza sin dalla fase preliminare, supportando il paziente ancor prima di eseguire una visita in presenza presso una struttura medica.

DermAi si propone come un modello innovativo di sanità digitale, capace di unire efficienza operativa, scalabilità e sostenibilità economica. Grazie a un solido impianto tecnologico e un chiaro orientamento all'impatto sociale, il progetto si inserisce con forza nel panorama dell'*health tech* italiano, delineando una traiettoria concreta verso la generazione di valore a lungo termine.

3.2 La società: DermAi

3.2.1 L'impresa e il nucleo imprenditoriale

DermAi è il nome di una grande idea rivoluzionaria nel settore sanitario nazionale ancora in fase embrionale, la quale sarà costituita come una startup innovativa sul territorio Italiano, fondata da Battello Martina, laureanda nel corso di laurea di Economia e Management presso l'università di Roma LUISS Guido Carli, dal Dott. Corbo Andrea, medico dermatologo con esperienze cliniche e didattiche, attivamente coinvolto nell'analisi e donazione dei propri *database* clinici, ed infine dal Ing. Burroni Marco, un ingegnere informatico con una solida esperienza nello sviluppo di algoritmi di intelligenza artificiale e gestione di portali su cloud. L'azienda si propone di rivoluzionare l'accesso alle cure dermatologiche rendendo la terapia più rapida, efficiente e democratica attraverso una portale digitale su cloud integrato con intelligenza artificiale, incorporata da sistemi di machine learning focalizzati su database clinici forniti da professionisti qualificati nel settore dermatologico.

L'idea prende forma in un contesto di forte crescita della domanda di ricevere un accesso rapido ed economico alla dermatologia in Italia. I fondatori, consapevoli di una limitata offerta di servizi digitali preliminari alle visite, decidono di congiungere i propri *know-how* medici e tecnologici per rispondere a questa sfida, considerando le risorse sempre più limitate del Servizio Nazionale Sanitario (SSN).

DermAi sarà costituita come startup innovativa e successivamente come Società a Responsabilità Limitata (S.r.l), registrata presso la sezione speciale del Registro delle imprese in Italia, precisamente nella regione Lazio. La compagine societaria iniziale sarà costituita da tre soci fondatori, i quali deterranno quote paritarie condividendo la governance aziendale in modo interdipendente e verseranno un capitale sociale corrispettivo di 500.000€, equamente suddiviso. Tuttavia, se necessario, sarà possibile effettuare l'accesso a investimenti esterni a sostegno delle fasi di sviluppo e del *go-to-market*, garantendo così solidità nella fase di scalabilità del progetto.

3.2.2 Presentazione del servizio offerto

DermAi offre ai pazienti la possibilità di ottenere una consulenza dermatologica attendibile e a basso costo, comodamente da remoto, attraverso un portale digitale su cloud integrato con l'intelligenza artificiale, disponibile sull'applicazione "DermAi". Tale sistema, basato su diagnostica per immagini e validato da dermatologi specialisti, consente di ricevere una prima valutazione del disturbo cutaneo supportata dall'intelligenza artificiale (un algoritmo costruito ad hoc per rispondere a tale esigenza) ed eventualmente (su richiesta o in casi gravi) confermata da un medico, senza la necessità di doversi recare in strutture sanitarie; questo rappresenta la nostra value proposition: migliorare il flusso di lavoro nelle strutture dermatologiche e ottimizzare il servizio offerto ai pazienti.

Il progetto parte dal presupposto che la dermatologia è una disciplina che si basa fortemente sulla diagnostica per immagini e che i pazienti, a causa di vincoli di tempo e risorse economiche, ricorrono sempre più spesso all'automedicazione, con risultati spesso negativi. Il portale che si intende progettare offre una soluzione a queste problematiche, proponendo consulenze dermatologiche rapide, attendibili e a basso costo, che possano fungere da primo intervento o da supporto temporaneo in attesa di una visita specialistica online o in presenza. Dal punto di vista tecnologico, il sistema permetterebbe ai pazienti di registrarsi gratuitamente, scegliere un dermatologo in base a recensioni e costo della consulenza, descrivere il loro disturbo e allegare immagini per una valutazione tramite l'IA, la quale elaborerebbe un primo sospetto diagnostico e una proposta terapeutica. Il progetto, inoltre, prevede molte altre funzionalità innovative, come servizi di *remainder* per i pazienti, geolocalizzazione per facilitare l'accesso alle strutture mediche e la completa digitalizzazione dei documenti clinici, in linea con la filosofia *paper-free* dell'azienda.

Analizzando il mercato potenziale e il target di riferimento, si stima un prezzo del servizio offerto pari a 20€ per utente, da corrispondere ogni volta che verrà richiesto un consulto cutaneo da remoto. Un'accurata analisi del mercato delle strutture sanitarie, infatti, rivela che il prezzo proposto sia inferiore agli standard previsti. Secondo i dati del Servizio Sanitario Nazionale (SSN), il ticket per una prima visita specialistica, inclusa quella dermatologica, si attesta sui 25€, a cui bisogna aggiungere il costo delle visite di controllo

pari a 17,90€. Inoltre, per accedere al servizio sanitario pubblico, è necessaria l'impegnativa del medico di base valida per sei mesi. D'altra parte, nelle cliniche private italiane, i prezzi per una visita dermatologica variano da 50€ a 200€, a seconda della zona geografica e del personale scelto.

Tuttavia, tale servizio risulta essere ancora in fase embrionale ma con un'ottima base di partenza e un grande supporto tecnico alle spalle; si prevede il “*go to market*” a 12 mesi dalla costituzione della startup innovativa.

3.2.3 I fattori critici di successo

La società si avvale di un *team* che integra competenze mediche e tecnologiche di alto profilo, evidenziando un *know-how* imprenditoriale che costituisce il motore di questa startup innovativa. Grazie al contributo del medico dermatologo dott. Andrea Corbo e dell'ingegnere Marco Burrone, specializzato in intelligenza artificiale, sarà possibile sviluppare internamente il proprio motore tecnologico senza dover ricorrere a fornitori esterni. Lo stesso vale per il *database* clinico, fornito dal dott. Corbo, per alimentare il *machine learning* alla base dell'intelligenza artificiale e per poi successivamente creare il portale su cloud e infine l'applicazione per gli *smartphones*. Tale approccio garantisce un significativo vantaggio economico, riducendo i costi di produzione grazie alla scelta strategica di una produzione interna (“*make*” della strategia “*make or buy*”). All'interno di questo progetto l'utilizzo dell'intelligenza artificiale rappresenta un fattore determinante di successo, in quanto, ad oggi, il suo utilizzo in campo medico risulta ancora limitato. Le ragioni principali risiedono negli elevati costi di gestione e manutenzione, nella diffidenza verso sistemi altamente tecnologici e, soprattutto, nella carenza di competenze specifiche legate a tali strumenti avanzati, essendo questi frutto di innovazioni recenti e ancora non ampiamente consolidate. Ciò porta a rilevare una ridotta concorrenza diretta sul mercato, dato che il macro-trend attuale è rappresentato dalla telemedicina, la quale però, non offre visite o consulti senza previo incontro fisico presso una struttura sanitaria. Un altro elemento chiave risiede, infatti, nel mercato di riferimento, la cui domanda verso una completa digitalizzazione delle visite preliminari risulta ancora insoddisfatta. Tale contesto, unito alla crescente necessità di aumentare le diagnosi preventive per migliorare sia il benessere collettivo, sia l'efficienza economica, favorisce l'adozione di soluzioni innovative che riducono la spesa pubblica sanitaria in

rapporto al PIL nazionale. La creazione *ad hoc* di un algoritmo di intelligenza artificiale, rappresenta un altro punto di forza: nel lungo periodo, una volta consolidato, l'algoritmo potrebbe risultare scalabile in altri settori medici, come ad esempio la cardiologia per la lettura di elettrocardiogrammi e la radiologia per la lettura di immagini radiografiche.

