

Valutazione preventiva a 360°

piattaforma online di ripetizioni e corsi tenuti da professori
universitari

DATA

17/09/2026

CONSULENTI

manager, marketing, consulente legale, ragioniere, ingegnere

I cinque pareri qui sotto sono stati prodotti in parallelo sullo stesso testo, ciascuno senza vedere quello degli altri. Sono riportati integrali, come li ha scritti ogni consulente. Questa prima parte è la lettura d'insieme: i punti in cui i cinque pareri si confermano a vicenda, e quelli in cui si contraddicono.

Il modello valutato

«Piattaforma online che mette in contatto professori universitari disponibili a dare ripetizioni e lezioni private con studenti delle superiori e universitari, tramite videochiamata. Oltre alle ripetizioni su singole materie, offriamo anche corsi di lingua e corsi di perfezionamento professionale tenuti dagli stessi docenti. Una piccola regia di 4 persone gestisce tutta la struttura. I professori sono pagati a lezione, la piattaforma trattiene una percentuale di intermediazione sul prezzo pagato dallo studente.»

I cinque giudizi, in una riga ciascuno

● MANAGER Lanciarlo con modifiche	● MARKETING Posizionamento da affinare	● LEGALE Fattibile a condizione	● RAGIONIERE Sostenibile con riserve	● INGEGNERE Richiede sviluppo su misura
---	--	---	--	---

Cinque pareri indipendenti: nessun verde, nessun rosso. Nessuno dice di non farlo, nessuno dice di partire domani.

- **Manager:** lanciarlo con modifiche — un prodotto solo invece di tre, e barriere anti-disintermediazione fin dal giorno uno.
- **Marketing:** posizionamento da affinare — la nicchia «solo veri professori universitari» è libera sulla carta, ma va validata.
- **Legale:** fattibile a condizione di reclutare solo docenti che possono legalmente farlo, non toccare mai i soldi dello studente, costruire l'iscrizione attorno al genitore.
- **Ragioniere:** sostenibile con riserve — il conto per lezione regge, ma solo a volumi alti e con due decisioni ancora da prendere.
- **Ingegnere:** richiede sviluppo su misura — il nucleo si compra già pronto, la verifica dei docenti e i corsi collettivi no.

Nessuno dei cinque dice di non farlo. Nessuno dei cinque dice di partire domani. Tutti e cinque, per strade diverse, arrivano alla stessa frase: il modello sta in piedi, ma tre o quattro decisioni vanno prese **prima** di spendere, non dopo.

Il quadro d'insieme: cosa si vede solo mettendo insieme i cinque pareri

1. Il collo di bottiglia non è la domanda. È l'offerta.

È la cosa più importante di tutto il dossier, e nessun parere singolo la vede per intero.

- Il **marketing** ha trovato che nessun grande concorrente si presenta dicendo «i nostri tutor sono professori universitari veri»: la nicchia sulla carta è libera. Ha però aggiunto un avvertimento: «libero può voler dire anche nessuno l'ha fatto perché non regge economicamente».

- Il **legale** spiega perché potrebbe essere proprio così. Il professore universitario di ruolo è un dipendente pubblico: chi è a tempo pieno può fare per legge solo lezioni «di carattere occasionale», e l'attività libero-professionale gli è vietata. Chi può lavorare con voi in modo continuativo è il professore a **tempo definito**, che è una minoranza del corpo docente. In più il divieto di conferire incarichi non autorizzati colpisce **voi**, non solo lui.
- L'**ingegnere** aggiunge il terzo lato: non risulta uno strumento automatico affidabile per verificare titoli e credenziali di atenei italiani. La verifica resta lavoro a mano dei quattro operatori, e a 500 docenti non scala.

Tre pareri indipendenti, tre ragioni diverse, un'unica conclusione: **la risorsa scarsa di questo business è il professore, non lo studente**. Ed è la risorsa su cui il posizionamento commerciale è stato costruito.

Cosa ne segue, concretamente: il primo test da fare non è il sito e non è la pubblicità. È telefonare a venti professori universitari, chiedere in che regime di impegno sono e quante ore a settimana potrebbero davvero dare. Costa qualche giorno e zero euro, e se la risposta è «pochi e poche ore» cambia tutto il resto del progetto — prezzo, posizionamento, conti.

2. Il volume che serve per pareggiare è esattamente il volume a cui la struttura si rompe

- Il **ragioniere** calcola che, con lezione a 30 euro e commissione al 20%, restano 4,22 euro a lezione: servono circa **2.370 lezioni al mese**, cioè circa 590 studenti attivi ogni mese, solo per pagare i quattro stipendi. Senza pubblicità, senza tecnologia, senza tasse.
- Il **manager** osserva che la squadra di quattro persone regge «decine o poche centinaia di lezioni al mese», e oltre serve automatizzare o assumere.
- L'**ingegnere** indica dove si romperà per primo: la verifica manuale dei docenti in ingresso, proprio nel momento in cui servirebbe crescere in fretta.

QUANTE LEZIONI SERVONO SOLO PER PAGARE QUATTRO STIPENDI

Lezioni al mese necessarie per coprire 120.000 € l'anno di stipendi

Commissione 20%



Commissione 30%



Dieci punti di commissione in più tolgono un terzo del volume da raggiungere.

Ipotesi: quattro persone che costano 120.000 euro l'anno in tutto. Il conto copre solo gli stipendi: non c'è dentro un euro di pubblicità, di tecnologia o di tasse.

Detto in modo diretto: **il punto di pareggio sta oltre il punto di rottura della struttura attuale**. Non è una ragione per non farlo, è una ragione per decidere adesso quale lavoro automatizzate per primo (abbina-mento e pagamenti, dice il manager) e per non pianificare il pareggio con quattro persone che fanno tutto a mano.

E quanto tempo ci vuole lo dice l'unico precedente europeo con numeri pubblici. GoStudent ha perso 89 milioni di euro nel 2021 e 220 nel 2022, ed è arrivata al primo margine operativo positivo solo nel 2024, dopo aver tagliato metà dei suoi 2.000 dipendenti. Il dettaglio sta nel parere del ragioniere: qui serve a fissare l'ordine di grandezza dei tempi.

3. La leva più potente sui conti è anche la più affollata sul mercato

Il **ragioniere** indica la commissione come la leva più forte: passare dal 20% al 30% fa scendere le lezioni necessarie da 2.370 a circa 1.500 al mese, un terzo in meno. Il **marketing** ha rilevato le commissioni dei concorrenti: Superprof al 10%, ClassGap fra il 10% e il 20%, Preply fra il 18% e il 33%.

La lettura combinata è che **il 30% esiste sul mercato, ma è l'estremo alto della forchetta**, e chi ci sta (Preply) offre in cambio volume e visibilità che voi all'inizio non avete. Alzare la commissione è la leva giusta, ma va comprata con qualcosa che il professore percepisce come valore — non annunciata e basta, o alimenta esattamente la disintermediazione del punto seguente.

4. La disintermediazione, vista dai tre lati che contano

Il **manager** la indica come il rischio strategico numero uno: professore e studente si conoscono da voi e poi si accordano fuori. Il **legale** dice cosa regge e cosa no: una clausola di non aggiramento verso il professore, che è un professionista, tiene; una penale verso lo studente, che è un consumatore, è molto probabilmente vessatoria e in giudizio cade. Il **ragioniere** dà la misura di cosa costa: ogni lezione che esce dalla piattaforma sono 4,22 euro che non incassate. Cento lezioni perse al mese fanno 422 euro di margine in meno, e per rimetterli in pari servono venticinque studenti nuovi, sempre con l'ipotesi di quattro lezioni al mese a testa.

Conclusione operativa: il deterrente contrattuale va scritto verso i docenti, non verso le famiglie. E il vero argine non è la clausola: è dare al professore qualcosa che perde se esce (pagamenti garantiti e tracciati, calendario, recensioni, materiale).

5. I tre prodotti insieme: quattro pareri su cinque dicono di aspettare, uno dice il contrario

- **Manager:** tre prodotti insieme diluiscono forze e attenzione dal primo giorno.
- **Ingegnere:** lezione singola e corso collettivo sono tecnicamente due sistemi diversi, e farli bene entrambi costa più tempo e più soldi di quanto sembri.
- **Legale:** sui «corsi di perfezionamento professionale» attenzione alle parole. Promettere un titolo o una qualifica riconosciuta senza accreditamento regionale non è solo un tema di accreditamento, è pubblicità ingannevole.
- **Marketing:** il doppio prodotto copre più fasce di chi già paga per formazione online — lo mette fra i punti di forza.
- **Ragioniere:** è l'unico con un argomento economico forte a favore. Da giugno ad agosto la domanda scolastica crolla e i quattro stipendi no: i corsi di lingua e di perfezionamento attutiscono il buco estivo.

La sintesi onesta non è «no», è «non adesso e non a giugno»: partite con le ripetizioni, e tenete i corsi come la risposta pianificata alla stagionalità, da aprire quando il primo motore gira. È una scelta di calendario, non di catalogo.

