ISFOA
ISTITUTO SUPERIORE DI FINANZA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE
LIBERA E PRIVATA UNIVERSITA' INTERNAZIONALE

Zugo CH

Laurea Magistrale in Scienze dell'Economia

Curriculum

Economia Aziendale e Management

TITOLO TESI DI LAUREA

THEORY BUSINESS PLANNING

Un approccio pragmatico all'analisi critica di un framework di business planning tramite la centralità del problema del mercato

RELATORE

Prof. Stefano Masullo

CANDIDATO

Olivieri Alessandro

Anno Accademico 2025/2026

ABSTRACT

La presente tesi analizza il Theory Business Plan — denominato Il Funnel Strategico a 17 Punti e 7 Fasi operative — sviluppato da Theory Holding S.p.A. come framework proprietario per il business planning di PMI italiane in fase di crescita (indicativamente 1-50 milioni di euro di fatturato). Il Funnel Strategico è costruito attorno a un principio ordinatore singolo: la centralità assoluta del problema di mercato come punto di partenza di qualsiasi decisione imprenditoriale.

La tesi persegue tre obiettivi integrati. Il primo è descrittivo-analitico: illustrare l'architettura del Funnel nelle sue 7 Fasi, 17 Punti e 4 Decision Gate. Il secondo è teorico-interpretativo: argomentare che le scelte architetturali trovano corrispondenza nella letteratura accademica consolidata (Drucker, Coase, Porter, Kahneman, Osterwalder, Ries e altri), supportata da un'estesa revisione bibliografica. Il terzo è empirico-applicativo: valutare la coerenza applicativa attraverso un multiple case study (Yin, 2018) che confronta due applicazioni del framework: la rete GreenTheory (52 centri fitness, modello basato su abbonamento e servizi) e il caso All'Antico Vinaio (51 punti vendita, modello basato su transazione singola e prodotto), esplorando la possibilità che il Funnel si adatti a strutture di costo e modelli di ricavo radicalmente diversi.

La metodologia è mista — qualitativo-quantitativa — su tre componenti: analisi sistematica del documento primario, comparazione con i framework concorrenti

(Business Plan tradizionale, Business Model Canvas, Lean Startup, Customer Development) e multiple case study con due unità di analisi (Yin, 2018). L'analisi suggerisce scalabilità su 52 sedi, sostenibilità finanziaria, efficacia commerciale e diversificazione applicativa su quattro settori distinti.

Parole chiave: business planning, PMI italiane, Funnel Strategico, problem-market fit, Decision Gate, Theory Holding S.p.A.

INDICE

INTRODUZIONE 8

CAPITOLO 1 - Perché serve un nuovo modello: i limiti del business planning esistente alla luce del Funnel Strategico 25

1.1 Cosa il Theory Business Plan rifiuta: il business plan come razionalizzazione a posteriori 26

1.2 Il paradigma accademico: sezioni parallele senza gerarchia vs. logica a imbuto 29

1.3 Lean Startup, Customer Development, Business Model Canvas: contributi parziali che il Funnel integra 32

1.4 Le evidenze empiriche che giustificano la struttura del Funnel 37

1.5 Il segmento target del Theory Business Plan: le PMI italiane nella fascia 1-50 milioni di euro di fatturato 41

CAPITOLO 2 - Il problema del mercato come principio fondante 47

2.1 «Ogni azienda esiste per risolvere un problema»: la tesi del Punto 1 e il suo fondamento economico 47

2.2 L'inversione epistemologica: separare il problema dalla soluzione tramite il "Perché x5" 50

2.3 La matrice intensità/frequenza: quantificare il dolore del mercato 54

2.4 Il protocollo di validazione multi-fonte: dalle opinioni alle evidenze 57

2.5 Fondamenti teorici: asimmetrie informative e willingness to pay 59

2.6 Perché il Punto 1 è al primo posto: analisi dei case study 60

2.7 Il collegamento a valle: come il Punto 1 alimenta tutti i 16 Punti successivi 61

CAPITOLO 3 - L'architettura del Funnel Strategico: 7 Fasi, 17 Punti, 4 Decision Gate 64

3.1 La metafora dell'imbuto: dalla comprensione del mercato alla proiezione pluriennale 64

3.2 La struttura standardizzata di ciascun Punto 68

3.3 Le sette Fasi: una mappa completa dall'analisi di mercato alla proiezione futura 70

3.4 Il sistema dei Decision Gate: architettura di controllo e checklist operativa 71

3.5 La Mappa delle interdipendenze: il Funnel come sistema, non come lista 73

3.6 Tavola comparativa: il Funnel Strategico vs. i framework concorrenti su sette dimensioni 76

CAPITOLO 4 - Le Fasi I–III punto per punto: dalla comprensione del mercato alla prima validazione numerica 82

4.1 Punto 1 — Problema del mercato 83

4.2 Punto 2 — Analisi demografica e dimensionamento del mercato 85

4.3 Punto 3 — Analisi della concorrenza 88

4.4 Decision Gate 1 — La verifica della comprensione esterna 91

4.5 Punto 4 — Censimento dell'azienda 92

4.6 Punto 5 — Prodotto/Servizio: il ponte tra problema e risorse 94

4.7 Punto 6 — SWOT: la sintesi strategica 96

4.8 Decision Gate 2 — La verifica dell'identità 97

4.9 Punto 7 — Margine di contribuzione, break-even e sensitivity 99

4.10 Decision Gate 3 — Il filtro della sostenibilità 102

CAPITOLO 5 - Le Fasi IV–VII punto per punto: dalla strategia commerciale alla proiezione futura 103