Le risorse e capacità distintive del servizio offerto dall'azienda possono essere analizzate secondo l'approccio *Resource Based View* (RBV), utilizzando il framework delle risorse VRIO, per evidenziare i fattori che determinano il vantaggio competitivo:

- Valore: l'azienda propone un consulto dermatologico online supportato da un algoritmo di intelligenza artificiale progettato *ad hoc* su *database* di medici specialisti. Questo approccio aggiunge un valore tangibile al mercato di riferimento, all'interno del quale DermAi si posiziona come “*first mover*” in uno scenario di bassa concorrenza diretta. Contrariamente ai modelli tradizionali di telemedicina, che spesso supportano solo visite successive a incontri fisici, DermAi interviene prima proponendo una diagnosi preliminare digitale fondata su IA e supervisione medica, contribuendo a ridurre l'afflusso nei canali sanitari convenzionali, ottimizzando il carico delle strutture mediche.
- Rarità: l'algoritmo IA sviluppato internamente e addestrato su un *database* esclusivo di dermatologi, rappresenta un asset tecnologico raro. In Italia, ad oggi, non vi sono attualmente concorrenti con una simile integrazione tra conoscenze dermatologiche, tecnologiche avanzate e una rete già attiva di medici dermatologi predisposti a collaborare attraverso la piattaforma. La configurazione strategica, supportata da incentivi dedicati, rafforza ulteriormente la rarità della proposta.
- Inimitabilità: lo sviluppo interno dell'algoritmo IA attraverso una strategia “*make*”, anziché “*buy*”, garantisce un'elevata protezione del servizio grazie alla brevettazione della tecnologia interna. L'indipendenza dalla tecnologia esterna, unita al continuo apprendimento alimentato da casi clinici costantemente aggiornati, consente al sistema di evolvere in modo dinamico e rende estremamente difficile la replicazione da parte dei *competitors*.
- Organizzazione: la struttura organizzativa si avvale di un *team* multidisciplinare composto da esperti in ambito medico e tecnologico, facilitando lo sviluppo,

l'innovazione e la validazione clinica del servizio. Tale asset, unito a un chiaro orientamento imprenditoriale, permette alla società di reagire rapidamente ai cambiamenti di mercato e alle continue esigenze degli utenti, favorendo inoltre una scalabilità efficace.

L'unione di questi fattori rende il vantaggio competitivo effettivo e sostenibile nel tempo, differenziandosi dalla concorrenza sul mercato.

3.2.4 Punti di debolezza e difficoltà del progetto

Il progetto “DermAi” presenta sfide significative legate alla necessità di continui aggiornamenti e modifiche del portale su cloud e dell'algoritmo IA, al fine di soddisfare le mutevoli richieste da parte degli utenti (siano essi pazienti o medici collaboratori). Esse sono operazioni che comportano un notevole impegno sia in termini di tempo, che di risorse economiche, fattori che potrebbero rallentare i vari processi interni permettendo alle grandi imprese di sviluppare soluzioni analoghe e successivamente ottenere successo sfruttando il vantaggio competitivo di DermAi. In tale contesto, infatti, la rapidità di azione diventa un fattore cruciale e decisivo. A ciò si aggiunge la mancanza di un *track record* iniziale, in quanto il servizio nasce da zero in termini di casi trattati, recensioni e visibilità sul mercato, influenzando negativamente la fiducia degli utenti nelle prime fasi di lancio. Un'ulteriore criticità riguarda l'affidabilità dell'algoritmo: soprattutto nelle fasi iniziali, potrebbe commettere alcune imprecisioni diagnostiche o richiedere una supervisione costante da parte dei medici, incidendo sull'efficienza del servizio e sull'esperienza utente. Infine, un elemento strategico da presidiare con attenzione è la comunicazione della *brand identity*: il piano di comunicazione dovrà essere incentrato sull'offerta di un servizio innovativo a supporto dei medici, non a sostituirli. L'obiettivo sarà quello di introdurre i consumatori verso un nuovo modo di ricevere consulenze dermatologiche, usufruendo della comodità di casa propria senza la necessità di doversi recare in diverse strutture sanitarie.

3.2.5 Analisi SWOT

I punti precedentemente analizzati possono essere sintetizzati in un'analisi SWOT, che consente di evidenziare in modo strutturato i principali punti di forza, debolezza, le opportunità e le minacce legate al progetto.

Punti di forza (*Strengths*):

- Tecnologia avanzata: utilizza algoritmi di *deep learning* per l'analisi delle immagini, migliorando efficienza e precisione diagnostica.
- *Team* qualificato: combina l'esperienza clinica (Dott. Corbo) e competenze tecniche in IA (Ing. Burroni).
- Basso costo per l'utente: prezzo competitivo a visite tradizionali, con alto valore percepito.
- Scalabilità: piattaforma cloud facilmente replicabile, modello agile e adattabile.
- Customer service empatico e reattivo: attenzione alla comunicazione con il paziente e supporto post-consulto

Punti di debolezza (*Weaknesses*):

- Mancanza di track record iniziale: il servizio parte da zero in termini di casi trattati, recensioni e visibilità.
- Affidabilità dell'algoritmo: l'IA, specie nelle fasi iniziali, potrebbe commettere errori o richiedere frequentemente la supervisione umana.
- Addestramento continuo: la qualità del servizio dipende dalla costante alimentazione di nuovi dati e dal perfezionamento algoritmico nel tempo.
- Comunicazione efficace della *brand identity*: DermAi non sostituisce il medico, ma lo supporta.

Opportunità (*Opportunities*)

- Crescita del settore: aumento della domanda post-COVID e trend favorevole per consulti da remoto.

- Accesso a fondi pubblici e bandi startup: Smart&Start, Horizon Europe, PNRR, ecc.
- Espansione in altri mercati europei: possibilità di esportare il modello in paesi simili all'Italia.
- *Partnership* strategiche: con cliniche, università, assicurazione e aziende farmaceutiche.

Minacce (*Threats*)

- Concorrenza potenziale: entrata futura di *big player* o startup internazionali con più capitali.
- Rischi normativi: regolamentazioni sull'uso dell'IA in medicina o requisiti di certificazione complessi.
- *Cybersecurity*: eventuali *data breach* potrebbero danneggiare irreparabilmente la reputazione.
- Diffidenza: l'utilizzo dell'IA in ambito medico è ancora poco accettato da una parte dell'utenza, suscitando esitazioni.

3.2.6 Analisi delle 5 Forze di Porter

Ai fini di valutare il livello di attrattività e competitività del mercato e il vantaggio competitivo di DermAi all'interno del mercato dell'*health tech* italiano, è utile eseguire un'analisi delle 5 Forze di Porter:

- Imprese concorrenti nello stesso settore: il mercato della teledermatologia in Italia presenta un basso livello di saturazione, con pochi *player* operativi. Infatti, sebbene alcune aziende offrano già servizi di telemedicina, le startup focalizzate esclusivamente sulla dermatologia digitale con tecnologie IA proprietarie sono nulle. In questo contesto, DermAi ha l'opportunità di posizionarsi come *first mover* ottenendo vantaggi competitivi significativi, sia in termini di reputazione che di penetrazione del mercato e leadership tecnologica.
- Minaccia di nuovi entranti: nel breve periodo, le barriere all'ingresso risultano essere moderate; tuttavia, con la progressiva diffusione delle conoscenze in

ambito di intelligenza artificiale e diagnostica per immagini, e con l'espansione del mercato, è plausibile attendersi l'ingresso di nuovi concorrenti. Nonostante ciò, DermAi può contare sul *know-how* imprenditoriale, grazie alla presenza tra i soci fondatori dell'ingegnere Marco Burroni, esperto in intelligenza artificiale e medici dermatologi partner dell'azienda. Questo vantaggio tecnologico, affiancato da una strategia di consolidamento anticipato nel mercato, può tradursi in una posizione competitiva solida e duratura.

- Potere contrattuale dei fornitori: il principale fornitore nel modello DermAi è costituito dai medici dermatologi affiliati alla piattaforma. Il potere contrattuale di questi professionisti è tuttavia moderato, poiché, DermAi adotta una strategia vantaggiosa riconoscendo fino all'80% del fatturato lordo ai medici partner, creando così un incentivo economico a collaborare, soprattutto quando la piattaforma genera un alto volume di attività. Inoltre, l'integrazione dell'intelligenza artificiale come supporto alla diagnosi, può ridurre il carico di lavoro dei medici e aumentare la loro produttività, contribuendo a diminuire la pressione negoziale.
- Potere contrattuale dei clienti: il singolo utente dispone di un potere contrattuale limitato, trattandosi di un modello B2C su larga scala, caratterizzato da un prezzo contenuto (pari a 20€). Tuttavia, nell'insieme, gli utenti rappresentano una forza rilevante, in grado di influenzare la reputazione del brand tramite recensioni online o passaparola; per questo motivo, la fidelizzazione del cliente risulta essenziale: l'efficienza di un'ottima *customer journey* e la gestione della reputazione online rappresentano fattori cruciali per limitare il potere complessivo dei clienti.
- Minaccia di servizi sostitutivi: in un primo momento i possibili servizi sostitutivi, potrebbero rappresentare un rischio significativo. Tuttavia, fenomeni come l'autodiagnosi, i consulti ricevuti gratuitamente in farmacia o servizi di intelligenza artificiale privi di alcuna supervisione clinica, non risultano essere affidabili e né efficaci. DermAi, dunque, mantiene il suo vantaggio competitivo grazie a un'accuratezza clinica certificata, supportata da un algoritmo IA costruito *ad hoc* e medici specialisti, offrendo sicurezza e *privacy* dei dati ai propri clienti.