6. I numeri che mancano bloccano tre pareri su cinque

Lo stesso vuoto si ripresenta in tre pareri indipendenti. Servono quattro dati, e sono vostri:

1. **Quanto fate pagare la lezione allo studente.** Senza, il marketing non può dire se il premium regge rispetto ai 14 euro l'ora medi del mercato generalista, e il ragioniere ha dovuto ipotizzare 30 euro.
2. **Quanto pagate il professore, o quale percentuale trattenete.** È la leva principale sui conti e il principale argomento di reclutamento dei docenti.
3. **Quante lezioni al mese pensate di fare il primo anno.** Senza, l'ingegnere non può stimare i costi variabili di videochiamata e pagamenti.
4. **Solo Italia o anche estero.** Il marketing ha lavorato assumendo Italia.

Una nota tecnica emersa dall'incrocio: l'ingegnere ha citato le tariffe Stripe del listino statunitense (2,9% più 30 centesimi), il ragioniere quelle dell'area europea (1,5% più 25 centesimi). Per un'attività che incassa in euro da clienti italiani vale la seconda. È una differenza che su migliaia di micro-transazioni pesa.

Cosa fare, in ordine



Le tappe 1, 2 e 3 vanno chiuse prima di qualsiasi spesa: cambiano contratto, software e conti.

Nei primi 90 giorni un solo numero conta: quante lezioni sono state concluse e pagate. Non le iscrizioni, non i professori a catalogo.

Prima di spendere un euro in sviluppo o pubblicità:

1. **Verificare che i docenti possano legalmente farlo.** Venti telefonate, la domanda è «tempo pieno o tempo definito». Se il pool utilizzabile è troppo piccolo, il posizionamento va ripensato prima di tutto il resto.
2. **Decidere come girano i soldi.** Il legale dice di non farli passare mai da un conto vostro (riserva sui servizi di pagamento); il ragioniere dice che il trattamento IVA della commissione vale circa il 18% del margine. Sono due domande da portare insieme, perché la risposta condiziona sia il contratto con i professori sia il software.
3. **Fissare prezzo e commissione.** Sono i due numeri che sbloccano marketing e conti.

Subito dopo, prima di aprire al pubblico:

4. Iscrizione al ROC presso l'AGCOM e contributo annuale; flusso di iscrizione costruito attorno al genitore e non attorno al ragazzo; chiarire l'obbligo del certificato penale per i docenti.
5. Scelta del software: solo a questo punto, perché le decisioni 2 e 4 cambiano cosa deve saper fare.

Nei primi 90 giorni: l'unico numero che conta è quante lezioni sono state concluse e pagate — non quante iscrizioni, non quanti professori a catalogo.

Quello che nessuno dei cinque è riuscito a verificare

Va detto apertamente, perché sono i punti su cui il dossier vi dà un orientamento e non una certezza:

- La marginalità media delle piattaforme italiane di ripetizioni: nessuna fonte affidabile trovata.
- Dati economici aggiornati al 2025-2026 su GoStudent Italia e Superprof.
- Se esista fuori Italia un concorrente di nicchia che fa esattamente «solo professori universitari».
- Se l'obbligo del certificato penale per chi lavora con minori colpisca anche una piattaforma che non assume i docenti (scheda per il legale, in fondo al parere legale).
- Se incassare dallo studente e girare il compenso al professore rientri nella riserva sui servizi di pagamento (seconda scheda per il legale).
- Se la commissione della piattaforma sia esente IVA come le lezioni o imponibile al 22% (scheda per il commercialista, in fondo al parere del ragioniere).
- Se l'art. 6 della L. 240/2010 sia stato modificato dopo il 10 marzo 2022.

Le tre schede citate sono già pronte nei rispettivi pareri: sono scritte in modo che un avvocato e un commercialista possano rispondere in poche righe, senza dover richiamare.

I cinque pareri integrali

Parere del manager

VISIONE D'INSIEME, MERCATO E PRIORITÀ

● RACCOMANDAZIONE

Dimensione del mercato — ● VERIFICATO

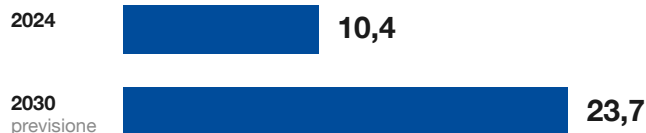
A livello globale il mercato del tutoring online (lezioni private via video) valeva circa 10,4 miliardi di dollari nel 2024 ed è previsto arrivare a 23,7 miliardi entro il 2030, con una crescita media del 14,5% l'anno (Grand View Research, dato aggiornato al 2025-2026). È un mercato che cresce, non stagnante.

In Italia il quadro è più piccolo ma solido: secondo l'Osservatorio di Le Tue Lezioni, la spesa media delle famiglie per le ripetizioni durante la maturità si aggira intorno ai 540 euro per studente. Un'altra stima, più datata (2019, Codacons/Fondazione Einaudi), parlava di un giro d'affari nazionale di circa un miliardo di euro, con oltre il 90% "in nero" — cioè pagato a mano, senza fattura. Attenzione: questa cifra ha più di 5 anni, quindi va presa come ordine di grandezza vecchio, non come dato aggiornato: nessuna fonte recente e affidabile mi dà una cifra 2025-2026 precisa per il mercato italiano delle ripetizioni nel suo complesso.

Cosa significa per te: il mercato c'è, è miliardario a livello globale e in crescita da anni. In Italia la torta è più piccola ma il fatto che il 90% sia in nero è un'opportunità, non solo un problema: chi porta pagamenti tracciati e fatturati (come fa una piattaforma) intercetta domanda che oggi sfugge a tutti.

IL MERCATO, PER QUELLO CHE SE NE SA

MONDO — tutoring online, miliardi di dollari



Crescita media del 14,5% l'anno

Fonte: Grand View Research, dato aggiornato al 2025-2026.

ITALIA

540 €

spesa media di una famiglia per le ripetizioni durante la maturità

Da prendere con le pinze

Giro d'affari nazionale attorno a 1 miliardo di euro, oltre il 90% in nero: è un dato del 2019, vecchio di oltre cinque anni e non riverificato.

Dal parere del manager. Il mercato mondiale è verificato e in crescita; sull'Italia non esiste una cifra recente e affidabile, e la quota pagata in nero è insieme il limite e l'occasione.

Scalabilità

Il modello di intermediazione (la piattaforma prende una percentuale su ogni lezione pagata) è scalabile sulla parte tecnologica: il software che fa incontrare domanda e offerta, gestisce calendario e pagamenti non ha un limite fisico di crescita.

Il collo di bottiglia è la squadra di 4 persone. Oggi fanno selezione dei professori, abbinamento studente-docente, calendario, pagamenti e assistenza clienti tutto insieme. Questo regge finché i numeri sono piccoli (decine o poche centinaia di lezioni al mese). Se il progetto funziona e i volumi crescono davvero, quella squadra non basta più: o si automatizza buona parte del lavoro (matching automatico, pagamenti automatici) o si assume. Chi deciderà quando e come farlo è un tema tecnico/organizzativo che lascio ai colleghi ingegnere e ragioniere — dal mio punto di vista di insieme, ti dico solo questo: non partire pensando che 4 persone bastino

per sempre. Pianifica fin da subito quale parte del lavoro automatizzi per prima (probabilmente il matching e i pagamenti, che sono ripetitivi), perché è lì che si spacca la scalabilità.

Un secondo punto di scalabilità: avete tre prodotti diversi nello stesso lancio — ripetizioni singole materie, corsi di lingua, corsi di perfezionamento professionale. Ognuno ha un pubblico e una logica di prezzo diversi. Lanciarli tutti insieme triplica lo sforzo di marketing e di gestione fin dal primo giorno, con una squadra di 4 persone. Consiglio di validare un solo prodotto (le ripetizioni, che è il cuore dell'idea) prima di aprire gli altri due fronti.

Il rischio più grande

Il rischio strategico più serio, che non rientra nel dominio di legale, ragioniere, marketing o ingegnere, è la disintermediazione: professore e studente si conoscono tramite la piattaforma, fanno la prima lezione, e poi si accordano da soli per le lezioni successive — pagamento diretto, fuori piattaforma, zero commissione per voi. È un problema strutturale di ogni marketplace a due lati (piattaforma che mette in contatto due parti che poi possono continuare a lavorare insieme senza di te), non specifico a voi: la letteratura di settore lo descrive come uno dei motivi principali per cui questi modelli falliscono dopo il lancio, perché "seller churn" (i fornitori che diventano inattivi sulla piattaforma) è il segnale che precede i problemi.

Nel vostro caso il rischio è amplificato: un professore universitario che dà ripetizioni ha tutto l'interesse a portarsi lo studente fuori piattaforma dopo 2-3 lezioni, perché il rapporto è personale e continuativo (una materia da preparare per un esame dura mesi). Se non mettete barriere (motivi concreti per restare: pagamenti tracciati comodi, materiale didattico solo sulla piattaforma, garanzie per lo studente, reputazione/recensioni che il professore perde se esce), il vostro margine si erode lezione dopo lezione, silenziosamente, senza che ve ne accorgiate finché non guardate i numeri a fine trimestre.