5.1 Punto 8 — Posizionamento: come occupare uno spazio nella mente del cliente 104

5.2 Punto 9 — Marketing tattico: il piano per raggiungere il target 105

5.3 Punto 10 — Marketing operativo: strumenti e canali 105

5.4 Punto 11 — Vendita: il processo che converte il lead in cliente 108

5.5 Decision Gate 4 — La verifica della macchina commerciale 110

5.6 Punto 12 — Produzione e operations 111

5.7 Punto 13 — Organizzazione societaria e fiscale 112

5.8 Punto 14 — Conto economico completo 114

5.9 Punto 15 — Cruscotto KPI 114

5.10 Punto 16 — Analisi ROI e CAPEX 116

5.11 Punto 17 — Simulazioni a 12-24-36 mesi e stress test 116

CAPITOLO 6 - Il Funnel in azione: applicazione empirica all'ecosistema Theory Holding 122

6.1 L'ecosistema Theory Holding: profilo e rilevanza del caso 122

6.2 Fase I applicata: la scoperta del problema nel fitness italiano 126

6.3 Fase II applicata: il censimento e la costruzione dell'identità 129

6.4 Fase III applicata: la validazione numerica del modello 130

6.5 Fasi IV-V applicate: la macchina commerciale e operativa 132

6.6 Fasi VI-VII applicate: il controllo e la proiezione 134

6.7 Risultati aggregati e confronto con benchmark 135

6.8 Limiti del modello e del caso di studio 137

CONCLUSIONI 139

BIBLIOGRAFIA 146

APPENDICE A 155

INTRODUZIONE

Il Funnel Strategico come oggetto di studio

1. L'oggetto della ricerca: un documento da eseguire, non da leggere

La presente tesi ha un oggetto di studio preciso e circoscritto: il documento intitolato *Il Funnel Strategico — Il Theory Business Plan in 17 fasi operative*, sviluppato da Theory Holding S.p.A. come guida operativa completa per consulenti e imprenditori. Non si tratta di una tesi sul business planning in senso generale che utilizza il Theory Business Plan come caso esemplificativo tra altri. Si tratta, al contrario, di un lavoro che assume il Theory Business Plan come soggetto centrale dell'indagine, ne analizza l'architettura interna, ne formalizza i fondamenti teorici attraverso la letteratura economica e manageriale consolidata, e ne verifica l'efficacia attraverso l'applicazione empirica all'ecosistema imprenditoriale da cui è nato.

Tale focalizzazione metodologica non è casuale. Il Theory Business Plan presenta caratteristiche che lo rendono un oggetto di studio accademicamente rilevante: è un framework completo a 17 punti operativi, articolato in 7 fasi sequenziali con 4 punti di controllo formali (Decision Gate); è stato sviluppato a partire dall'esperienza diretta di un ecosistema imprenditoriale diversificato con risultati economici documentabili; e propone una tesi specifica — la centralità assoluta del problema di mercato come fondamento del business planning — che

trova riscontro nei dati empirici sul fallimento d'impresa ma che nessuno dei framework analizzati ha tradotto in un'architettura operativa completa.

Il Theory Business Plan si apre con una premessa operativa che ne definisce la natura in modo inequivocabile:

> *Il Funnel Strategico non è un documento da leggere. È un documento da eseguire. Ogni punto produce un output concreto: un file, una tabella, un'analisi, un numero. L'imprenditore che completa le sette fasi si ritrova con un modello di business interamente mappato, validato numericamente e pronto per essere implementato o ricalibrato.*

L'affermazione sintetizza la tesi fondamentale del presente lavoro: il business planning non è un esercizio di compilazione documentale, ma un processo decisionale strutturato che guida l'imprenditore dalla comprensione del contesto competitivo all'esecuzione operativa. Il business plan tradizionale è un output statico; il Funnel Strategico è un protocollo che produce decisioni verificabili attraverso una sequenza obbligatoria di analisi, validazione e azione.

Il framework stesso esplicita la distanza dal paradigma accademico tradizionale con una precisione che merita analisi:

> *Questo principio separa il Theory Business Plan da qualsiasi framework accademico: qui non si compila un template, si costruisce*

> *un sistema. E un sistema funziona solo se ogni componente è stato testato prima di collegarlo al successivo.*

Il Funnel Strategico è un sistema a dipendenze sequenziali, dove ogni Punto richiede gli output dei Punti precedenti come input e dove il passaggio da una Fase alla successiva è condizionato al superamento di un Decision Gate con condizioni minime verificabili. Questa architettura, analizzata nel Capitolo 3, è l'elemento architetturale più caratterizzante del modello.

2. Il contesto empirico: perché serve un modello diverso

La necessità di un approccio alternativo non nasce da un'insoddisfazione teorica ma da un'evidenza empirica persistente: la causa primaria di fallimento aziendale risiede in un errore metodologico a monte che nessuno strumento di pianificazione tradizionale è progettato per intercettare sistematicamente.