3.2.7 Roadmap di sviluppo della startup DermAi

La presente roadmap illustra le principali tappe evolutive di DermAi, a partire dalla sua fondazione fino al processo di espansione su scala internazionale. Tale percorso si sviluppa in un arco temporale di 32 mesi con l'obiettivo di realizzare una piattaforma avanzata, basata sull'intelligenza artificiale, conforme agli standard di certificazione EU e capace di offrire soluzioni innovative e di alta qualità, destinate sia ai pazienti che a professionisti nel settore sanitario.

Oggi (Mese 0)

- Fondazione della Startup: costituzione legale e iscrizione al Registro delle Imprese;
- Capitale Sociale: conferimento iniziale pari a €500.000;
- Fase di Sviluppo Tecnologico:
 - Avvio dello sviluppo del motore di ricerca basato su AI per analisi dermatologiche;
 - Progettazione del portale cloud per gestione dei dati, consulti e immagini cliniche.

A 6 mesi

- MVP (Minimum Viable Product):
 - Rilascio della prima versione beta della piattaforma;
 - Avvio di sessioni di beta testing con utenti selezionati;
 - Raccolta feedback e ottimizzazione preliminare;
- Prime attività di marketing: campagne digitali mirate per acquisizione utenti early adopters;
- Creazione del Board Scientifico: reclutamento di un panel di opinion leader e dermatologi per validazione clinica;
- Richiesta Finanziamenti Europei:

- Presentazione di proposte a programmi come Horizon Europe o EIC Accelerator.

A 12 mesi

- Lancio Ufficiale dell'App: Pubblicazione sugli store digitali con prime funzionalità integrate AI;
- Maggiore investimento in marketing:
 - Attività promozionali su scala nazionale (Google Ads, social, media medici);
- Certificazioni & Brevetti:
 - Marcatura CE per dispositivi medici/software;
 - Certificazione ISO 9001 (gestione qualità).
 - Deposito di un brevetto sull'algoritmo diagnostico o sistema di supporto decisionale.

A 18 mesi

- Ampliamento dei servizi:
 - Integrazione di servizi complementari (es. analisi approfondite, second opinion);
- Spinta commerciale e operativa:
 - Incremento degli investimenti in marketing e sales per penetrazione del mercato italiano;
 - Potenziamento della rete di dermatologi e cliniche partner.

A 24 mesi

- Consolidamento della posizione di mercato:
 - Crescita stabile dell'utenza e fidelizzazione dei primi clienti;
- Raggiungimento del Break Even Point (BEP):
 - Entrate superiori ai costi operativi;

- Aggiornamento piattaforma:
 - Fix dei bug emersi nel primo anno;
 - Introduzione di nuove funzionalità su base dei feedback raccolti;
- Espansione della comunicazione:
 - Rafforzamento della brand awareness tramite eventi medici e collaborazioni B2B.

A 32 mesi

- Ingresso nel mercato europeo:
 - Traduzione e localizzazione della piattaforma in più lingue;
 - Adattamento normativo e regolatorio secondo i Paesi target;
 - Partnership strategiche con centri dermatologici e player assicurativi esteri.

3.3. Analisi del mercato di riferimento

3.3.1 Analisi del Mercato: aspetti macroeconomici

Nel panorama del sistema sanitario italiano caratterizzato da crescenti pressioni e ritardi nella transizione verso la digitalizzazione, il mercato della telemedicina si sta consolidando come una delle aree più promettenti all'interno dell'Health Tech, sia al livello globale che nazionale. In particolare, l'analisi qui proposta, si concentra sul mercato della teledermatologia⁴¹, ambito specifico di riferimento della startup innovativa, il quale, secondo recenti studi, in Italia ha generato circa 500 milioni di dollari nel 2024, con notevoli prospettive di crescita dal 2025 al 2030, con un tasso annuo composto di crescita (CAGR) pari a circa il 19,6%⁴². Tale fenomeno evidenzia l'aumento costante del numero di pazienti che scelgono consulenze dermatologiche a distanza e delle presentazioni offerte in questo settore; per quanto riguarda gli utenti, nel 2022, circa il

⁴¹ MedEA (s.d.). *La teledermatologia è un ramo della telemedicina che si focalizza sulla diagnosi e gestione delle malattie della pelle tramite l'uso di strumenti altamente tecnologici.*

⁴² Bilotta, G. (2025, 4 aprile). Teledermatologia, la salute della pelle passa al digitale: i vantaggi. Agenda Digitale.

13% degli italiani ha dichiarato di aver usufruito di servizi di teleconsulenza medica tramite telefono o videochiamate e il 57% ha dichiarato di esserne interessato⁴³. In forte aumento è anche l'utilizzo di strumenti digitali in ambito sanitario come, ad esempio, il ritiro online dei referti (oltre il 50% degli italiani nel 2022)⁴⁴ e l'interazione con il medico attraverso applicazioni digitali, dato cresciuto fortemente post pandemia Covid-19 al 51%⁴⁵. Anche il numero di servizi offerti, come televiste o teleconsulti, è in costante crescita: nel 2023 si è assistito a un forte incremento delle visite specialistiche a distanza, con una crescita di circa il 172% rispetto all'anno precedente⁴⁶. I dati mostrano che gli attuali utenti di telemedicina sono già nell'ordine dei milioni, rappresentando però solo una piccola parte del potenziale complessivo, il quale evidenzia ampi margini di crescita. Tale aumento è alimentato da una serie di fattori convergenti: la crescente domanda di assistenza sanitaria a distanza e interamente digitalizzata, la necessità di ridurre i tempi di attesa per le visite dermatologiche, la diffusione dell'uso degli smartphone e delle applicazioni sanitarie, nonché l'avanzamento delle tecnologie basate sull'IA per la diagnosi clinica tramite l'uso di immagini.

Sebbene il contesto italiano si presenti ancora immaturo, ma altamente promettente, al livello globale il trend risulta già consolidato: si stima, infatti, che il valore del mercato globale della teledermatologia sia intorno ai 12 miliardi di dollari, destinato a crescere fino a circa 48 miliardi di dollari entro il 2033, con un CAGR previsto di circa il 15%⁴⁷. Pertanto, sebbene l'Italia sia solo agli albori di un'adozione su larga scala di tali soluzioni, dispone delle condizioni necessarie per colmare rapidamente il divario con altri paesi più avanzati in questo settore.

In questo scenario emerge DermAi, una startup innovativa che propone un modello di business agile, flessibile, scalabile e *data-driven*. La definizione del mercato potenziale si basa su un'accurata analisi dei dati relativi alle richieste di consulenza tramite canali quali internet, farmacie e medici di base. Dalla ricerca è emerso che il territorio italiano

⁴³ Statista. (2022). *Share of citizens using telemedicine in Italy in 2022, by type of service*.

⁴⁴ Corrias, A. (2022, 3 agosto). *Digital Health e telemedicina: numeri in crescita*. ASSIDM.

⁴⁵ *Ibidem*

⁴⁶ Redazione BitMAT (18 gennaio 2024). *Telemedicina: nel 2023 crescono i consulti e la farmacia si consolida come centro servizi*. Sanità Digitale. I dati sono stati raccolti dall'Osservatorio Telemedicina di Health Italia.

⁴⁷ IMARC Group (2024). *Teledermatology Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2024-2033*.

conta 20.000 farmacie, le quali forniscono in media 800.000 consulti al giorno, su un accesso medio di 4 milioni di cittadini al giorno⁴⁸. Parallelamente, i dati relativi alle consulenze dei medici di base indicano circa 600.000 consulenze al giorno⁴⁹ nel 2024, il 20% in meno rispetto alle farmacie. Tuttavia, più significativi risultano i dati sulle ricerche online per cure e rimedi salutari: circa 2 milioni di persone al giorno si affidano a motori di ricerca come “Google” per trovare risposte ai loro bisogni⁵⁰. I dati sul primo consulto rivelano dunque un bacino di circa 3,4 milioni di potenziali clienti. Tra questi è necessario individuare un target specifico: adulti abituati all'utilizzo della tecnologia (pari circa al 70%), e interessati a consulti dermatologici (circa il 5%), delineando così un mercato potenziale di circa 120.000 persone al giorno, ovvero circa 43 milioni l'anno. Sulla base di questi dati, si stima che il Serviceable Obtainable Market (SOM) rappresenti circa lo 0,1% del totale annuale (ovvero 43 mila consulti, ipotizzando che ogni persona di queste ne faccia almeno uno durante l'anno), con un fatturato lordo stimato pari a circa 860.000 euro, a cui andrà sottratto l'80% destinato ai medici coinvolti nelle consulenze. Per gli anni successivi, si prevede una crescita graduale del SOM dell'ordine di 0,1 punti percentuali annui, fino a raggiungere nel quinto anno circa 215.000 utenti (pari allo 0,5% dei potenziali clienti annuali), corrispondenti a un fatturato lordo stimato di circa 4,3 milioni di euro.