Priorità dei primi 90 giorni

1. Non lanciare i tre prodotti insieme. Partite solo con le ripetizioni singola materia, il prodotto più semplice da validare. Corsi di lingua e corsi professionali li aprite dopo, quando il primo motore (trovare professori, trovare studenti, farli incontrare bene) funziona davvero.
2. Prima regola anti-disintermediazione da mettere nei contratti/termini d'uso fin dal giorno 1 (qui serve il collega legale per la forma, ma la decisione strategica di averla è mia da segnalare): non aspettate che il problema emerga per correre ai ripari.
3. Puntate a un numero piccolo ma reale di lezioni concluse e pagate (non iscrizioni, non professori caricati a catalogo) entro i 90 giorni — è l'unico dato che vi dice se il modello di abbinamento funziona prima di investire di più.

Punti di forza:

- Mercato online in crescita reale e verificata (non solo percezione)
- Segmento "in nero" enorme in Italia: chi porta pagamenti tracciati intercetta domanda oggi non servita
- Nicchia specifica (professori universitari) come possibile leva di differenziazione rispetto ai concorrenti generalisti

Criticità:

- Squadra di 4 persone come collo di bottiglia se il progetto cresce davvero
- Tre prodotti diversi lanciati insieme diluiscono forze e attenzione fin dal primo giorno
- Rischio strutturale di disintermediazione (perdita di commissione dopo le prime lezioni), tipico di questo modello e non ancora affrontato nel testo

Giudizio manageriale: Lanciarlo con modifiche — partire da un solo prodotto (ripetizioni) invece di tre insieme, e costruire fin da subito le barriere anti-disintermediazione, perché il mercato c'è ma il modello a 4 persone su tre fronti non regge la prova dei numeri.

Parere del marketing

CONCORRENTI, POSIZIONAMENTO E PREZZO DI RIFERIMENTO

Ho i dati che mi servono. Ecco il quadro completo.

Sintesi: il mercato esiste, è enorme, e non è per niente vuoto. Il "matching prof-studente in videochiamata con commissione sulla lezione" è già un modello consolidato, con concorrenti che hanno raccolto centinaia di milioni di euro. Quello che NON ho trovato — e che potrebbe essere lo spazio libero — è un concorrente che punta esplicitamente su **"solo veri professori universitari"** come selezione: quasi tutti i grandi player mischiano studenti, laureati e insegnanti senza distinzione di titolo. Il problema non è "il mercato non c'è", è "come si sopravvive in mezzo a chi ha budget marketing 1000 volte più grandi del vostro".

■ **Prima di andare oltre:** non mi avete detto il prezzo che avete in mente né se puntate solo sull'Italia o anche all'estero. Ho lavorato assumendo mercato Italia (visto il testo) — se pensate anche a Spagna, Francia, ecc. i numeri cambiano parecchio, ditemelo nel prossimo messaggio.

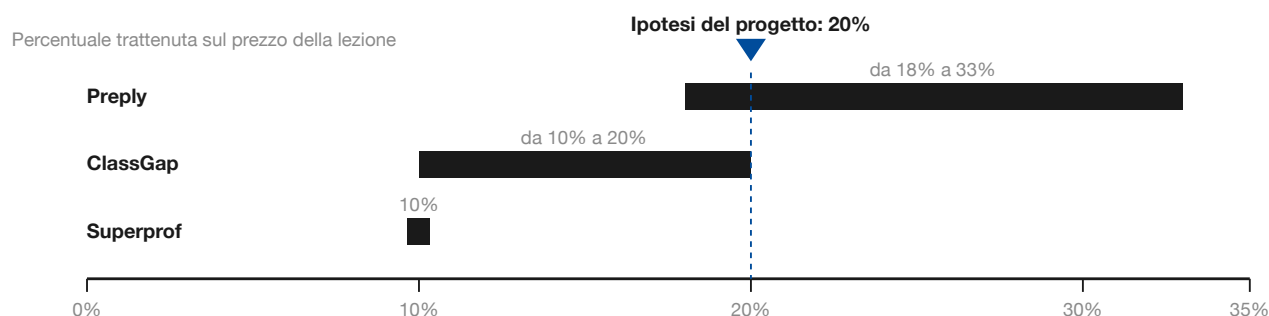
1. Chi lo fa già — concorrenti diretti (ripetizioni/tutoring online a pagamento con intermediazione)

PIATTAFORMA	COSA OFFRE	PREZZO/COMMISSIONE	FONTE
Superprof (Francia, presente in Italia)	Marketplace aperto ripetizioni tutte le materie, incluse ripetizioni universitarie	"116.665 prof verificati, prezzi da 14€/h". Su livello università: "117.621 insegnanti di ripetizioni livello Università propongono un aiuto ripetizioni". Commissione: "Pagherai unicamente un commissione di servizio del 10% sul prezzo delle lezioni se usufruirai del servizio di pagamento della piattaforma"	superprof.it
Preply	Focus principale lingue, anche B2B aziende	"Ogni nuova lezione di prova ha una commissione del 100%. Per tutte le lezioni successive, Preply applicherà una percentuale sulla tariffa oraria (tra il 18% e il 33%)". Scala globale: "opera come piattaforma globale con milioni di utenti attivi e una base di oltre 100.000 tutor che coprono più di 90 lingue"	money.it, superprof.it/blog
ClassGap	Include esplicitamente tutoring universitario/esami	Commissione "dal 20% al 10%, a seconda del numero di richieste dell'insegnante"	superprof.it/blog
GoStudent (Austria)	Ripetizioni scolastiche online, colosso europeo	Raccolta capitali enorme: "GoStudent continua la sua crescita raccogliendo 300 milioni di euro in un round di finanziamento di Serie D. La sua valutazione post- money è ora di 3 miliardi di euro" (dato 2022, quindi datato — verificare se ancora attuale). Filiale italiana con fatturato in calo secondo Atoka/Reportaziende (~3,3-7,4 mln€ 2023-24, dato da verificare)	forbes.it, atoka.io
Docenti.it, Skuola.net	Portali italiani storici con sezione ripetizioni/tutor	Prezzi non pubblici in modo strutturato	docenti.it, skuola.net

PIATTAFORMA	COSA OFFRE	PREZZO/COMMISSIONE	FONTE
Tutored (startup italiana, 2014)	Ripetizioni tra studenti universitari, poi espansione	Ha preso 400 mila euro di investimento e si è espansa "in Spagna, Canada e Usa", ma non ho trovato nessuna notizia dopo il 2016 — segnale che l'iniziativa potrebbe essersi fermata o essere diventata marginale	startupitalia.eu

Nessuno di questi — ho controllato specificamente — si presenta con l'argomento "i tuoi tutor sono professori universitari veri, non semplici laureati o studenti". È lo spazio che dite di voler occupare, e su questo punto sembra libero. Ma libero può voler dire anche "nessuno l'ha fatto perché non regge economicamente" — non lo so, va testato.

QUANTO TRATTENGONO GLI ALTRI



Fonti: pagine pubbliche dei tre operatori, rilevate dal consulente marketing.

Il 30% esiste sul mercato, ma è l'estremo alto della forchetta: chi ci sta offre in cambio un volume che una piattaforma nuova non ha.

2. Prezzo di riferimento

Il mercato generalista italiano parte bassissimo: "il 99% dei nostri prof offre la prima lezione privata online gratis" e "una sessione di ripetizioni online costa in media 14€/h". Se voi puntate su "vero professore universitario", il prezzo dovrà stare sensibilmente sopra questa media — ma non avendo il vostro listino, non posso dirvi se è credibile o no. 🟡 Non scrivo un prezzo di riferimento a caso: prima serve sapere quanto pensate di far pagare la lezione e quanto pagare al professore.

3. Cosa rende difficile entrare

- **Capitale:** i più grandi hanno raccolto centinaia di milioni (GoStudent, sopra) e possono permettersi campagne pubblicitarie e SEO su scala che una struttura di 4 persone non può replicare. Preply stesso attribuisce la sua crescita a "una strategia basata su SEO e algoritmi" costruita in anni.
- **Reperire i docenti giusti:** reclutare veri professori universitari (non dottorandi, non semplici laureati) è strutturalmente più difficile che reclutare i 100.000+ tutor generici che ha Preply — pool più piccolo, meno disponibilità oraria, meno propensione a fare ripetizioni per pochi euro l'ora.
- **Guerra di prezzo dal basso:** con prof già a 14€/h su Superprof, un posizionamento "premium" deve giustificare bene la differenza, altrimenti lo studente sceglie il tutor più economico.

4. Cosa NON sono riuscito a verificare

- Il prezzo che il cliente ha in mente (necessario per dire se il posizionamento regge).
- Se il mercato target è solo Italia o anche estero.

- Dati economici aggiornati al 2025/2026 per GoStudent Italia e Superprof (i numeri più solidi che ho trovato sono 2022-2024, quindi non recentissimi su un mercato che si muove).
- Se esiste, fuori Italia, un concorrente di nicchia che fa esattamente "solo professori universitari" — la mia ricerca non l'ha trovato, ma non posso escludere che esista e non sia emerso nelle chiavi di ricerca usate.

5. Prossimo passo

Ditemi il prezzo/ora che avete in mente per lo studente e quanto pensate di pagare al professore: senza questo dato non posso dirvi se il posizionamento "premium" regge rispetto ai 14€/h medi del mercato generalista.