I dati sono noti nella letteratura ma meritano di essere presentati nella loro convergenza complessiva, perché è da questa convergenza che il Theory Business Plan trae la propria giustificazione strutturale. L'analisi di CB Insights (2024), condotta su oltre 110 post-mortem di startup fallite, colloca l'assenza di bisogno di mercato come prima causa di fallimento, con un'incidenza compresa tra il 35% e il 42% dei casi esaminati. Il dato è coerente con lo studio di Cantamessa, Gatteschi, Perboli e Rosano (2018), pubblicato su Sustainability, che analizza i percorsi di fallimento delle startup e individua nei problemi di sviluppo del

business e di allineamento domanda-offerta uno dei fattori più ricorrenti. Lo Startup Genome Project (2011), su un campione di 3.200 startup ad alta crescita, dimostra che il 74% fallisce per premature scaling — ovvero per aver tentato di scalare un modello prima di averlo validato — e che nessuna delle startup che ha scalato prematuramente ha superato i 100.000 utenti mensili. I dati longitudinali del U.S. Bureau of Labor Statistics confermano che circa il 65-66% delle nuove imprese chiude entro i primi dieci anni di attività, mentre lo studio commissionato dalla U.S. Bank tramite SCORE attribuisce all'82% delle chiusure una causa riconducibile a problemi di cash flow.

Il Theory Business Plan risponde a questo paradosso con una scelta architetturale radicale: il Problema del mercato è il Punto 1 del Funnel Strategico — posizione assoluta di apertura, prima di qualsiasi analisi interna, prima di qualsiasi considerazione sul prodotto, prima di qualsiasi numero finanziario. E il passaggio dalla Fase I alla Fase II è condizionato a un Decision Gate che richiede nove deliverable verificabili, tra cui la descrizione del problema in tre frasi dalla prospettiva del cliente, una scheda di validazione con almeno dieci evidenze e la matrice intensità/frequenza compilata. Senza questi output, il Gate non è superato e il processo non può procedere.

Come afferma il framework nell'apertura del Punto 1:

> *Ogni azienda esiste per risolvere un problema. Non per vendere un prodotto, non per erogare un servizio, non per fatturare: per risolvere*

> *un problema che qualcuno sente abbastanza da pagare perché venga risolto. Se il problema non esiste, o esiste ma non è abbastanza intenso da generare una willingness to pay, non c'è business. C'è un'attività che sopravvive per inerzia o per fortuna.*

Questa affermazione, che il Capitolo 2 della tesi analizzerà in profondità collegandola alla teoria economica di Coase, Drucker, Kahneman e Tversky, non è un'intuizione isolata ma la premessa logica da cui discende l'intero sistema a imbuto: se il business esiste per risolvere un problema, allora il primo passo del business planning deve essere identificare, validare e quantificare quel problema. Tutto ciò che segue — l'analisi della domanda, la mappatura della concorrenza, il censimento delle risorse, la definizione del prodotto, l'analisi SWOT, il margine di contribuzione, la strategia commerciale, l'organizzazione operativa, il controllo numerico, le proiezioni — è una conseguenza del Punto 1, non una variabile indipendente.

3. La genesi del modello: dall'esperienza imprenditoriale alla codificazione sistematica

Il Theory Business Plan presenta una caratteristica epistemologica che lo distingue dalla maggior parte dei framework di business planning presenti nella letteratura: nasce dal percorso inverso. Non è stato sviluppato in un contesto accademico e successivamente applicato alla pratica imprenditoriale, ma è stato

prima eseguito empiricamente — attraverso centinaia di decisioni operative reali — e solo successivamente codificato in un framework replicabile.

L'ecosistema in cui il modello è stato sviluppato e testato è Theory Holding S.p.A., una piattaforma imprenditoriale diversificata che include 52 centri fitness a marchio GreenTheory, programmi educativi, servizi di agenzia marketing e operazioni di e-commerce. I dettagli dell'ecosistema e i dati di performance sono analizzati nel Capitolo 6.

Questa origine pratica è al contempo il punto di forza e il limite epistemologico del modello. Il punto di forza risiede nella validazione sul campo: il Funnel non è un costrutto teorico in attesa di test, ma un sistema che ha prodotto risultati economici misurabili in settori diversi. Il limite risiede nella necessità di una sistematizzazione teorica rigorosa — precisamente ciò che la presente tesi intende fornire.

Il documento stesso è consapevole di questa tensione tra pratica e teoria. La sua bibliografia — riportata nella bibliografia del framework del testo originale e organizzata per area tematica — cita oltre quaranta fonti accademiche, tra cui i contributi fondativi di Porter (1980, 1985) sulla strategia competitiva, di Cooper (1990, 2008) sul sistema Stage-Gate, di Kaplan e Norton (1992, 1996) sulla Balanced Scorecard, di Kahneman e Tversky (1979) sulla Prospect Theory, di Coase (1937) sulla natura dell’impresa, di Ries (2011) sul Lean Startup e di Osterwalder e Pigneur (2010) sul Business Model Canvas. Questa base

bibliografica evidenzia che l'autore del documento, pur provenendo dalla pratica imprenditoriale, ha costruito il modello con consapevolezza della letteratura esistente — non come esercizio accademico, ma come ricerca di fondamenta solide per decisioni operative.

Il presente lavoro completa questo percorso: prende le intuizioni operative del documento, le collega formalmente alla teoria economica e manageriale, e le sottopone a verifica empirica strutturata attraverso il metodo del caso esteso.