Alla luce dell'analisi condotta, DermAi si configura come esempio emblematico della *blue ocean strategy*, grazie alla sinergia tra il supporto medico specialistico, una piattaforma intuitiva e l'integrazione di algoritmo IA, offrendo una diagnosi tempestiva e preventiva, favorendo l'ottimizzazione dei flussi operativi del personale sanitario e contribuisce alla riduzione dei costi per cittadini e istituzioni governative. DermAi possiede dunque, le caratteristiche per posizionarsi come “first mover” nel mercato italiano.

⁴⁸ Teva italia. (2023, 1° ottobre). *Tutti i numeri della farmacia italiana 2023*. Pillole di benessere.

⁴⁹ Eurostat (2024). *Healthcare activities statistics consultations*.

⁵⁰ Inclinic.it (2023) *I cittadini italiani e la salute digitale: tra prevenzione e consulto online*.

3.3.2 Analisi delle tendenze Macro-Ambientali: fattori PESTEL

Per analizzare l'ambiente e le sue condizioni in cui la startup innovativa DermAi vuole operare, è necessario fare d'uso dello strumento PESTEL (Politici, Economico, Sociale, Tecnologico, Ambientale e Legale).

- Fattori Politici: negli ultimi anni, il quadro normativo italiano si è progressivamente adeguato alla crescita del settore della telemedicina, evolvendo da una situazione iniziale priva di regolamentazioni, all'adozione di linee guida specifiche. In particolare, nel settembre 2022, il Ministero della Salute ha approvato, e successivamente pubblicato in Gazzetta Ufficiale, le “Linee Guida Nazionali per i Servizi di Telemedicina” le quali delineano gli standard e i requisiti per l'attuazione di tali servizi su scala regionale. Parallelamente, attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), è stato avviato lo sviluppo della “Piattaforma Nazionale di Telemedicina” (PNT), progettata come un'infrastruttura centrale di coordinamento tra il Ministero della Salute e le Regioni, garantendo un'erogazione uniforme dei servizi di telemedicina su tutto il territorio nazionale. Il fine ultimo è la realizzazione, entro il 2025, di piattaforme digitali regionali integrate (definite Infrastrutture Regionali di Telemedicina, IRT), connesse al sistema sanitario nazionale. Un altro elemento in evoluzione è il potenziamento del “Fascicolo Sanitario Elettronico” (FSE) 2.0, concepito come archivio centralizzato dei dati clinici, consultabile anche da remoto. Grazie a questa innovazione sarà possibile accedere alla documentazione sanitaria del paziente in modo interoperabile tra le diverse regioni, facilitando così lo svolgimento delle televisite. Tuttavia, sul piano organizzativo persistono sfide significative. Infatti, l'integrazione operativa della telemedicina nei percorsi di cura è tuttora parziale e differenziata a livello territoriale; alcune regioni più avanzate avevano avviato progetti pilota già prima dell'introduzione del PNRR, mentre altre si trovano in fase di sviluppo ancora più arretrate. Un altro aspetto critico, tuttora in fase di definizione, riguarda la chiarezza delle indicazioni d'uso: non esiste ancora un consenso unanime su quando sia opportuno ricorrere alla televisita e quando si è invece indispensabile una visita in presenza. Tale scelta dipende spesso dalla specificità della patologia e del caso clinico, tuttavia al

momento, le linee guida nazionali lasciano questa decisione alla discrezionalità del medico, ma risulta evidente che sarà necessario perfezionare i protocolli e definire pratiche ottimali. Nonostante siano presenti alcune lacune, le istituzioni continuano a promuovere la telemedicina come componente essenziale del servizio sanitario nazionale, anche con l'obiettivo di migliorare l'accesso alle cure per le comunità remote o per situazioni di particolare disagio. A tal fine si stanno gettando le basi legali e tecniche per rendere questo strumento una parte integrante e duratura dell'assistenza sanitaria del paese.

- Fattore Economico: il sistema sanitario nazionale si ritrova a dover fronteggiare significative sfide riguardanti vincoli di budget e il crescente bisogno di assistere un numero sempre maggiore di pazienti cronici con risorse limitate. In questo scenario la telemedicina emerge come una soluzione promettente per aumentare l'efficienza e ridurre i costi sanitari, limitando, ad esempio, le visite in presenza non essenziali e diminuendo i tempi di ospedalizzazione grazie al monitoraggio domiciliare. La teledermatologia, in particolare, ha dimostrato di poter abbattere i costi assistenziali assicurando continuità nelle cure, generando circa 500 milioni di dollari nel 2024, con notevoli prospettive di crescita dal 2025 al 2030, con un tasso annuo composto di crescita (CAGR) pari a circa il 19,6%⁵¹. Il risparmio economico rappresenta un forte motore macroeconomico per l'adozione di queste tecnologie, beneficiandone sia il servizio sanitario che i pazienti stessi, riducendo le spese di viaggio, giornate lavorative perse e altri costi indiretti. Sul fronte degli investimenti, l'Italia sta allocando risorse significative all'interno di questo settore: oltre ai fondi stanziati attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), la spesa per la sanità digitale ha registrato una crescita sostenuta, con un incremento del 22% tra il 2022 e il 2023⁵²; inoltre, nel corso degli ultimi anni sono stati costituiti diversi piani di finanziamento per l'avvio e lo sviluppo di startup innovative ad alto contenuto tecnologico operanti nel settore sanitario, come ad

⁵¹Bilotta, G. (2025, 4 aprile). Teledermatologia, la salute della pelle passa al digitale: i vantaggi. Agenda Digitale.

⁵²Osservatorio Sanità Digitale della School of Management del Politecnico di Milano (edizione 2023-2024) *Sanità digitale: la spesa in Italia cresce del +22% nel 2023*.

esempio il piano “Smart&Start Italia” costituito da Invitalia per l’incentivo, l’avvio e lo sviluppo delle startup innovative. Ciò dimostra come il mercato riconosca in questo settore un’area di innovazione e profitto a lungo termine, considerando l’impatto positivo anche sul piano sociale: la telemedicina può ridurre gli accessi inappropriati al pronto soccorso e prevenire complicanze grazie a un monitoraggio più frequente e puntuale dei pazienti. Tali benefici, difficili da quantificare con esattezza, generano risparmi significativi per il sistema sanitario, contribuendo ad un miglioramento complessivo dell’efficienza e alla sostenibilità economica nel tempo.

- Fattori sociali: con l’avvenimento della pandemia Covid-19, i cittadini e i professionisti sanitari si sono avvicinati sempre di più verso l’utilizzo di strumenti digitali, evidenziando una crescente consapevolezza del ruolo della telemedicina come strumento utile, soprattutto per pazienti cronici, con difficoltà motorie o residenti lontano dai centri di cura. Tuttavia, la diffusione dell’uso tra la popolazione generale risulta ancora limitata: l’analisi condotta da Forward su un campione di 411 partecipanti, con età media di 58 anni e una prevalenza di rispondenti dal Nord e Centro Italia, evidenzia come il 52% degli intervistati ha dichiarato di non fare uso della telemedicina per mancanza di necessità, mentre il 18% non ne conosceva l’esistenza, indicando una barriera socioculturale legata alla disinformazione. Anche tra i professionisti sanitari, l’utilizzo non è ancora meticoloso: oltre il 53% non usa servizi di telemedicina nella pratica lavorativa, al contrario solo il 17% lo fa regolarmente. Questo quadro riflette una fase ancora sperimentale, dove la telemedicina non è ancora pienamente integrata nelle abitudini operative sanitarie, né nella percezione quotidiana dei cittadini. Tuttavia, emergono segnali di un progresso culturale: il 99% dei rispondenti concorda sulla necessità di un coordinamento interprofessionale, al fine di garantire un modello efficace di assistenza digitale, mentre il 95% considera fondamentale investire in percorsi formativi, segno di una crescente apertura verso l’adozione consapevole e strutturata della telemedicina, sottolineando un mutamento nelle aspettative sociali orientate verso una sanità più accessibile, flessibile e personalizzata. In definitiva, per superare queste criticità e promuovere un utilizzo inclusivo di questi servizi, sarà fondamentale potenziare l’alfabetizzazione sanitaria digitale,

migliorare l'utilizzo delle piattaforme e rafforzare il dialogo tra professionisti, cittadini e istituzioni sanitarie.