Punti di forza:

- Mercato enorme, domanda già validata da altri (milioni di studenti nel mondo)
- Nicchia "solo professori universitari" non presidiata esplicitamente da nessun grande concorrente trovato
- Doppio prodotto (ripetizioni + corsi professionali/lingue) copre più fasce di chi già paga per formazione online

Criticità:

- Concorrenti con capitali enormi e budget marketing fuori portata per una struttura di 4 persone
- Pool di veri docenti universitari disponibili è ristretto: rischio di non riuscire a scalare oltre poche decine/centinaia di prof
- Prezzo non ancora definito: senza saperlo non si può dire se il posizionamento "premium" giustifica la differenza rispetto ai 14€/h medi di mercato

Giudizio marketing: Posizionamento da affinare — la nicchia "solo veri professori universitari" è oggi libera sulla carta, ma va validata su due punti concreti prima di lanciare: quanti professori riuscite davvero a reclutare e a quale prezzo lo studente è disposto a pagare la differenza rispetto ai tutor generici già presenti.

Parere del consulente legale

FORMA SOCIETARIA, AUTORIZZAZIONI, VINCOLI E RISCHI CONTRATTUALI

● ORIENTATIVO

Ho lavorato solo sul testo che avete scritto: non ho contratti sotto mano, quindi qui non revisiono clausole. Vi dico che cosa serve per aprire, dove questo modello tocca regole che esistono davvero, e dove invece mi fermo perché sbagliare costerebbe una sanzione.

Tre avvisi sul metodo, così sapete come leggermi:

- Dove scrivo ● ho letto una fonte ufficiale.
- Dove scrivo ● vi do la mia lettura, che il vostro legale può correggere prima che produca effetti.
- Dove scrivo ● non rispondo: trovate in fondo la scheda già pronta da mandare a un avvocato.

1. Il punto che cambia il vostro modello più di ogni altro: i professori universitari sono dipendenti pubblici

Questo non è un dettaglio burocratico, è il cuore della vostra offerta. Il professore universitario di ruolo è un dipendente dello Stato, e cosa può fare fuori dall'ateneo è scritto in una legge.

● La legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 6, dice testualmente:

- Comma 9: «L'esercizio di attività libero-professionale è incompatibile con il regime di tempo pieno.»
- Comma 10: i professori a tempo pieno possono svolgere liberamente, anche a pagamento, «lezioni e seminari di carattere occasionale». Per funzioni didattiche vere e proprie serve invece «previa autorizzazione del rettore», e solo «presso enti pubblici e privati senza scopo di lucro».
- Comma 12: i professori a **tempo definito** (l'altro regime di impegno, che si sceglie con domanda al rettore) «possono svolgere attività libero-professionali e di lavoro autonomo anche continuative».

Cosa significa per voi, in parole normali:

- Un professore a tempo pieno può fare una lezione ogni tanto sulla vostra piattaforma. Non può farne quaranta all'anno con continuità: a quel punto non è più «occasionale», è attività libero-professionale, e per lui è vietata.
- L'autorizzazione del rettore prevista al comma 10 a voi non serve a molto: è scritta per attività presso enti **senza scopo di lucro**, e voi siete una società che trattiene una percentuale. Non contate su quella porta.
- I professori che possono lavorare con voi in modo continuativo sono quelli a **tempo definito**. Sono una minoranza del corpo docente.

CHI PUÒ INSEGNARE DA VOI

PROFESSORE A TEMPO PIENO	PROFESSORE A TEMPO DEFINITO
- Solo lezioni e seminari di carattere occasionale - Libera professione: vietata - L'autorizzazione del rettore riguarda enti senza scopo di lucro: voi non lo siete NON UTILIZZABILE CON CONTINUITÀ	- Può svolgere attività libero-professionale e di lavoro autonomo, anche continuative - Purché non ci sia conflitto di interesse con l'ateneo di appartenenza UTILIZZABILE

In più, gli obblighi che ricadono su di voi:

nessun incarico retribuito senza l'autorizzazione dell'ateneo, e i compensi vanno comunicati entro quindici giorni.

Fonte: L. 240/2010, art. 6, commi 9, 10 e 12, e D.Lgs. 165/2001, art. 53, commi 9 e 11. I docenti davvero ingaggiabili con continuità sono la minoranza a tempo definito.

⚠ Non sono riuscito a escludere un intervento successivo: il testo che ho letto è quello ufficiale aggiornato al 10 marzo 2022. Fate confermare al vostro legale che l'art. 6 non è stato modificato dopo quella data.

🟡 A questo si aggiunge il Testo unico sul pubblico impiego (D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, art. 53). Due commi vi riguardano direttamente:

- Comma 9: i soggetti privati **non possono** conferire incarichi retribuiti a dipendenti pubblici senza la previa autorizzazione dell'amministrazione di appartenenza. Il divieto è su di voi, non solo sul professore.
- Comma 11: chi paga il compenso deve comunicarne l'ammontare all'amministrazione di appartenenza **entro quindici giorni** dall'erogazione. Anche questo tocca a voi.

Questo testo l'ho letto su una banca dati giuridica, non sulla fonte ufficiale: per questo è 🟡 e non 🟢. Il documento da far controllare è il testo vigente dell'art. 53 su Normattiva.

Cosa fate, in pratica, e chi lo fa: prima di mettere online il primo professore, il vostro responsabile della selezione deve raccogliere da ciascun docente (a) l'autocertificazione del regime di impegno, tempo pieno o tempo definito, e (b) copia dell'autorizzazione dell'ateneo quando serve. E dovete costruire fin da subito il flusso che comunica i compensi all'ateneo entro quindici giorni. Non è un adempimento che si aggiunge dopo: cambia il software dei pagamenti.

2. Forma societaria: società a responsabilità limitata, non ditta individuale

🟡 Per «forma societaria» si intende il vestito giuridico dell'attività: decide chi risponde dei debiti e con quale patrimonio. Per quello che avete descritto la scelta ragionevole è la **SRL** (società a responsabilità limitata: se l'attività va male, i creditori aggrediscono il patrimonio della società, non la casa dei soci).

Tre ragioni concrete, tutte vostre:

- Maneggiate soldi di altri. Incassate dallo studente e dovete al professore: se un incasso si perde, il debito resta.
- Lavorate con minorenni. Il rischio di una contestazione seria, per quanto raro, esiste e va tenuto lontano dal patrimonio personale.
- Siete in quattro. Un'attività con più persone che decidono insieme ha bisogno di regole scritte su chi comanda e come si esce.

La variante **SRL semplificata** (capitale anche di 1 euro, atto costitutivo su modello standard) riduce il costo di partenza ma vi lega a uno statuto che non potete personalizzare: se prevedete un investitore o quote diverse fra i quattro, non è la strada. Quanto costa una e quanto costa l'altra è materia del collega ragioniere.

3. Autorizzazioni: quella che vi aspettate non serve, quella che non vi aspettate sì

● **Non vi serve nessuna autorizzazione scolastica.** Le ripetizioni private non sono scuola: non dovete chiedere la parità scolastica né l'accreditamento regionale. L'accreditamento regionale entra in gioco solo se rilasciate titoli o qualifiche riconosciute dalla Regione, o se volete usare fondi pubblici per la formazione. Dai vostri «corsi di perfezionamento professionale» tenete quindi fuori le parole che promettono un titolo riconosciuto, finché non avete l'accreditamento in mano: promettere una qualifica che non potete rilasciare è pubblicità ingannevole prima ancora che un tema di accreditamento.

● **Vi serve invece l'iscrizione al ROC presso l'AGCOM.** Il ROC è il Registro degli operatori di comunicazione, tenuto dall'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni. La legge di bilancio 2021 (L. 30 dicembre 2020, n. 178, art. 1, comma 515) ha esteso l'obbligo di iscrizione e il pagamento di un contributo annuale ai fornitori di «servizi di intermediazione online», anche se non stabiliti in Italia, che offrono servizi in Italia. Voi siete esattamente questo: mettete in contatto professori che offrono un servizio e studenti che lo comprano, e trattenete una percentuale. Le modalità pratiche di iscrizione sono nella delibera AGCOM n. 200/21/CONS.

⚠ Non sono riuscito a escludere modifiche successive alla delibera 200/21/CONS, e non ho letto il testo integrale: il **termine** entro cui iscriversi e l'**importo** del contributo annuale leggeteli sulla delibera prima di iscrivervi, non fidatevi di quello che vi ricordate. Qui un errore è una sanzione, e la sanzione non si recupera.

4. Incassare per conto del professore: qui mi fermo

Il vostro modello dice «la piattaforma trattiene una percentuale sul prezzo pagato dallo studente». Tradotto: lo studente paga voi, voi pagate il professore. Se quei soldi transitano su un conto vostro, state di fatto trasferendo denaro da una persona a un'altra, e questa in Italia è un'attività riservata a soggetti autorizzati dalla Banca d'Italia (istituti di pagamento). Esistono esclusioni per gli intermediari commerciali, ma sono scritte in modo stretto e la Banca d'Italia le legge in modo stretto.

● **NON RISPONDO** su se la vostra struttura rientri o no nell'esclusione. Non ho trovato una fonte ufficiale che copra il caso di una piattaforma di lezioni, e qui l'errore non è una multa amministrativa: esercitare abusivamente un'attività riservata è un reato.

La strada che quasi tutti i marketplace prendono, e che vi propongo di valutare, è non toccare mai i soldi: usare un operatore già autorizzato (Stripe, Mangopay e simili) che incassa dallo studente, gira la quota al professore e vi accredita la commissione. Non è solo comodo, è il modo di non entrare nel perimetro riservato. Trovate la scheda n. 1 in fondo.