4. Obiettivi della ricerca

La tesi persegue tre obiettivi distinti e complementari, ciascuno dei quali corrisponde a un livello diverso di indagine.

Il primo obiettivo è descrittivo-analitico: presentare il Funnel Strategico nella sua completezza e farne emergere la logica interna. Il documento originale è un manuale operativo destinato a consulenti e imprenditori, non un testo accademico. Il suo linguaggio è diretto, i suoi esempi sono concreti, la sua struttura è orientata all'azione. La tesi traduce questo contenuto in un registro accademico senza perderne la sostanza operativa, descrivendo con precisione le sette Fasi (Comprensione del mercato, Censimento e identità aziendale, Prima validazione numerica, Strategia commerciale, Macchina operativa, Controllo numerico completo, Proiezione), i diciassette Punti operativi che le compongono, i quattro Decision Gate che le separano, l'architettura standardizzata di ogni Punto

(inquadramento strategico, azioni concrete, domanda chiave, output atteso, segnali di allarme, collegamento con i punti successivi), la mappa delle interdipendenze tra i Punti e le checklist operative per ogni Fase. La descrizione analitica evidenzia le scelte architetturali non ovvie del modello: perché la SWOT è al Punto 6 e non al Punto 1, perché la validazione numerica (Fase III) precede la strategia commerciale (Fase IV), perché la struttura societaria viene dopo l'organizzazione della produzione.

Il secondo obiettivo è teorico-interpretativo: collegare ogni scelta del modello alla letteratura economica e manageriale pertinente, dimostrando che le intuizioni pratiche del Theory Business Plan hanno fondamenti solidi nella teoria consolidata. Questo collegamento opera su più livelli. A livello macroeconomico, la centralità del problema di mercato si ricollega alla teoria dei costi di transazione (Coase, 1937; Williamson, 1985) e al concetto druckeriano delle due funzioni fondamentali dell'impresa — marketing e innovazione (Drucker, 1954, 1985). A livello microeconomico e comportamentale, la matrice intensità/frequenza del Punto 1 e il protocollo di validazione multi-fonte trovano corrispondenza nella Prospect Theory (Kahneman e Tversky, 1979), nella teoria delle asimmetrie informative (Akerlof, 1970; Spence, 1973; Stiglitz e Rothschild, 1976) e nell'economia comportamentale applicata alle decisioni imprenditoriali (Thaler e Sunstein, 2008). A livello di management dell'innovazione, i Decision Gate si collegano al sistema Stage-Gate (Cooper, 1990, 2008) e alla letteratura sul

premature scaling (Startup Genome, 2011). A livello di misurazione delle performance, il cruscotto del Punto 15 dialoga con la Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992, 1996) e con la letteratura sui rischi della surrogation (Harris e Tayler, 2019; Muller, 2018). Questo secondo obiettivo non cerca di dimostrare che il Theory Business Plan sia derivato consapevolmente da queste teorie, ma che le sue scelte architetturali convergono con i risultati della ricerca accademica — una convergenza che ne rafforza la validità epistemologica.

Il terzo obiettivo è empirico-applicativo: verificare il modello attraverso la sua applicazione documentata all'ecosistema Theory Holding S.p.A., con particolare attenzione alla rete GreenTheory. L'analisi empirica ricostruisce, Fase per Fase, il percorso del Funnel Strategico applicato all'apertura e alla gestione dei 52 centri fitness: come il Punto 1 (Perché x5 applicato al cliente) ha identificato il problema reale e generato il posizionamento "lusso accessibile"; come il Punto 2 ha dimensionato il bacino di utenza attraverso un sistema proprietario di analisi territoriale; come il Punto 7 ha determinato il margine di contribuzione e condizionato le scelte di pricing e di location; come la Fase IV ha costruito un sistema di acquisizione clienti replicabile su 52 sedi geograficamente distribuite; come il Punto 17 ha guidato le simulazioni del piano di espansione. L'analisi include dati quantitativi sulle metriche di performance (tassi di conversione, costo di acquisizione cliente, lifetime value, margine per centro,

tempi di raggiungimento del break-even) e un confronto con i benchmark di settore disponibili.

5. Metodologia

La tesi adotta un approccio metodologico misto, qualitativo-quantitativo, articolato su tre componenti integrate.

La **componente testuale-analitica** procede per analisi sistematica del documento originale. Il Funnel Strategico viene trattato come un testo primario: le sue affermazioni vengono riportate, contestualizzate e sottoposte a verifica incrociata con la letteratura accademica. Le citazioni dirette dal documento — presentate in formato riquadro con indicazione della sezione di provenienza — non hanno funzione decorativa ma argomentativa: ciascuna viene analizzata, scomposta nelle sue implicazioni e collegata alla base teorica pertinente. Questa scelta metodologica è coerente con la natura dell'oggetto di studio: trattandosi di un documento operativo con una tesi esplicita e un'architettura argomentata, il metodo appropriato è l'analisi critica del testo, non la semplice descrizione.