- Fattori tecnologici: le nuove attrezzature tecnologiche e le innovazioni digitali rappresentano il pilastro fondamentale per la diffusione della telemedicina. L'estesa diffusione di smartphone e dispositivi mobili, attualmente posseduti da oltre l'80% della popolazione⁵³, insieme alla disponibilità di fotocamere ad alta risoluzione, hanno posto i fondamenti tecnici per un'efficiente erogazione di servizi come la teledermatologia. Parallelamente, i progressi registrati nei sistemi cloud e nelle piattaforme per videoconferenze consentono un'interazione tra medico e paziente con un'elevata qualità audio e video, eliminando le barriere legate alla distanza. Tra lo sviluppo delle tecnologie emergenti, l'intelligenza artificiale sta cominciando ad avere un ruolo operativo nella telemedicina: in ambito dermatologico, ad esempio, gli algoritmi di *deep learning* sono ormai capaci di analizzare immagini di nei o lesioni cutanee, raggiungendo livelli di accuratezza sufficienti. Da quest'analisi si evince come l'evoluzione tecnologica continui a mettere a disposizione strumenti sempre più sofisticati e accessibili sia per i medici che per i pazienti, riducendo progressivamente le barriere tecniche che ne limitavano lo sviluppo, creando un'opportunità concreta di miglioramento qualitativo e quantitativo per i servizi sanitari erogabili da remoto.
- Fattori ambientali: nell'attuale scenario globale, la sostenibilità ambientale emerge come un fattore estrema rilevanza per le imprese, incluse quelle operanti nel settore *healthtech*. L'accentuarsi dell'attenzione verso i criteri ESG (*Environmental, Social and Governance*), ha spinto anche le aziende sanitarie ad adottare strategie volte a mitigare l'impatto ecologico delle proprie attività. In tale contesto, la telemedicina rappresenta un'innovazione tecnologica intrinsecamente sostenibile dal punto di vista ambientale; essa, infatti, contribuisce a ridurre significativamente gli spostamenti fisici di pazienti e medici, registrando un calo delle emissioni di CO₂ legate ai trasporti. Inoltre, la consulenza medica a distanza limita il consumo di materiali sanitari monouso, quali guanti e documentazione

⁵³ Dipartimento per la Trasformazione Digitale. (2024, 12 luglio). *Italia promossa in cloud, 5G e sanità*.

cartacea, abbattendo così l'impronta ecologica dietro ad ogni consulto medico, favorendo la digitalizzazione dei processi clinici.

- Fattori legali: il contesto legale della telemedicina nell'Unione Europea e in Italia, negli ultimi anni, ha eseguito notevoli progressi stabilendo una solida base normativa per il potenziamento dei servizi sanitari digitali. A livello europeo, già nel 2008, la Commissione ha riconosciuto l'importanza della telemedicina, promuovendone l'integrazione nei sistemi sanitari nazionali attraverso iniziative come l'*European Health Data Space*, mirato a garantire uno scambio sicuro dei dati sanitari. In Italia le prime linee guida risalgono al 2014, ma è con l'emergenza sanitaria legata al COVID-19 che il quadro normativo ha assunto una struttura più definita e efficace. Infatti, nel 2020 sono state introdotte indicazioni nazionali unificate per l'erogazione di televisite e telemonitoraggi, successivamente estesi alla teleriabilitazione. Inoltre, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha rappresentato un punto di svolta cruciale, attraverso lo stanziamento di fondi dedicati e l'introduzione di decreti attuativi volti a stabilire standard tecnici, requisiti funzionali e criteri di valutazione, per agevolare la diffusione dei servizi sanitari digitali a livello nazionale. In tale scenario, la startup innovativa DermAi si posiziona in un contesto normativo solido e favorevole che non solo supporta la legittimità del suo modello di business, ma apre anche diverse opportunità concrete per la crescita, le collaborazioni con il settore pubblico e l'accesso a finanziamenti strutturati.⁵⁴

3.3.3 Analisi del Mercato: aspetti microeconomici

La teledermatologia in Italia sta rispondendo a esigenze sempre più urgenti da parte dei pazienti: tempi di attesa eccessivi nella sanità tradizionale, difficoltà nell'accesso alle cure in alcune aree geografiche e la necessità di monitoraggi frequenti per patologie croniche, fenomeno che sta spingendo un numero crescente di persone a optare per servizi digitali. Questo trend è alimentato dalla ricerca di soluzioni che offrono comodità, rapidità e accuratezza diagnostica. Il target di riferimento è rappresentato da: adulti tecnologicamente competenti di età compresa tra i venti e i cinquant'anni, pazienti con

⁵⁴ Ministero della Salute. (2022). *Linee di indirizzo nazionali sulla telemedicina*.

malattie dermatologiche croniche, utenti occasionali spesso coinvolti attraverso campagne di prevenzione e sensibilizzazione, da chi vive in zone remote o periferiche, chi ha difficoltà motorie e, in misura crescente, aziende e assicurazioni che integrano la teledermatologia nei loro pacchetti *welfare*. Nasce così la necessità di ricevere diagnosi precoci e accurate, supportate anche da strumenti di intelligenza artificiale, migliorando significativamente l'identificazione tempestiva di lesioni sospette e contribuendo ad aumentare l'efficacia della diagnosi preventiva.

La propensione del target di mercato a pagare per il servizio è elevata, in particolare quando viene percepito un reale valore aggiunto e coesistono soluzioni rimborsabili o già integrate nel sistema sanitario assicurativo. Secondo diversi studi, l'esperienza degli utenti è generalmente positiva dimostrando una crescente disponibilità a integrare il servizio nella propria routine sanitaria.

Grazie all'introduzione della telemedicina e delle consulenze a distanza, anche i medici professionisti possono beneficiare di vantaggi significativi. In particolare, tale approccio consente una gestione più strutturata e razionale delle loro attività professionali, permettendo un'ottimizzazione dei tempi e della pianificazione degli appuntamenti. Nonostante gli aspetti positivi, si evidenziano tuttavia alcune criticità, soprattutto legate alla gestione dei materiali clinici ricevuti da remoto. Un esempio emblematico è rappresentato dalle immagini fornite dai pazienti, le quali possono risultare di scarsa qualità, andando a complicare l'analisi visiva e la corretta valutazione del caso.

3.3.4 Comportamento di acquisto e utilizzo dei servizi di teledermatologia

Il processo di acquisto e utilizzo di un servizio di teledermatologia da parte del cliente si articola generalmente in diverse fasi distinte. Il primo step consiste nella ricerca delle informazioni necessarie per conoscere l'esistenza del servizio: l'utente può essere informato attraverso molteplici canali, come il proprio medico di medicina generale o il dermatologo curante, oppure tramite fonti esterne quali campagne pubblicitarie, articoli divulgativi o tramite il passaparola di altri pazienti soddisfatti. Una volta maturata la decisione di avvalersi del servizio, i clienti vi possono accedere attraverso diversi canali di erogazione, tra cui piattaforme online che consentono al paziente di selezionare un

medico specialista disponibile per una consulenza virtuale, prenotare un appuntamento in base alle proprie esigenze e procedere con il pagamento direttamente tramite la piattaforma. Tali soluzioni hanno il vantaggio di essere intuitive e rapide a supporto delle scelte dell'utente, evidenziando una crescente diversificazione e personalizzazione dell'offerta.

3.4. Il piano di marketing: strategie di divulgazione del servizio offerto

Attraverso l'utilizzo di un rapido ed efficace di un piano di comunicazione si mira a costruire una solida presenza digitale di DermAi sul mercato, realizzando un *brand* riconoscibile, sia per i pazienti che per la comunità medica. Per fare ciò è necessaria l'implementazione di *touchpoint* digitali (sito web, applicazione mobile e canali social) e l'attivazione di campagne marketing sia organiche che a pagamento. In primo luogo, verrà sviluppato il sito internet pensato sia come vetrina promozionale, che come hub informativo per potenziali nuovi clienti e partner medici. La pagina web presenterà in modo chiaro il servizio offerto mostrando le varie funzionalità dell'applicazione (tempistiche e costi), il team medico-scientifico che guida DermAi e una sezione blog/news per supportare le attività di *content marketing*. Particolare attenzione è dedicata alla *Search Engine Optimization* (SEO), per la creazione della struttura del sito utilizzando parole chiave rilevanti, presentando un tono professionale ma accessibile e trasmettendo fiducia attraverso la supervisione medica e il progresso tecnologico. In seguito, verrà progettata un'applicazione per offrire una *user experience* intuitiva, guidando l'utente passo dopo passo nel caricamento delle immagini (rappresentative delle problematiche cutanee) e nella ricezione del referto. La facilità d'uso dell'applicazione sarà un elemento fondamentale della comunicazione pubblicitaria (attraverso *screenshot* esplicativi e video tutorial condivisi sul sito e *social media*). L'applicazione, inoltre, sarà disponibile in italiano ma successivamente sviluppata in altre lingue nell'ottica di un'espansione futura in altri mercati.