5. Minorenni: tre adempimenti veri, non formalità

Gli «studenti delle superiori» sono in larga parte minorenni. Questo cambia tre cose.

● **Chi firma.** Il minore non ha la capacità di concludere contratti: il contratto lo firma il genitore. Se il vostro sito fa registrare il ragazzo e basta, il contratto è annullabile e voi non avete un titolo solido per incassare. Il flusso di iscrizione va costruito attorno al genitore, non attorno allo studente.

● **Il consenso privacy.** In Italia il minore che ha compiuto **quattordici anni** può dare da solo il consenso al trattamento dei dati per i servizi online; sotto i quattordici anni il consenso lo dà chi esercita la responsabilità genitoriale (Regolamento UE 2016/679, art. 8, e D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196, art. 2-quinquies). Attenzione: questo vale per i dati, non per il contratto. Sono due consensi diversi e vi servono entrambi.

● **Il certificato penale.** L'art. 25-bis del DPR 14 novembre 2002, n. 313, introdotto dal D.Lgs. 4 marzo 2014, n. 39, obbliga chi impiega una persona per attività che comportano contatti diretti e regolari con minori a chiedere il certificato penale del casellario giudiziale. Chi non lo fa rischia una sanzione amministrativa da 10.000 a 15.000 euro. Che questo obbligo colpisca anche una piattaforma che non assume i professori ma li mette in contatto con lo studente è una questione aperta, e non ho trovato una fonte ufficiale che la chiuda. Non rispondo: scheda n. 2 in fondo.

Un consiglio che posso darvi subito, a prescindere: **non registrate le videolezioni**. Se le registrate vi ritrovate archivi video di minori, con tutto quello che comporta tenerli, proteggerli e cancellarli. Se vi servono per la qualità del servizio, servono una base giuridica dedicata e il consenso separato dei genitori. È una scelta di prodotto da fare ora, non dopo.

6. Gli obblighi che avete perché siete una piattaforma

● Dal momento in cui intermediate fra professori e studenti, vi si applicano due regolamenti europei che non riguardano il contenuto delle lezioni ma il modo in cui gestite chi sta sulla piattaforma.

- **Regolamento (UE) 2019/1150, detto P2B** (platform to business, cioè i rapporti fra la piattaforma e chi ci lavora sopra), applicabile in Italia dal 12 luglio 2020. In concreto: termini e condizioni chiari e accessibili ai professori, indicazione dei criteri con cui decidete chi appare per primo nei risultati di ricerca, motivazione e preavviso se sospendete o cacciate un professore, un sistema interno di reclami. Vigila l'AGCOM, ed è la stessa ragione per cui vi serve il ROC del punto 3.
- **Regolamento (UE) 2022/2065, il Digital Services Act.** Prevede un punto di contatto, condizioni generali scritte, una procedura per segnalare contenuti illeciti e la motivazione delle decisioni che prendete sugli utenti. Le microimprese e le piccole imprese sono escluse da una parte degli obblighi: con quattro persone ci rientrate quasi certamente. Quali obblighi restino è l'art. 19 del regolamento, che non sono riuscito a leggere in originale: fatevelo aprire dal vostro legale prima di scrivere le condizioni d'uso, così le scrivete una volta sola.

● **E gli obblighi che avete verso lo studente che paga.** Il Codice del consumo (D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206) dà al consumatore 14 giorni per ripensarci su un acquisto online (art. 52). L'eccezione dell'art. 59 funziona solo se il cliente ha chiesto **espressamente** che il servizio parta subito e ha accettato di perdere il diritto di recesso a servizio concluso. Se il vostro checkout non prevede queste due caselle, lo studente può fare la lezione e poi chiedere indietro i soldi, e ha ragione lui. È mezz'ora di lavoro sul flusso di pagamento e vi evita una perdita silenziosa.

7. I rischi contrattuali tipici di questa attività

● **Il professore riqualificato come vostro dipendente.** È il rischio più caro che avete. L'art. 2 del D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 81, come riscritto dalla L. 2 novembre 2019, n. 128, applica la disciplina del lavoro subordinato alle collaborazioni continuative e personali le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente, e precisa che vale anche quando l'organizzazione avviene «tramite piattaforme anche digitali».

Se decidete voi il prezzo, gli orari, il copione della lezione, e punite chi rifiuta, vi state comprando quel rischio: contributi e differenze retributive arretrate, non una multa.

La contromisura è di prodotto, non di clausola: il professore fissa il proprio prezzo e la propria disponibilità, e può rifiutare senza conseguenze. Una clausola che dice «il rapporto è autonomo» non serve a niente se i fatti dicono il contrario.

● **E questo rischio sta per cambiare di livello.** La direttiva (UE) 2024/2831 sul lavoro mediante piattaforme digitali va recepita dagli Stati membri entro il **2 dicembre 2026** e introduce una presunzione legale di subordinazione e obblighi sulla gestione algoritmica. Il Consiglio dei Ministri ha approvato lo schema di decreto legislativo in esame preliminare il **23 luglio 2026** (fonte: sito del Ministero del Lavoro). Non ho trovato l'approvazione definitiva: allo stato il testo non è legge. Cosa fate: mettete in agenda dicembre 2026 per rileggere i contratti con i professori alla luce del decreto, e nel frattempo non scrivete contratti che sareste costretti a rifare.

IL CALENDARIO CHE VI RIGUARDA



Presunzione di subordinazione e obblighi sulla gestione algoritmica: i contratti con i docenti vanno riletti a dicembre.

Fonte: Ministero del Lavoro, notizia del 23 luglio 2026. Alla data di oggi non risulta l'approvazione definitiva del decreto.

● **La disintermediazione.** Il professore e lo studente si conoscono da voi e poi si accordano fuori. Una clausola di non aggiramento verso il professore, che è un professionista, regge. Una penale verso lo studente, che è un consumatore, è molto probabilmente una clausola vessatoria e in giudizio cade. Regolatevi di conseguenza: la clausola è un deterrente verso i docenti, non un'arma verso le famiglie.

● **Promettere una verifica che non fate.** Se scrivete «professori universitari verificati» e la verifica è approssimativa, non è solo un tema di immagine: è una pratica commerciale scorretta, e l'Autorità garante della concorrenza e del mercato sanziona. O verificate davvero il titolo e il regime di impegno, e lo fate per tutti, o cambiate la frase.

● **Chi risponde se la lezione va male.** Nelle condizioni d'uso deve essere scritto in modo comprensibile se vendete voi la lezione o se fate solo incontrare le parti. Sono due responsabilità diverse. E se la vendete voi, valutate una polizza di responsabilità civile.

RICHIESTA PER IL LEGALE — scheda n. 1 Cliente: società in costituzione (SRL), quattro soci, piattaforma online di lezioni private. Controparti: docenti (professionisti) e studenti o loro genitori (consumatori). Oggetto: incasso dallo studente e giroconto al docente — riserva di attività in materia di servizi di pagamento. Situazione: la piattaforma incassa il prezzo pieno della lezione dallo studente, trattiene una percentuale di intermediazione e versa il resto al docente. Nessun contratto ancora firmato, nessuna attività avviata. Due strutture possibili: (a) i fondi transitano su un conto della società; (b) i fondi non toccano mai la società perché incassa e ripartisce un prestatore di servizi di pagamento già autorizzato. Domanda: la struttura (a) rientra nella riserva di attività riservata agli istituti di pagamento, o è coperta da un'esclusione? La struttura (b) mette la società al riparo? Risposta attesa: sì/no sulla struttura (a), e conferma o smentita sulla (b), in poche

righe. Cosa ho già verificato: che l'attività di prestazione di servizi di pagamento è riservata a soggetti autorizzati dalla Banca d'Italia e che esistono esclusioni per gli intermediari commerciali. Non ho trovato una fonte ufficiale applicata a una piattaforma di lezioni: resta il dubbio se la trattenuta di una commissione sul prezzo faccia perdere l'esclusione.

RICHIESTA PER IL LEGALE — scheda n. 2 Cliente: stessa società. Docenti inquadrati come lavoratori autonomi, non dipendenti. Studenti in larga parte minorenni. Oggetto: obbligo del certificato penale del casellario giudiziale ex art. 25-bis DPR 313/2002. Situazione: la piattaforma non assume i docenti: li seleziona, li pubblica a catalogo, li abbina agli studenti e li paga a lezione trattenendo una commissione. Le lezioni sono individuali, in videochiamata, e si ripetono nel tempo con lo stesso studente minorenne. Domanda: la società è tenuta a richiedere il certificato penale per i docenti, pur non essendo datore di lavoro in senso stretto? Risposta attesa: sì/no, e in caso di sì se l'obbligo scatta per tutti i docenti o solo per quelli che tengono lezioni a minori. Cosa ho già verificato: l'art. 25-bis DPR 313/2002 introdotto dal D.Lgs. 39/2014 e la sanzione amministrativa da 10.000 a 15.000 euro. Il dubbio che resta è se «impiegare al lavoro» copra anche un rapporto di lavoro autonomo intermediato da una piattaforma, tema su cui esistono chiarimenti in ambito sportivo ma non, per quanto ho trovato, in ambito didattico.