La **componente teorico-comparativa** confronta il Funnel Strategico con i principali framework di business planning presenti nella letteratura: il business plan tradizionale nella sua forma istituzionale italiana (template ABI, Invitalia, Camere di Commercio), il Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2010), il Lean Canvas (Maurya, 2012), il Customer Development (Blank, 2005) e il Lean

Startup (Ries, 2011). Il confronto è condotto su sette dimensioni strutturali: presenza di gerarchia obbligatoria tra i blocchi, centralità esplicita del problema di mercato, integrazione della validazione numerica nel processo, presenza di meccanismi di stop/go (Decision Gate), struttura replicabile con output verificabili, mappa delle interdipendenze e adattabilità nativa al contesto delle PMI italiane. Questa tavola comparativa, sviluppata nel Capitolo 3, permette di posizionare il modello Theory nel panorama degli strumenti esistenti in modo oggettivo e non autoreferenziale.

La tesi si struttura intorno a tre domande di ricerca. RQ1: In che misura i framework di business planning esistenti presentano lacune strutturali nell'affrontare le specificità delle PMI italiane, e quali caratteristiche distintive propone il Funnel Strategico per colmarle? RQ2: Le scelte architetturali del Funnel — in particolare la centralità del problema di mercato, la sequenza obbligatoria dei 17 Punti e il sistema dei Decision Gate — trovano corrispondenza nella letteratura accademica consolidata? RQ3: Entro quali condizioni e con quali limiti il framework produce risultati coerenti quando applicato a imprese con modelli di business strutturalmente diversi?

La **componente empirica** adotta il metodo del multiple case study (Yin, 2018) con due unità di analisi. Il caso primario è Theory Holding S.p.A. e in particolare la rete GreenTheory (52 centri fitness): l’unica organizzazione che ha applicato il Funnel Strategico in modo sistematico e documentato su scala

significativa, con dati interni accessibili. Il caso illustrativo comparativo è All'Antico Vinaio di Tommaso Mazzanti (51 punti vendita, circa 90 milioni di fatturato globale): un'impresa con modello di ricavo radicalmente diverso (transazione singola vs. abbonamento), analizzata attraverso bilanci depositati e fonti pubbliche per esplorare se il framework produce pattern coerenti anche al di fuori dell'ecosistema in cui è stato sviluppato. La scelta del dual-case design è giustificata dalla logica della *literal replication* (Yin, 2018, pp. 55-59): se il Funnel genera risultati coerenti in due imprese con strutture di costo, modelli di ricavo e settori diversi, la plausibilità del framework ne risulta accresciuta, pur senza costituire una validazione in senso stretto. Il protocollo del caso studio è articolato in quattro fasi. La prima fase (raccolta documentale) ha acquisito il Theory Business Plan nella versione operativa completa, il Manuale Operativo del Consulente, i bilanci depositati di Theory Holding S.p.A. e delle società controllate (consultati attraverso la banca dati AIDA-Bureau van Dijk), i materiali formativi interni e la documentazione commerciale della rete GreenTheory. Per il caso comparativo, sono stati acquisiti i bilanci depositati di All'Antico Vinaio Italia S.r.l. (AIDA), le fonti stampa (Il Sole 24 Ore, Gambero Rosso, CNN, New York Times) e i dati pubblici del registro delle imprese. La seconda fase (codifica) ha mappato ciascuna prescrizione del Funnel (17 Punti, 4 Decision Gate) sui dati empirici disponibili, costruendo una matrice di corrispondenza Punto-evidenza per ciascun caso. La terza fase (triangolazione) ha incrociato tre fonti indipendenti

per ciascuna asserzione empirica: i documenti interni del framework, i dati contabili depositati e le fonti esterne (stampa, dati ISTAT, report di settore IHRSA/Europe Active, FIPE). Le asserzioni supportate da meno di due fonti indipendenti sono state escluse o segnalate come non verificabili. La quarta fase (*pattern matching*) ha confrontato i pattern predetti dal framework (se il Punto X è eseguito correttamente, allora Y) con i risultati osservati, seguendo la logica della literal replication di Yin (2018, pp. 185-190). La seconda ragione è di rilevanza teorica: i due casi presentano caratteristiche che li rendono particolarmente istruttivi per l'analisi del modello — diversificazione settoriale, crescita organica senza investitori esterni (*bootstrapping* puro), applicazione del medesimo framework a business con strutture di costo e modelli di ricavo molto diversi. I limiti del design — in particolare il rischio di bias di conferma per il caso GreenTheory (il modello è stato sviluppato e applicato dal medesimo soggetto) e la natura ex post dell'analisi per il caso All'Antico Vinaio — vengono riconosciuti esplicitamente nel Capitolo 6 e nelle Conclusioni, con indicazione delle direzioni di ricerca necessarie per una validazione più robusta.

La triangolazione tra le tre componenti è il meccanismo di robustezza dell'analisi: l'analisi testuale identifica le affermazioni del modello, la comparazione teorica le verifica rispetto alla letteratura, la componente empirica le testa contro i dati operativi. Nessuna delle tre, presa isolatamente, sarebbe

sufficiente. È la convergenza delle tre prospettive che consente una valutazione rigorosa del Theory Business Plan.

Un'ulteriore specificazione metodologica riguarda il trattamento delle fonti bibliografiche. La tesi opera su due livelli di citazione: le fonti accademiche tradizionali, consultate direttamente dal candidato, e le fonti citate nella Bibliografia del Theory Business Plan (bibliografia del framework del documento). Queste ultime — oltre quaranta riferimenti, tra cui CB Insights, Startup Genome, Cooper, Kaplan, Kahneman, Porter, Drucker, Ries, Osterwalder — vengono verificate e integrate nella trattazione accademica della tesi. Quando il documento cita un dato (ad esempio, "il 35-42% delle startup fallisce per assenza di bisogno di mercato"), la tesi risale alla fonte primaria, ne verifica l'accuratezza e ne contestualizza la rilevanza. Questo doppio livello di citazione riflette la natura ibrida dell'oggetto di studio: un modello operativo che ha già incorporato una base empirica significativa, che la tesi sottopone a verifica indipendente.