La comunicazione del brand verrà gestita su canali social media dai diversi profili aziendali DermAi, su piattaforme come Facebook, Instagram, Linkedin e Youtube: Facebook verrà utilizzato per raggiungere un pubblico ampio, costituito particolarmente da utenti meno giovani, oltre che per integrarsi nei gruppi dedicati a salute e dermatologia; Instagram consentirà di condividere contenuti visivi come infografiche e brevi video

educativi sull'uso dell'app o sui dermatologi coinvolti nel progetto, particolarmente indicati per un pubblico giovane abituato alla fruizione di *short-form content*; LinkedIn si concentrerà sulla comunicazione corporate verso investitori e partner commerciali (ad esempio attraverso annunci su finanziamenti o partnership scientifiche); YouTube ospiterà video più lunghi, tra cui tutorial sull'uso funzionale dell'applicazione, con un'attenzione specifica alle tecniche di scatto e alla valorizzazione delle esperienze positive degli utenti. Questi contenuti rafforzeranno il posizionamento di DermAi attraverso slogan come: "DermAi, il tuo dermatologo sempre con te" oppure "DermAi, dove l'IA incontra la cura della tua pelle".

Sul sito internet verrà istituito un blog con articoli pubblicati mensilmente, ottimizzati per la SEO, e condivisi tramite *social media* e *newsletter*, sensibilizzando su temi fondamentali come la prevenzione, l'utilizzo sicuro dell'IA in medicina e sulle problematiche cutanee più frequenti in dermatologia tramite l'utilizzo di interviste ai dermatologi partner. A tale scopo, verrà inviata una newsletter trimestrale agli utenti registrati e agli *stakeholders*, con aggiornamenti sui progressi raggiunti e le novità in corso d'opera. Le iniziative di marketing digitale saranno implementate gradualmente nei primi tre/sei mesi, dando priorità alla *brand awareness* e all'acquisizione dei primi utenti pilota. Successivamente, inizieranno campagne pubblicitarie più aggressive e partnership esterne. I canali verranno monitorati con strumenti analitici per misurarne il funzionamento e ottimizzare il piano di comunicazione in tempo reale.

Per rafforzare la credibilità di DermAi, verranno effettuati diversi investimenti strategici in attività di pubbliche relazioni e nella partecipazione a eventi del settore. Tra le iniziative previste, spicca la presenza nei congressi dermatologici come il "SIDeMaST", dove sarà possibile allestire uno stand per presentare il brand sottolineando come questo possa essere un valido supporto per i dermatologi. Per rafforzare ulteriormente il rapporto con la community, verranno proposte prove gratuite del servizio o webinar educativi organizzati in collaborazione con dermatologi esperti.

Costruire una forte *brand identity* sarà fondamentale per differenziare il servizio offerto rispetto alla concorrenza, ispirando fiducia nei suoi clienti sottolineando come DermAi non sostituisca il medico ma lo supporta e ne amplia le capacità. La personalità del *brand* dovrà riflettere la figura di un partner affidabile: tecnologicamente avanzato ma

profondamente umano. Ogni elemento comunicativo dovrà rispecchiare questa premessa coerente con la mission del *brand*, nell'ottica di costruire un rapporto di fiducia e credibilità duraturo nel tempo.

Parallelamente alle attività illustrate, è essenziale implementare una strategia specifica di trasformazione dei potenziali clienti in consumatori fidelizzati al servizio. Il primo step consiste nella creazione di un *funnel* di acquisizione ben strutturato: l'utente entra in contatto con il *brand* tramite diversi canali social media e il passaparola, approda sul sito e successivamente scarica l'app; a questo punto per ridurre le barriere all'entrata, proponiamo una promozione di lancio (ad es. offerte per i primi consulti) incentivando l'utilizzo del servizio per ricevere *feedback* e eventualmente applicare alcune migliorie. Una volta ottenuti i primi contatti, a fare la differenza sarà la *customer experience*: sarà fondamentale la gestione della comunicazione post-servizio (ad es. ringraziamenti personalizzati, brevi sondaggi e un'assistenza proattiva) che contribuirà a trasmettere affidabilità e attenzione verso la cura del cliente. Attraverso l'utilizzo dei dati, sarà possibile segmentare la clientela e ottimizzare continuamente le strategie, rimanendo in linea con la *mission* e la *vision* del *brand*. Per DermAi la soddisfazione del cliente rappresenta il vero motore di crescita in ottica di *retention*, *referral* e valore nel lungo termine.

3.5. Analisi economico-finanziaria previsionale

La seguente analisi esamina lo scenario economico-finanziario previsionale quinquennale della startup DermAi, costituita con un capitale sociale pari a 500.000€, destinando 350.000€ all'acquisizione di immobilizzazioni immateriali, quali la piattaforma su cloud, brevetti e consulenze legali e commerciali, soggette ad un ammortamento costante su un periodo di cinque anni, con una quota annuale pari a 70.000€. Tale investimento nell'ambito R&S (ricerca e sviluppo) consente alla startup di costituire una struttura tecnologica solida, finalizzata all'erogazione di servizi avanzati e tempestivi nel settore della dermatologia digitale. La presenza di un capitale proprio consistente e l'assenza di passività finanziarie, dal secondo anno in poi, conferiscono a DermAi una solida stabilità patrimoniale permettendo di raggiungere il *Break-Even Point* (BEP) già al primo mese del secondo anno di esercizio. Il modello di business si distingue per la sua scalabilità, caratterizzata da costi fissi ridotti e costi variabili strettamente correlati al volume del fatturato, come gli investimenti in attività di marketing (al primo e secondo anno risultano pari a 30.000€ e dal terzo anno invece saranno pari al 30% del fatturato al netto) e consulenze aggiuntive. Ciò favorisce una significativa leva operativa: l'incremento dei ricavi si traduce quasi interamente in aumento degli utili. Inoltre, è importante sottolineare che per incentivare il coinvolgimento del maggior numero possibile di dermatologi, il modello di business prevede che l'80% del fatturato lordo venga destinato ad essi.

Il primo anno di attività si stima di raggiungere un target di clientela pari a 43.000 utenti (lo 0,1% del mercato potenziale costituito da 43 milioni di utenti l'anno); ipotizzando che un utente utilizzi il servizio almeno una volta al giorno, si prevede un fatturato lordo pari a 860.000€, considerando il costo del servizio pari a 20€, cui 80% è destinato ai medici partner. I ricavi, dunque, raggiungono i 172.000€ mentre la struttura dei costi, tipica della fase *seed*, determina una perdita netta di -28.000€.

Tabella 3.1: Proiezione finanziaria dei principali dati economico-patrimoniali del primo anno di esercizio.

STATO PATRIMONIALE	VALORE	CONTO ECONOMICO	VALORE
Immobilizzazioni immateriali (B.I)	280.000 €	Fatturato lordo	860.000€
Disponibilità liquide (C.IV)	192.000 €	Ricavi delle vendite e prestazioni (B.1)	172.000 €
Capitale sociale (A.I)	500.000€	Costi del personale (B.9)	100.000 €
Utile/Perdita	- 28.000 €	Costi per servizi (B.7 marketing)	30.000 €
Patrimonio netto	472.000 €	Oneri di gestione (B.14)	- €
	- €	Ammortamenti Immateriali (B.10)	70.000 €
Debiti		Utile Netto	- 28.000 €
		ROI	-5.6%
		ROE	-5.9%

Fonte: elaborazione personale.