Per procedere in sicurezza su entrambi i punti, fate validare questi due passaggi da un legale in carne e ossa prima di aprire gli incassi: sono le due cose che non si sistemano dopo.

Punti di forza:

- Nessuna licenza né autorizzazione scolastica per partire
- Attività lecita e con regole già scritte, non zona grigia
- Microimpresa: esclusi da una parte degli obblighi da piattaforma

Criticità:

- Professori di ruolo a tempo pieno: per legge non possono farlo con continuità
- Minorenni: certificato penale e consenso dei genitori, adempimenti veri
- Rischio di riqualificazione dei docenti, con il decreto piattaforme atteso entro dicembre 2026

Giudizio legale: Fattibile a condizione di reclutare solo docenti che possono legalmente farlo, non toccare mai i soldi dello studente con un conto vostro e costruire l'iscrizione attorno al genitore, perché sono i tre punti in cui questo modello passa da lecito a sanzionabile.

Parere del ragioniere

SOSTENIBILITÀ ECONOMICA, REGIME FISCALE E COSTI NASCOSTI

● ORIENTATIVO — DA VALIDARE

Rispondo per: società di capitali in costituzione, quattro persone, regime contabile ordinario, attività di intermediazione online più vendita di corsi. Non ho un profilo azienda compilato: se qualcuno di questi dati è diverso, ditemelo, perché cambia i conti.

Mi mancano tre numeri che sarebbero decisivi: **quanto fate pagare la lezione allo studente, quale percentuale trattenete e quante lezioni al mese pensate di fare il primo anno**. Non vi lascio a mani vuote per questo: faccio i conti con ipotesi dichiarate, e vi indico esattamente dove cambiano se i vostri numeri sono altri.

Ipotesi che sto usando, tutte da correggere con le vostre: lezione a 30 euro, commissione del 20%, quattro persone che costano all'azienda 30.000 euro l'anno ciascuna (120.000 euro in tutto). Sono cifre di comodo, servono a farvi vedere il meccanismo.

1. Quanto vi resta davvero di una lezione da 30 euro

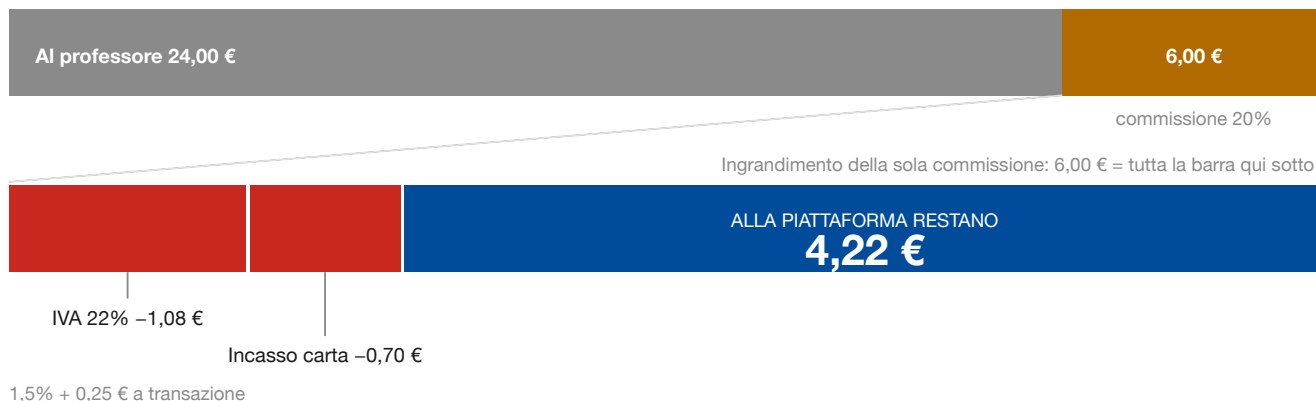
Questo è il conto che vi consiglio di imparare a memoria, perché è il vostro mestiere ridotto all'osso.

- Lo studente paga **30,00 euro**.
- Voi trattenete il 20%: **6,00 euro**.
- Su quei 6 euro, se è dovuta l'IVA al 22% (ci torno al punto 4, è il vostro punto aperto più importante) e il prezzo allo studente è tutto compreso, l'IVA la tirate fuori da lì dentro: restano **4,92 euro**.
- Chi incassa la carta si prende la sua parte. La tariffa standard di Stripe per le carte dell'area europea è **1,5% più 0,25 euro** a transazione (listino stripe.com, consultato il 17/09/2026): su 30 euro fa **0,70 euro**.
- **Vi restano 4,22 euro.**

Letto in parole: **su 100 euro che lo studente paga, in tasca ve ne restano circa 14** prima di pagare stipendi, marketing, commercialista e tasse. Non è poco per un'intermediazione, è normale: ma è il numero con cui dovete fare tutti gli altri conti, non i 20 euro della commissione.

CHE FINE FANNO 30 EURO DI LEZIONE

Il prezzo pagato dallo studente: 30,00 €



Su 100 euro pagati dallo studente, alla piattaforma ne restano circa 14, prima di stipendi, pubblicità e tasse.

2. Quante lezioni servono solo per pagare voi quattro

Con 4,22 euro a lezione, per coprire 120.000 euro di costo del personale servono **28.400 lezioni all'anno, cioè circa 2.370 al mese**. Con uno studente che fa quattro lezioni al mese, sono **circa 590 studenti attivi ogni mese**, tutti i mesi.

E attenzione: quel numero copre **solo i vostri quattro stipendi**. Non c'è dentro un euro di pubblicità, di tecnologia, di commercialista, di tasse.

Cosa lo sposta, in ordine di forza:

- **La percentuale che trattenete.** Al 30% invece che al 20%, il margine per lezione sale a 6,68 euro e le lezioni necessarie scendono a circa **1.500 al mese**: un terzo in meno. La commissione è la leva più potente che avete, e quanto il mercato ne tollera lo trovate nel parere del collega marketing.
- **Il prezzo della lezione.** Con lezioni a 20 euro i 25 centesimi fissi di Stripe pesano il doppio: su 20 euro la commissione dell'incasso diventa 0,55 euro, cioè il 2,75% invece del 2,33%. Sotto i 20 euro a lezione questo modello comincia a non stare in piedi.
- **Quanto vi pagate.** Se il primo anno vi pagate la metà, il numero si dimezza. È la leva più immediata e anche l'unica interamente vostra.

3. Benchmark: cosa dicono i numeri di chi lo fa già

🟡 Non ho trovato una fonte affidabile che dia la **marginalità media** delle piattaforme italiane di ripetizioni. Non ve la invento: non esiste un «12% di settore» da citare. Quello che ho trovato è più utile, perché è un caso reale.

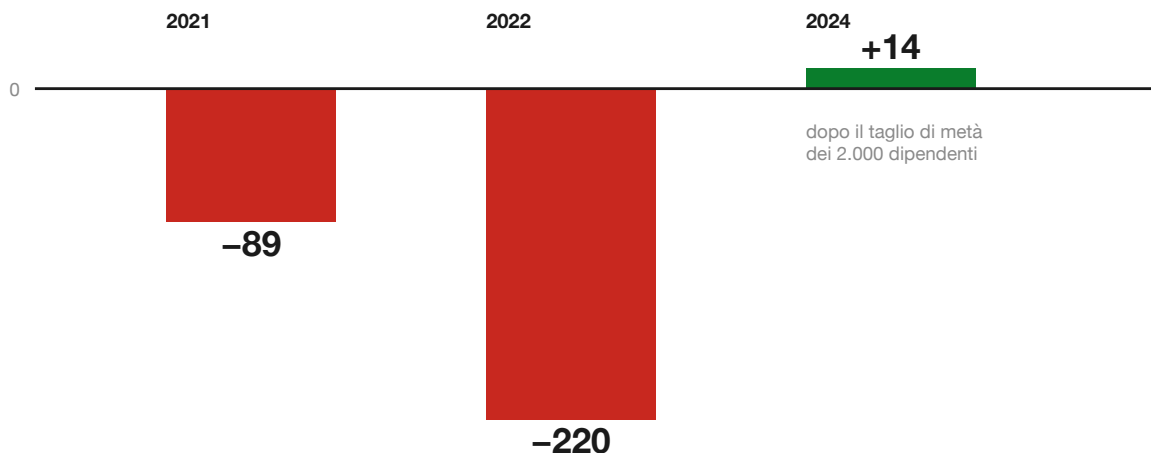
GoStudent, il maggiore operatore europeo di ripetizioni online, ha perso **89 milioni di euro nel 2021 e 220 milioni nel 2022**. Ha raggiunto per la prima volta il pareggio operativo di gruppo nel **2024**, con un margine operativo di circa 14 milioni, dopo aver licenziato la metà dei suoi 2.000 dipendenti in tre tornate. Questi dati vengono da comunicati dell'azienda e dalla stampa specializzata, non da un bilancio depositato che io abbia letto: prendeteli come ordine di grandezza.

Cosa significa per voi, detto senza giri di parole: **il leader europeo del vostro settore ha impiegato circa quattro anni e centinaia di milioni per arrivare a guadagnare un euro**. Non è un settore dove si

va in pari al terzo mese. Voi partite con una struttura infinitamente più piccola, il che è un vantaggio sui costi e uno svantaggio sulla velocità.