6. Il segmento target: PMI italiane in fase di crescita (indicativamente 1-50 milioni di euro di fatturato)

Un elemento del Theory Business Plan che merita una contestualizzazione specifica in sede introduttiva è la dichiarazione esplicita del proprio segmento target:

> *I tempi sono calibrati su PMI italiane in fase di crescita (indicativamente 1-50 milioni di euro di fatturato), il segmento target del Theory Business Plan. Per aziende più strutturate o per settori con complessità regolatoria elevata, i tempi della Fase I e della Fase V possono aumentare significativamente.*

Questa dichiarazione è una scelta di posizionamento con implicazioni profonde. Le PMI italiane nella fascia 1-50 milioni di euro di fatturato operano in un contesto strutturalmente diverso da quello per cui sono stati progettati i framework anglosassoni dominanti. Le differenze più rilevanti — analizzate in dettaglio nel Capitolo 1 — riguardano l'assenza di un ecosistema di venture capital paragonabile, la complessità fiscale e normativa, la governance familiare e la cultura imprenditoriale orientata all'azione.

L'insieme di queste specificità rende il Funnel Strategico, per quanto ne risulta al candidato, il primo dei framework analizzati di business planning nativamente progettato per le PMI italiane — non un adattamento di un modello anglosassone, ma un sistema costruito dall'interno del tessuto imprenditoriale italiano.

Questa scelta di segmento ha anche una conseguenza metodologica: la tesi analizza la trasferibilità dei principi di validazione sequenziale — documentati prevalentemente su startup americane — al contesto delle PMI italiane, dove l'assenza di venture capital rende ogni errore di validazione un rischio direttamente patrimoniale per l'imprenditore.

7. Struttura della tesi

La tesi è articolata in sei capitoli, oltre alla presente introduzione e alle conclusioni, seguendo un percorso che rispecchia la logica del Funnel stesso: dalla critica dell'esistente alla presentazione del modello, dal modello nel suo complesso al dettaglio dei singoli Punti, dal dettaglio teorico alla verifica empirica.

Il **Capitolo 4** (*Fase I-III Punto per Punto*) e il **Capitolo 5** (*Fase IV-VII Punto per Punto*) costituiscono il cuore operativo della tesi. Seguono fedelmente il documento originale, Punto per Punto, riportando integralmente la terminologia, i passi operativi, le domande chiave, gli output attesi, i segnali di allarme, i collegamenti a valle e le condizioni dei Decision Gate, con cornice teorica per ciascun Punto. Il Capitolo 4 copre i Punti 1-7 (dal problema di mercato al margine di contribuzione, passando per analisi demografica, concorrenza, censimento, prodotto e SWOT) e i Decision Gate 1, 2 e 3. Il Capitolo 5 copre i Punti 8-17 (dal marketing strategico alle simulazioni, passando per vendita, produzione, struttura societaria, conto economico, KPI e ROI/CAPEX) e il Decision Gate 4.

Il **Capitolo 6** (*Il Funnel in azione*) trasferisce il modello dalla teoria alla pratica, ricostruendo la sua applicazione all'ecosistema Theory Holding e in particolare alla rete GreenTheory. Per ciascuna delle sette Fasi si documentano il processo seguito, gli output prodotti e le decisioni prese. Si presentano i dati quantitativi di performance, si conduce un confronto con benchmark di settore e

con casi internazionali (HubSpot, P&G, Toyota, Amazon vs. Webvan, Blockbuster vs. Netflix), e si sviluppa un'analisi critica onesta dei limiti del modello e del caso di studio.

Le **Conclusioni** sintetizzano i risultati della tesi sui tre livelli dell'indagine (descrittivo, teorico, empirico), identificano il contributo alla letteratura, riconoscono i limiti della ricerca e indicano le direzioni future. La tesi si chiude riaffermando la distinzione fondamentale che il Theory Business Plan pone alla base della propria identità: il business plan come documento è morto ogni volta che viene stampato; il business planning come processo è vivo ogni volta che viene eseguito.

8. Dalla premessa alla tesi: il filo conduttore

Il percorso argomentativo parte da una constatazione empirica (le imprese falliscono per mancata validazione del problema di mercato), attraversa una critica strutturale (i modelli esistenti non intercettano questo rischio), approda a una proposta (il Funnel Strategico), la analizza nei 17 Punti, la testa sul campo e ne valuta i limiti. Il filo conduttore è la centralità del problema del mercato come principio ordinatore del business planning — non un'opinione, ma una conseguenza logica dei dati sul fallimento d'impresa, un'implicazione della teoria economica e una scelta architetturale che produce differenze strutturali misurabili.

CAPITOLO 1

Perché serve un nuovo modello:

i limiti del business planning esistente alla luce del Funnel Strategico

Il presente capitolo non è una rassegna autonoma della letteratura sul business planning.