I costi sono così ripartiti:

- Costi del personale: un General Manager (pari a 70.000€) e un Junior Assistant Manager (pari a 30.000€).
- Costi per servizi: sviluppo piattaforma cloud e algoritmo Ai (pari a 250.000€), costi generali, consulenze legali e fiscali (pari a 43.000€) e brevetti e certificazioni (27.000€)
- Costi di marketing (pari a 30.000€ per i primi due anni, successivamente saranno pari al 30% del fatturato)

Nel secondo anno, si stima di raggiungere un target di clientela pari a 86.000 utenti (lo 0,2% del mercato potenziale costituito da 43 milioni di utenti l'anno), ognuno dei quali usufruirà del servizio almeno una volta al giorno, permettendo a DermAi di raggiungere il *break even point* già nel corso del primo mese. I ricavi totali sono cresciuti in corrispondenza della quota di mercato raggiunta (+100% rispetto all'anno precedente), sostenuti da una struttura di costi fissi relativamente contenuta, riuscendo a raggiungere un ritorno sugli investimenti (ROI) pari al 23,8% e un ritorno sul capitale proprio (ROE) del 20,1%.

Tabella 3.2: Proiezione finanziaria dei principali dati economico-patrimoniali del secondo anno di esercizio.

STATO PATRIMONIALE	VALORE	CONTO ECONOMICO	VALORE
Immobilizzazioni immateriali (B.I)	210.000 €	Fatturato lordo	1.720.000€
Disponibilità liquide (C.IV)	381.000 €	Ricavi delle vendite e prestazioni (B.1)	344.000 €
Capitale sociale (A.I)	500.000€	Costi del personale (B.9)	100.000 €
Utile/Perdita	119.004 €	Costi per servizi (B.7 marketing)	30.000 €
Patrimonio netto	591.000 €	Oneri di gestione (B.14)	24.996 €
	- €	Ammortamenti Immateriali (B.10)	70.000 €
Debiti		Utile Netto	119.004 €
		ROI	23.8%
		ROE	20.1%

Fonte: elaborazione personale.

Al terzo anno si stima una lieve crescita della quota di mercato allo 0,35%, la quale determina un aumento dei ricavi raggiungendo 602.000 €. I costi legati al marketing aumentano proporzionalmente, rappresentando il 30% del fatturato, ma l'utile netto registra una crescita raggiungendo i 226.404 €.

Tabella 3.3: Proiezione finanziaria dei principali dati economico-patrimoniali del terzo anno di esercizio.

STATO PATRIMONIALE	VALORE	CONTO ECONOMICO	VALORE
Immobilizzazioni immateriali (B.I)	140.000 €	Fatturato lordo	3.010.000€
Disponibilità liquide (C.IV)	677.000 €	Ricavi delle vendite e prestazioni (B.1)	602.000€
Capitale sociale (A.I)	500.000€	Costi del personale (B.9)	100.000 €
Utile/Perdita	226.404€	Costi per servizi (B.7 marketing)	180.600 €
Patrimonio netto	817.000 €	Oneri di gestione (B.14)	24.996 €
Debiti	- €	Ammortamenti Immateriali (B.10)	70.000 €
		Utile Netto	226.404 €
		ROI	45.3%
		ROE	27.7%

Fonte: elaborazione personale.

Al quarto anno, si stima di raggiungere un target di clientela pari a 172.000 utenti (lo 0,4% del mercato potenziale costituito da 43 milioni di utenti l'anno), raggiungendo un fatturato pari a 688.000 €, mantenendo una struttura dei costi stabile. L'utile netto

raggiunge i 286.604 €. La posizione finanziaria netta è altamente positiva, con liquidità che supera il milione di euro, la quale assicura inoltre, una solidità patrimoniale grazie al reinvestimento degli utili.

Tabella 3.4: Proiezione finanziaria dei principali dati economico-patrimoniali del quarto anno di esercizio.

STATO PATRIMONIALE	VALORE	CONTO ECONOMICO	VALORE
Immobilizzazioni immateriali (B.I)	70.000 €	Fatturato lordo	3.440.000€
Disponibilità liquide (C.IV)	1.033.000 €	Ricavi delle vendite e prestazioni (B.1)	688.000 €
Capitale sociale (A.I)	500.000€	Costi del personale (B.9)	100.000 €
Utile/Perdita	286.604 €	Costi per servizi (B.7 marketing)	206.400 €
Patrimonio netto	1.104.000 €	Oneri di gestione (B.14)	24.996 €
Debiti	- €	Ammortamenti Immateriali (B.10)	70.000 €
		Utile Netto	286.604 €
		ROI	57.3%
		ROE	25.9%

Fonte: elaborazione personale

Al quinto anno l'azienda conquista lo 0,5% nel mercato registrando ricavi pari a 860.000€, registrando un utile netto record di 407.004 €. Con un ROI dell'81,4% e un ROE del 26,9%, il modello si dimostra altamente efficiente. Inoltre, al quinto anno le immobilizzazioni immateriali sono interamente ammortizzate, mentre la liquidità disponibile supera 1,5 milioni di euro, evidenziando una piena autosufficienza finanziaria.

Tabella 3.5: Proiezione finanziaria dei principali dati economico-patrimoniali del quinto anno di esercizio.

STATO PATRIMONIALE	VALORE	CONTO ECONOMICO	VALORE
Immobilizzazioni immateriali (B.I)	0 €	Fatturato lordo	4.300.000€
Disponibilità liquide (C.IV)	1.510.000 €	Ricavi delle vendite e prestazioni (B.1)	860.000 €
Capitale sociale (A.I)	500.000€	Costi del personale (B.9)	100.000 €
Utile/Perdita	407.004 €	Costi per servizi (B.7 marketing)	258.000 €
Patrimonio netto	1.510.000 €	Oneri di gestione (B.14)	24.996 €
	- €	Ammortamenti	
Debiti		Immateriali (B.10)	70.000 €
		Utile Netto	407.004 €
		ROI	81.4%
		ROE	26.9%

Fonte: elaborazione personale.

Il fattore chiave che consente a DermAi di raggiungere risultati economici solidi in tempi ridotti non risiede in ipotesi ottimistiche o in proiezioni arbitrarie, bensì in un'analisi concreta e realistica del mercato potenziale. Il motivo per cui la startup, già dal secondo anno, registra un utile netto e un ROI superiore al 20% risiede nella presenza effettiva di una domanda latente, insoddisfatta ma chiaramente identificabile e quantificabile:

- In Italia sono presenti circa 20.000 farmacie, che erogano complessivamente 800.000 consulti al giorno, su un totale di circa 4 milioni di accessi giornalieri da parte dei cittadini;
- I medici di medicina generale forniscono circa 600.000 consulenze al giorno, pari al 20% in meno rispetto alle farmacie;
- Ogni giorno, circa 2 milioni di persone si affidano a motori di ricerca come Google per ottenere risposte ai propri problemi di salute.

Da questa analisi emerge un bacino potenziale di circa 3,4 milioni di utenti al giorno. Restrungendo il campo al target di riferimento, ovvero adulti con familiarità nell'uso delle tecnologie digitali (stimati del 70% del totale) e interessati a consulti dermatologici (circa il 5%), si stima un mercato potenziale di circa 120.000 utenti al giorno, pari a circa 43

milioni l'anno. Tuttavia, al fine di costruire un piano economico-finanziario sostenibile, è stata adottata una logica conservativa: il *Serviceable Obtainable Market* (SOM), ovvero la quota di mercato realisticamente raggiungibile da DermaAi, è stimata nello 0,1% del mercato target, con una crescita progressiva di 0,1 punti percentuali annui, fino a raggiungere lo 0,5% nel quinto anno, pari a circa 215.000 utenti annuali.

Un ROI positivo già dal secondo anno non è quindi un risultato casuale, ma la conseguenza diretta di una combinazione efficace tra una domanda reale, abitudini digitali consolidate e una tecnologia affidabile.

Conclusioni

Alla luce dell'analisi svolta, emerge un quadro complesso con aspetti contrastanti riguardo alle opportunità di costituire una startup innovativa in Italia. Da un lato, il contesto innovativo nazionale presenta ancora diverse criticità strutturali: un accesso semplificato ai capitali risulta limitato rispetto ad altri Paesi europei e grandi potenze come gli Stati Uniti d'America, un iter burocratico complesso e scoraggiante, che non mette al primo posto la crescita interna del Paese e una cultura imprenditoriale e del rischio meno diffusa, dove le paure prevalgono sul tentativo di successo (l'Italia è un popolo di risparmiatori). Nonostante queste barriere all'ingresso, nel corso degli ultimi anni sono emersi segnali di cambiamento, tramite introduzioni di numerosi piani di finanziamento, anche a fondo perduto, agevolazioni fiscali e incubatori focalizzati sulle startup innovative, favorendo un'Italia più competitiva e attrattiva nel mercato europeo.