QUANTO CI METTE IL LEADER EUROPEO AD ANDARE IN PARI

Risultato dell'esercizio, in milioni di euro



Le barre sono in scala fra loro: il primo anno positivo vale un quindicesimo della perdita del 2022.

GoStudent, il maggiore operatore europeo di ripetizioni online: circa quattro anni per arrivare al primo margine operativo positivo.

● Sui **tempi di rientro** vale lo stesso discorso. I riferimenti che si trovano in giro (recuperare il costo di acquisizione di un cliente in 12-16 mesi) vengono dal mondo del software in abbonamento, non dalle ripetizioni: usarli qui sarebbe darvi una precisione che non ho. Quello che vi dico con sicurezza è il criterio: **non costruite un piano che vada in pari prima di 24-36 mesi**, e soprattutto non mettete in cassa meno di 12 mesi di costi fissi.

4. L'IVA: qui si gioca quasi un quinto del vostro margine

● È il punto su cui vi conviene spendere la prima ora dal commercialista, prima ancora di scegliere il software.

Il fatto di partenza è chiaro: le lezioni private sono **esenti da IVA**. L'art. 10, primo comma, n. 20, del DPR 26 ottobre 1972, n. 633, esenta «le lezioni relative a materie scolastiche e universitarie impartite da insegnanti a titolo personale». Su questo c'è anche prassi dell'Agenzia delle Entrate (risposta a interpello n. 63 del 2024, che ho visto citata ma non ho letto per intero: è il documento da far aprire al commercialista).

Il punto aperto è un altro, ed è vostro: **la commissione che trattenete voi è esente anche lei, o è un normale servizio di intermediazione con IVA al 22%**? La mia lettura, da validare, è che la vostra sia una prestazione di intermediazione imponibile: l'esenzione è scritta per l'insegnante che insegna, non per chi organizza l'incontro. Se è così:

- Su ogni 100 euro di commissione lorda, 18 circa sono IVA da versare, non vostri.
- Non potete girarla allo studente, perché lo studente è un privato che paga un prezzo tutto compreso: se alzate il prezzo per coprirlo, l'aumento lo sente lui.

C'è però una struttura alternativa che cambia il risultato: se vendete la lezione **in nome proprio** allo studente (cioè comprate la prestazione dal professore e la rivendete voi), il trattamento IVA dell'operazione può seguire regole diverse. Non è una sfumatura da manuale: fra le due strutture ballano circa **il 18% del vostro**

margine, cioè nel mio esempio 70 centesimi su ogni lezione. Va decisa **prima** di scrivere il contratto con i professori e prima di configurare la fatturazione, perché dopo si rifà tutto. Trovate la scheda in fondo.

● Una conseguenza collegata, da tenere d'occhio: se una parte dei vostri ricavi finisce in regime di esenzione, l'IVA che pagate sui vostri acquisti (software, pubblicità, consulenze) diventa in parte **indetraibile**, cioè un costo vero e non un credito. È il meccanismo del pro-rata. Non è un dettaglio: sulle spese di marketing di una piattaforma può valere qualche migliaio di euro l'anno.

⚠ Non sono riuscito a escludere prassi successiva all'interpello del 2024 su questo punto specifico: fatelo validare.

5. Regime e forma: SRL ordinaria, il forfettario qui non c'entra

● Il **regime forfettario** (la tassazione semplificata al 15% per le piccole partite IVA) non è una strada per voi, per due ragioni che non dipendono dai vostri numeri: è un regime per **persone fisiche**, e voi siete quattro persone che gestiscono incassi di terzi; e prevede comunque limiti di ricavi (85.000 euro) e di spese per il personale (20.000 euro) che un'attività con quattro persone supera subito. I riferimenti sono nella L. 23 dicembre 2014, n. 190, art. 1, commi 54-57: non li ho riletti oggi, quindi prendeteli come indicazione e non come citazione verificata. La sostanza però non cambia: il forfettario resta la strada del **singolo professore** che dà lezioni, non la vostra.

● Per una SRL l'imposta sul reddito della società è l'**IRES al 24%** (fonte: pagina dell'Agenzia delle Entrate sull'IRES, consultata il 17/09/2026), a cui si aggiunge l'**IRAP**, con aliquota ordinaria del 3,9% modificabile dalle Regioni. L'IRES ridotta al 20% («IRES premiale») era prevista per il solo periodo d'imposta 2025 e, da quanto risulta, non è stata riproposta per il 2026. ⚠ Non sono riuscito a escludere interventi successivi sull'IRES premiale per il 2026: fate confermare al commercialista prima di metterla in un piano.

● Un'ultima cosa da chiedere, non da decidere da soli: se avete spese di sviluppo vere, verificate con il commercialista se rientrate nei requisiti di **startup innovativa**. Se ci rientrate cambiano alcune agevolazioni; se non ci rientrate, non forzate la cosa solo per l'etichetta.

6. I costi che quasi tutti, in questo settore, si dimenticano

- **I contributi INPS sui professori, se li pagate nel modo sbagliato.** Se il professore vi fattura con partita IVA, i contributi se li paga lui. Se invece lo inquadrarete come collaboratore o come prestazione occasionale, scatta la Gestione separata INPS, e **due terzi del contributo sono a carico vostro**. Per il 2026 l'aliquota è del 35,03% per chi non ha altra copertura previdenziale e del 24% per chi è già assicurato altrove — e un professore universitario di ruolo è già assicurato altrove (circolare INPS 3 febbraio 2026, n. 8; ho verificato il 35,03% e i valori di minimale e massimale, il 24% l'ho preso dalla mia documentazione interna e va riletto sulla circolare). Fate il conto sulla lezione da 30 euro: due terzi del 24% su 24 euro di compenso fanno **3,84 euro**, cioè quasi tutti i 4,22 euro che vi restavano. **Se sbagliate questo inquadramento, il vostro margine sparisce.** È la decisione economica più pesante che prendete sul lato professori.
- **La ritenuta d'acconto.** Pagando compensi di lavoro autonomo diventate sostituto d'imposta: trattenete il 20% e lo versate con F24 (art. 25 DPR 29 settembre 1973, n. 600), più la Certificazione Unica una volta l'anno. Non è un costo in sé, è lavoro amministrativo che cresce con il numero dei professori. Le date esatte di versamento riverificatele sullo scadenziario dell'Agenzia delle Entrate prima del primo pagamento: su quelle un errore è una sanzione, e non le do a memoria.

- **I soldi incassati in anticipo non sono vostri.** Se vendete pacchetti di dieci lezioni, quei soldi sono un debito verso lo studente finché le lezioni non sono fatte. In contabilità si chiamano risconti. È il modo più comune in cui questi modelli si spaccano: si guarda il conto corrente pieno e si spende cassa che è ancora di qualcun altro.
- **La stagionalità.** Da giugno ad agosto la domanda scolastica crolla e i quattro stipendi no. Servono almeno tre mesi di cassa dedicati solo a quello. I corsi di lingua e di perfezionamento professionale possono attutire il colpo: è l'argomento economico più forte a favore di quei due prodotti, più della crescita.
- **Rimborsi, lezioni disdette e contestazioni sulla carta.** Mettete a bilancio una quota di ricavi che tornerà indietro. Non so quantificarvela senza i vostri dati storici, che ancora non avete: partite con una percentuale prudente e correggetela dopo tre mesi di dati veri.
- **Il commercialista e le paghe.** Centinaia di professori pagati a lezione non sono la contabilità di una società con quattro persone. Chiedete un preventivo **su questo volume**, non sulla vostra dimensione di oggi, altrimenti la sorpresa arriva a dicembre.
- **Il capitale iniziale.** Nel vostro caso non è il sito: il collega ingegnere ha trovato software già pronti da qualche migliaio di euro. È **quanti mesi di cassa** avete. Con quattro stipendi, il costo di costituzione della società, la tecnologia e il marketing di lancio, la domanda giusta non è «quanto costa partire» ma «quanti mesi reggiamo senza incassare abbastanza». Sotto i 12 mesi, non partite.

RICHIESTA PER IL COMMERCIALISTA Cliente: SRL in costituzione, regime ordinario, quattro persone, attività di piattaforma online che intermedia lezioni private fra docenti e studenti privati (consumatori, in parte minorenni). Nessun dipendente ancora assunto. Oggetto: trattamento IVA della commissione trattenuta dalla piattaforma sulle lezioni private. Situazione: lo studente paga alla piattaforma il prezzo pieno della lezione; la piattaforma trattiene una percentuale e gira il resto al docente, che è un insegnante che fatturerà in esenzione ai sensi dell'art. 10, comma 1, n. 20, DPR 633/1972. Due strutture in valutazione: (a) la piattaforma agisce da intermediario e fattura la sola commissione al docente o allo studente; (b) la piattaforma acquista la prestazione dal docente e la rivende in nome proprio allo studente. Domanda: nella struttura (a) la commissione è imponibile IVA al 22%? Nella struttura (b) l'esenzione dell'art. 10 n. 20 si estende all'intero corrispettivo incassato dallo studente? Risposta attesa: aliquota applicabile in ciascuna delle due strutture, e se nella struttura scelta si genera pro-rata di indetraibilità. Cosa ho già verificato: il testo dell'art. 10, comma 1, n. 20, DPR 633/1972 e l'esistenza della risposta a interpello dell'Agenzia delle Entrate n. 63/2024 sull'obbligo di partita IVA per chi impartisce lezioni private con abitualità. Il dubbio che resta è se l'esenzione, scritta per le lezioni «impartite da insegnanti a titolo personale», possa transitare sulla piattaforma nella struttura (b), e se nella struttura (a) la commissione segua la sorte dell'operazione principale o sia autonoma.