È una rassegna guidata dal Funnel Strategico: ogni limite individuato nei modelli esistenti viene analizzato in relazione diretta con la scelta architetturale del Theory Business Plan che intende affrontarlo.

La struttura del capitolo segue pertanto una logica argomentativa precisa: si parte da ciò che il Theory Business Plan rifiuta esplicitamente nella sua premessa operativa (paragrafo 1.1), si analizza il paradigma accademico dominante evidenziandone le debolezze strutturali che il modello a imbuto corregge (paragrafo 1.2), si esaminano i tentativi di superamento già presenti nella letteratura e i contributi che il Funnel ha integrato (paragrafo 1.3), si presentano le evidenze empiriche sul fallimento d'impresa collegandole ciascuna a una Fase o a un Punto specifico del Funnel (paragrafo 1.4), e si contestualizza il tutto nel segmento target delle PMI italiane in fase di crescita (indicativamente 1-50 milioni di euro di fatturato) (paragrafo 1.5).

1.1 Cosa il Theory Business Plan rifiuta: il business plan come razionalizzazione a posteriori

Il punto di partenza è nel testo stesso del documento. La premessa operativa del Funnel Strategico traccia una linea di demarcazione netta tra il proprio approccio e quello che definisce, con formula efficace, il paradigma della compilazione:

> *Questo principio separa il Theory Business Plan da qualsiasi framework accademico: qui non si compila un template, si costruisce un sistema. E un sistema funziona solo se ogni componente è stato testato prima di collegarlo al successivo.*

L'affermazione contiene una diagnosi e una prescrizione. La diagnosi è che i framework accademici operano secondo una logica di compilazione: l'imprenditore riceve un template con sezioni predefinite e le riempie una ad una, senza che il framework imponga una sequenza obbligatoria né verifichi la coerenza tra le sezioni. La prescrizione è che il business planning debba funzionare come un sistema a componenti testate sequenzialmente, dove il collegamento tra un componente e il successivo avviene solo dopo che il primo ha superato una verifica di solidità.

La diagnosi è confermata dalla letteratura. Lo studio di Karlsson e Honig (2009), pubblicato sul *Journal of Business Venturing*, è tra i più citati nell'analisi critica del business plan. Gli autori seguono longitudinalmente un campione di

imprese svedesi dalla fase di redazione del business plan fino alla fase operativa, documentando un fenomeno sistematico: nella maggior parte dei casi, il business plan non viene utilizzato come strumento decisionale dopo la sua redazione. L'imprenditore lo compila per soddisfare un requisito esterno (accesso al credito, partecipazione a un bando, ingresso in un incubatore), dopodiché il documento resta nel cassetto mentre le decisioni operative seguono percorsi diversi da quelli pianificati. Il business plan, in questa dinamica, non precede la decisione: la segue, giustificandola retrospettivamente.

Gruber (2007), in uno studio su imprese tecnologiche pubblicato nel *Journal of Business Venturing*, conferma questa dinamica da un'angolazione diversa, dimostrando che la qualità formale del business plan — misurata secondo i criteri dei concorsi e delle valutazioni accademiche — non è un predittore affidabile del successo dell'impresa. Un business plan formalmente impeccabile può nascondere un'assenza totale di validazione del problema di mercato, esattamente come un edificio con una facciata elegante può poggiare su fondamenta insufficienti. Sahlman (1997), sulla *Harvard Business Review*, aveva già evidenziato che la maggior parte dei business plan si concentra su proiezioni finanziarie dettagliate costruite su assunzioni non verificate, producendo un'illusione di precisione che maschera l'incertezza fondamentale del modello.

Il Theory Business Plan affronta questa dinamica con un meccanismo strutturale, non con un appello alla buona volontà dell'imprenditore. I Decision

Gate — i punti di controllo collocati tra una Fase e l'altra — impediscono fisicamente di procedere alla fase successiva senza aver prodotto gli output richiesti dalla fase corrente. Non si può costruire la strategia di marketing (Punto 8, Fase IV) senza aver prima calcolato il margine di contribuzione (Punto 7, Fase III), e non si può calcolare il margine senza aver prima definito il problema (Punto 1), quantificato la domanda (Punto 2) e mappato la concorrenza (Punto 3). La sequenza non è suggerita: è imposta. Come recita la premessa operativa:

> *Tra una fase e l'altra esistono dei Decision Gate: punti di controllo in cui il consulente e l'imprenditore si fermano, verificano la solidità di quanto prodotto e decidono se procedere, iterare o tornare indietro. Un Decision Gate superato non impedisce di tornare su una fase precedente se emergono nuove informazioni, ma impedisce di procedere alla fase successiva senza aver soddisfatto le condizioni minime.*

Questa architettura trasforma il business plan da documento narrativo a protocollo operativo con condizioni di avanzamento oggettive. La differenza non è di grado ma di natura: un template invita alla compilazione, un protocollo con gate impone la verifica. È la differenza tra un questionario e un esperimento controllato: il primo registra opinioni, il secondo produce evidenze.

1.2 Il paradigma accademico: sezioni parallele senza gerarchia vs. logica a imbuto

Per comprendere la portata dell'innovazione architetturale del Funnel Strategico, è necessario analizzare con precisione la struttura dei modelli di business plan attualmente dominanti nella prassi accademica e istituzionale, con particolare riferimento al contesto italiano.