In questo scenario, la presente tesi non si limita ad un'analisi teorica ma propone la costituzione di una startup innovativa in Italia: DermAi, un servizio di consulenza medica online basato sull'intelligenza artificiale e sul rapporto continuativo tra medico e paziente. Il progetto nasce con l'obiettivo di colmare criticità persistenti nel panorama sanitario italiano, offrendo un'alternativa accessibile, rapida e ad alto contenuto tecnologico, alla diagnosi dermatologica tradizionale. DermAi, consapevole delle sfide presenti sul contesto italiano, aspira a diventare un esempio di come anche nel nostro Paese sia possibile innovare con successo.

Il contributo che con questa tesi si vuole dare è quello di gettare le fondamenta per una startup italiana capace di rispondere a un bisogno sanitario reale e di posizionarsi come *first mover* in un mercato in forte e continua crescita.

Bibliografia

- Bertoni, F., Colombo, M.G., & Grilli, L. (2010). *Finanziamento tramite venture capital e crescita delle giovani imprese high-tech: un'analisi longitudinale sul ruolo della tipologia di investitore*. Rivista Italiana degli Economisti, 15 (3).
- Casimiro, A.N., & Enriques, L. (2021). *Venture capital e diritto societario italiano: un rapporto difficile*. Analisi Giuridica dell'Economia, 1-2.
- CDP Venture Capital. (n.d.). *Comunicati e news*.
- Dealroom. (2023). *European venture capital in 2023*.
- Dealroom. (2024). *Europe Q2 2024 VC Report*.
- Del Giudice, R., & Gervasoni, A. (2005). *La recente evoluzione del mercato italiano del private equity e venture capital*. Liuc Papers, Serie Impresa e mercati finanziari, n. 174.
- Drucker, P. F. (1986). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- European Parliament. (n.d.). *Assistenza sanitaria nell'UE: affrontare le urgenti carenze di manodopera e garantire posti di lavoro di qualità*.
- EY. (2025). *Venture Capital Barometer: L'Italia si conferma un ecosistema stabile*.
- GIMBE. (2024). *7° Rapporto GIMBE sulla sanità pubblica e privata in Italia*.
- KPMG. (2023). *European Health Tech Clusters*.
- KPMG. (2025). *Global Tech Report: Healthcare Insights*.
- Luiss University Press. (2004). *Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo*. (Collana Innovazione, tecnologie e management).
- Mordor Intelligence. (2025). *Europe wireless healthcare market – Trends and forecast 2025–2030*.
- NVCA. (2024). *NVCA Yearbook*.
- OECD. (n.d.). *Artificial Intelligence*.
- Office of the Advocate for Small Business Capital Formation. (n.d.). *Annual reports and initiatives*.

- Parlamento Italiano. (2012). *Decreto-Legge 18 ottobre 2012, n.179*. Art. 25, comma 2.
- Parlamento Italiano. (2020). *Decreto-Legge 19 maggio 2020, n.34 – Decreto Rilancio*.
- Parlamento Italiano. (2025). *DDL Concorrenza – Interventi su startup*.
- Philips. (2022). *Future Health Index – Italia*.
- Statista. (2025). *Digital Health – Europe*.
- Statista. (2025). *Telemedicina in Italia per tipologia di servizio*.
- Teva Italia. (2023). *Tutti i numeri della farmacia italiana*.
- Venture Capital Monitor – AIFI. (2024). *Report annuale VC Italia*.

Sitografia

- Agenzia Digitale Italiana. (n.d.). *Startup, le politiche che servono ora all'Italia*. <https://www.agendadigitale.eu/startup/startup-e-innovazione-in-italia-sfide-e-strategie-per-il-successo>
- Agenzia Digitale Italiana. (n.d.). *Venture Capital in UE, qualcosa è cambiato*. <https://www.agendadigitale.eu/startup/venture-capital-in-ue-qualcosa-e-cambiato-lo-stato-dellarte-e-cosa-deve-fare-litalia>
- Altalex. (n.d.). *Decreto Crescita 2.0*. <https://www.altalex.com/documents/news/2014/04/02/decreto-crescita-2-0-ricerca-assicurazioni-start-up-innovative>
- Assidim. (n.d.). *Digital health e telemedicina: numeri in crescita*. <https://www.assidim.it/digital-health-e-telemedicina-numeri-in-crescita>
- Assofarm. (n.d.). <https://www.assofarm.it>
- BCE. (2024). *Discorso BCE 22 novembre 2024*. <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2024/html/ecb.sp241122~fb84170883.it.html>
- Commercial Risk. (2024). *Difficoltà di accesso al credito frenano le startup italiane*. <https://www.commercialriskonline.com/difficolta-di-accesso-al-credito-e-diversity-frenano-la-crescita-del-settore-startup-in-italia>
- COSME. (n.d.). https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/cosme_en
- Digital Strategy EU. (n.d.). *Semplificare l'ecosistema europeo delle start-up*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/news/simplifying-europes-startup-ecosystem-key-areas-reform>
- Eurostat. (n.d.). *Healthcare activities statistics*. https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Health_care_activities_statistics_-_consultations
- Federfarma. (n.d.). *Farmacie e farmacisti in Italia*. <https://www.federfarma.it/farmaci-e-farmacie/farmacie-e-farmacisti-in-italia/la-presenza-delle-farmacie-sul-territorio.aspx>
- FidoCommercialista. (n.d.). *Principali nozioni sull'Health Tech*. <https://fidocommercialista.it/innovazione-salute-healthtech>

- Fortune Italia. (2025). *Venture capital, il 2024 è l'anno della ripresa*. <https://www.fortuneita.com/2025/01/27/venture-capital-il-2024-e-lanno-della-ripresa-investiti-15-mld-ma-diminuiscono-le-exit>
- Gen-USA. (n.d.). *Finanziamenti per aprire attività in USA*. <https://www.gen-usa.com/finanziamenti-per-aprire-attivita-in-usa>
- Inclinic. (n.d.). *Salute online, cosa chiedono gli italiani a Dr. Google*. <https://www.inclinic.it/salute-online-cosa-chiedono-gli-italiani-a-dr-google.html>
- Invitalia. (n.d.). *Smart&Start Italia*. <https://www.invitalia.it/incentivi-e-strumenti/smartstart-italia/agevolazioni>
- J&J Medical Cloud. (n.d.). <https://www.jnjmedicalcloud.it/it-it/services/news-center/blte25bcaedcb1e98f8>
- Medea. (n.d.). *Teledermatologia*. <https://www.medeatelemedicina.com/dermatologia2>
- Meedox. (n.d.). *Il mercato dell'e-Health: dimensioni e previsioni di crescita*. <https://www.meedox.com/il-mercato-delle-health-dimensioni-e-previsioni-di-crescita>
- MIMIT. (n.d.). *Startup innovative*. <https://www.mimit.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/start-up-innovative>
- MIMIT. (n.d.). *Smart&Start Italia – FAQ*. <https://www.mimit.gov.it/it/incentivi/sostegno-alle-startup-innovative-smart-start-italia#faq1>
- Salute.gov.it. (n.d.). *Linee di indirizzo nazionali sulla telemedicina*. <https://www.salute.gov.it/new/it/tema/telemedicina/linee-di-indirizzo-nazionali-sulla-telemedicina>
- Sanita33. (n.d.). *Invecchiamento forza lavoro medica in Europa*. <https://www.sanita33.it/europa/4832/medici-l-invecchiamento-della-forza-lavoro-in-europa-oltre-il-40-ha-piu-di-55-anni.html>
- SEC. (n.d.). <https://www.sec.gov/about>

- SDG Group. (n.d.). *Il ruolo dell'Health Information Technology*. <https://www.sdgggroup.com/it/insights/blog/il-ruolo-dellhealth-information-technology-innovare-la-sanita>
- SNI - Unioncamere. (n.d.). *Startup Act 2025*. <https://sni.unioncamere.it/index.php/notizie/startup-innovative-tutti-gli-incentivi-aggiornati-con-le-novita-2025>
- Startupbusiness.it. (n.d.). *Startup Act 2.0*. <https://www.startupbusiness.it/nuova-legge-per-le-pmi-occasione-per-lo-startup-act-2-0/33377>
- StartupItalia. (2024). *Quanto si è investito in Italia nel VC?*. <https://startupitalia.eu/startup/venture-capital-quanto-si-investe-italia>
- StartupItalia. (n.d.). *Il futuro dell'Europa passa per le startup*. <https://startupitalia.eu/startup/il-futuro-delleuropa-passa-per-le-startup-e-gli-investimenti-in-innovazione>
- Telemedicina 2023. (n.d.). *Tendenze e crescita in Italia*. <https://www.sanita-digitale.com/tendenze/telemedicina-nel-2023-crescono-i-consulti-e-la-farmacia-si-consolida-come-centro-servizi>
- Tele dermatology Market. (n.d.). *IMARC Group*. <https://www.imarcgroup.com/teledermatology-market>