Punti di forza:

- Nessun magazzino, nessun locale: costi fissi limitati alle persone
- Il costo principale (il docente) si paga solo se la lezione è venduta
- Corsi di lingua e perfezionamento attutiscono il crollo estivo degli incassi

Criticità:

- Servono circa 2.400 lezioni al mese solo per pagare i quattro stipendi
- Trattamento IVA della commissione non ancora deciso: vale circa il 18% del margine
- Inquadramento sbagliato dei docenti: i contributi a vostro carico si mangerebbero quasi tutto il margine per lezione

Giudizio economico: Sostenibile con riserve — il conto per lezione regge, ma solo a volumi alti e a due condizioni che oggi non sono decise: la percentuale che trattenete e il modo in cui pagate i professori.

Parere dell'ingegnere

FATTIBILITÀ TECNICA, TEMPI E SOLUZIONI ESISTENTI

Prima di scrivere il parere tecnico, faccio qualche ricerca per non tirare a indovinare su strumenti e tempi. **MI SERVE UN DATO** — per dirti quanto costerà davvero gestire i pagamenti e le videochiamate mi servirebbe sapere quante lezioni al mese pensi di gestire a regime (10? 500? 5000?) e quanti professori conti di avere in piattaforma il primo anno. Senza questo numero non posso stimare i costi variabili (Stripe e videochiamata si pagano a transazione/minuto). Ti rispondo comunque con la fattibilità tecnica generale, dichiarando dove sto facendo un'ipotesi.

Cosa serve tecnicamente per costruirla

Il modello che descrivi ha quattro pezzi tecnici distinti, non uno solo:

- **Un sito/app con profili, ricerca e calendario:** lo studente deve poter filtrare per materia, livello, disponibilità e prenotare un orario. È la parte "gestionale" della piattaforma.
- **La videochiamata:** non va costruita da zero. Esistono "kit pronti" (si chiamano SDK, sono blocchi di codice già fatti che incolli nel tuo sito) che aggiungono la videochiamata a un sito esistente.
- **I pagamenti con divisione automatica:** la piattaforma deve incassare dallo studente e girare una parte al professore, trattenendo la propria commissione, senza che i 4 operatori tocchino i soldi a mano.
- **Un modulo diverso per i corsi collettivi** (lingue, perfezionamento): qui non c'è un abbinamento 1 a 1, ma iscrizioni multiple a un corso con calendario ricorrente — tecnicamente è un prodotto diverso dalla singola ripetizione, anche se lo userete con la stessa piattaforma.

I QUATTRO PEZZI TECNICI: COSA SI COMPRA E COSA SI COSTRUISCE

DA COSTRUIRE	SI COMPRA	SI COMPRA	DA PROGETTARE
Sito con profili, ricerca e calendario	Videochiamata kit pronti di terzi (dipendenza da loro)	Pagamenti con divisione automatica	Corsi collettivi sistema diverso dalla lezione singola

IL PUNTO DEBOLE — Verifica dei titoli dei docenti

Non risulta uno strumento automatico affidabile per l'Italia: resta lavoro a mano, e a 500 docenti non scala.

Dal parere dell'ingegnere. La videochiamata è un problema risolto, ma con un fornitore esterno: Twilio ha chiuso il proprio servizio video dopo il 5 dicembre 2024.

Tempi di realizzazione plausibili

● **STIMA** (basata su benchmark di settore per progetti simili, non sui tuoi numeri specifici perché non li ho): per un mercato a due lati (professori da un lato, studenti dall'altro) con prenotazione, videochiamata e pagamenti, diverse agenzie di sviluppo indicano tempi che variano da 2 a 6 mesi a seconda della complessità, della dimensione del team e delle funzionalità richieste, con alcune che dichiarano di poter progettare, costruire e portare in produzione un primo prodotto funzionante in 3 mesi o meno. Tieni presente che queste sono stime pubblicate da chi vende proprio questo tipo di sviluppo: sono ottimistiche per natura, prendile come minimo, non come promessa.

Se invece parti da un software "già pronto" pensato apposta per questo business (vedi sotto), i tempi si accorciano parecchio perché non stai scrivendo codice da zero, ma configurando qualcosa che esiste già.

Soluzioni già esistenti che risolvono pezzi di questo problema

Qui la buona notizia è che nessuno dei quattro pezzi tecnici è una novità assoluta:

Software "chiavi in mano" per piattaforme di ripetizioni. Esistono soluzioni "white-label" (software già fatto, che personalizzi con il tuo marchio invece di costruirlo da zero) pensate esattamente per il tuo caso: un software white-label per lanciare marketplace di ripetizioni, consulenza e corsi come Preply, Cambly, Udemy o Coursera, che è già collegato ad API di videoconferenza come Zoom, Atomchat e Lessonspace. Il prezzo di partenza di uno di questi (Yo!Coach) è dichiarato a partire da 999 dollari per la licenza base — poi ci vanno aggiunte personalizzazioni e i costi variabili di traffico/videochiamata/pagamenti.

Videochiamata. Non serve inventare un sistema di video: Zoom, ad esempio, mette a disposizione un "Video SDK" con 10.000 minuti gratuiti al mese, poi 0,0035 dollari al minuto una volta superata la soglia. Attenzione però: questi fornitori possono anche chiudere un servizio. Twilio, un concorrente storico, dopo il 5 dicembre 2024 non supporterà né manterrà più il servizio Twilio Video — chi aveva costruito la propria piattaforma su quel servizio ha dovuto migrare in fretta. È un rischio reale di questo tipo di scelta tecnica, non solo teorico.

Pagamenti con commissione trattenuta automaticamente. È il caso d'uso principale di Stripe Connect, il servizio più usato per questo. Sui costi: la tariffa base di Stripe è 2,9% più 30 centesimi per transazione con carta negli USA, e chi usa Stripe Connect paga in più 2 dollari al mese per account venditore attivo, 0,25% più 25 centesimi per ogni pagamento in uscita, oltre a commissioni internazionali e di cambio. In pratica: su ogni euro che gira tra studente e professore, oltre alla tua commissione di intermediazione, un pezzo se lo tiene Stripe — va messo nel conto quando fissi il tuo margine.

Verifica dei titoli dei professori. Qui la ricerca è meno rassicurante. Esistono servizi di verifica automatica dei titoli di studio (API che controllano se una laurea è reale), ma quelli che ho trovato — come il National Student Clearinghouse — sono servizi di verifica finanziati da datori di lavoro, agenzie di controllo dei precedenti e altri che li usano e sembrano pensati principalmente per il sistema universitario americano. Non ho trovato conferma che coprano in modo affidabile lauree e titoli di atenei italiani o europei — quindi non do per scontato che questo pezzo si possa automatizzare subito.

Il punto tecnico più rischioso

Non è la videochiamata né i pagamenti: quelli sono problemi risolti, con fornitori maturi e prezzi noti. Il punto debole è la **verifica dei professori a scala**. Se non trovi (o non esiste ancora, per il mercato italiano/europeo) uno strumento automatico affidabile per controllare titoli e credenziali, questo lavoro ricade sui 4 operatori della regia: telefonate, controllo documenti a mano, verifiche caso per caso. Questo non scala linearmente — con 20 professori è gestibile, con 500 diventa un collo di bottiglia che rallenta l'ingresso di nuovi docenti in piattaforma, proprio nel momento in cui ti servirebbe crescere in fretta.

Il secondo rischio è **cucire due prodotti diversi nella stessa piattaforma**: la lezione singola con abbonamento fine (materia/livello/disponibilità) e il corso collettivo con iscrizioni multiple sono tecnicamente due sistemi diversi. Fare bene entrambi nella stessa piattaforma costa di più e richiede più tempo di sviluppo ri-

spetto a fare bene una cosa sola — è una scelta legittima, ma va messa in conto nel budget e nei tempi, non trattata come un'aggiunta minore.

Punti di forza:

- Non serve inventare nulla: software già pronti (white-label) pensati apposta per questo modello esistono e riducono tempi e costi.
- Videochiamata e pagamenti con commissione automatica sono problemi già risolti da fornitori esterni maturi (Zoom, Stripe).

Criticità:

- Verifica automatica dei titoli dei professori: non risulta uno strumento affidabile per il mercato italiano/europeo — probabile lavoro manuale che non scala.
- Dipendenza da un fornitore esterno per la videochiamata, con rischio concreto di dover migrare in fretta se quel fornitore chiude il servizio (già successo).
- Due prodotti diversi (lezione singola + corso collettivo) nella stessa piattaforma: più complessità e costo di quanto sembri a prima vista.

Giudizio tecnico: Richiede sviluppo su misura — il nucleo (prenotazione, videochiamata, pagamenti a commissione) si copre con strumenti standard già pronti, ma la combinazione di lezioni singole più corsi collettivi, e soprattutto la verifica scalabile dei docenti, non si risolve con un pacchetto preconfezionato e va progettata su misura.