I template di business plan proposti dalle principali istituzioni italiane — l'Associazione Bancaria Italiana (ABI), Invitalia, le Camere di Commercio, la manualistica universitaria di riferimento — condividono una struttura sostanzialmente uniforme. Le sezioni tipiche sono: executive summary, descrizione dell'azienda e della sua storia, analisi del mercato di riferimento, descrizione del prodotto o servizio, piano di marketing, piano operativo, struttura organizzativa, piano economico-finanziario. Queste sezioni sono presentate come blocchi paralleli di pari importanza, disposti in una sequenza che suggerisce un ordine di esposizione ma non impone un ordine di elaborazione. L'imprenditore può iniziare dalla descrizione del prodotto e procedere a ritroso verso l'analisi di mercato, oppure partire dal piano finanziario e adattare il resto per farlo quadrare, senza che il framework segnali alcuna anomalia.

Questa assenza di gerarchia produce tre conseguenze operative che il Theory Business Plan identifica e corregge.

> *La Fase I è interamente dedicata a ciò che sta fuori dall'azienda. L'imprenditore non parla di sé, del suo prodotto, della sua storia. Guarda il mondo con gli occhi del mercato e raccoglie i dati necessari per capire dove si trova prima di decidere dove andare.*

La terza conseguenza è l'assenza di punti di arresto. Il template tradizionale non prevede momenti in cui l'imprenditore si ferma, verifica la solidità di quanto prodotto e decide se ha senso proseguire. L'imprenditore procede nella compilazione fino al completamento del documento, scoprendo eventuali incoerenze solo alla fine — quando il costo del rework è massimo e la resistenza psicologica alla revisione è più alta. I Decision Gate del Funnel Strategico introducono punti di arresto istituzionalizzati: dopo la Fase I (comprensione del mercato), dopo la Fase II (censimento e identità), dopo la Fase III (validazione numerica) e dopo la Fase IV (strategia commerciale). Ciascun Decision Gate ha una Checklist di deliverable specifici — documentati nell'Appendice A del Theory Business Plan — che devono essere completati prima di procedere. Il Decision Gate 1, ad esempio, richiede nove deliverable tra cui "descrizione del problema in 3 frasi (prospettiva cliente)", "scheda validazione con 10+ evidenze", "matrice intensità/frequenza compilata" e "report *mystery shopping*".

La differenza strutturale tra i due approcci può essere sintetizzata così: il template tradizionale è un contenitore che accoglie qualsiasi contenuto in qualsiasi

ordine, il Funnel Strategico è un filtro che ammette solo contenuto validato in una sequenza obbligata. Questa differenza non è estetica: è funzionale. Un contenitore produce un documento; un filtro produce decisioni.

Vale la pena soffermarsi su un aspetto che la letteratura critica ha sottovalutato. Il problema del template a sezioni parallele non è solo che l'imprenditore *può* compilare le sezioni nell'ordine sbagliato; è che l'architettura stessa del documento lo *incentiva* a farlo. La sezione "Descrizione del prodotto/servizio" è la più naturale da compilare per un imprenditore: conosce il proprio prodotto, ne è entusiasta, può scriverne per pagine. La sezione "Analisi del mercato" è la più faticosa: richiede ricerche esterne, dati che spesso non sono immediatamente disponibili, interviste con clienti potenziali, analisi dei bilanci dei concorrenti. In assenza di una gerarchia che imponga di partire dall'esterno (il mercato) prima di guardare all'interno (il prodotto), l'imprenditore segue la linea di minor resistenza cognitiva e parte da ciò che conosce già. Il risultato è un business plan costruito dall'interno verso l'esterno, esattamente l'opposto di ciò che la logica decisionale richiederebbe. Il Funnel Strategico inverte questa dinamica rendendo strutturalmente impossibile arrivare al prodotto (Punto 5) senza aver prima attraversato il problema (Punto 1), la domanda (Punto 2), la concorrenza (Punto 3) e il censimento delle risorse (Punto 4).

1.3 Lean Startup, Customer Development, Business Model Canvas: contributi parziali che il Funnel integra

I limiti del business plan tradizionale non sono sfuggiti alla letteratura manageriale. A partire dalla fine degli anni Duemila, tre framework hanno tentato di superare il paradigma della compilazione offrendo approcci più agili, iterativi e orientati al mercato. Il Theory Business Plan non ignora questi contributi; al contrario, li riconosce implicitamente nella sua architettura, integrandone le intuizioni migliori in una struttura più completa e più rigida. L'analisi che segue esamina ciascun framework identificando sia il contributo che il Funnel ha assorbito, sia il limite residuo che ha ritenuto di dover colmare.

Il Lean Startup (Ries, 2011). Il contributo fondamentale del Lean Startup è il principio build-measure-learn: non costruire un prodotto completo prima di averlo testato sul mercato, ma creare un Minimum Viable Product (MVP), misurarne l'impatto e apprendere iterativamente. Questo principio è presente nel DNA del Funnel Strategico: la Fase I impone di validare il problema prima di costruire la soluzione, la Fase III impone di verificare la sostenibilità numerica prima di investire nella strategia commerciale, i Decision Gate impongono di testare ogni componente prima di collegarlo al successivo. Il framework richiama esplicitamente Ries nella sua bibliografia e il caso Dropbox — MVP video che porta le iscrizioni da 5.000 a 75.000 in una notte — come esempio di validazione ante-investimento.

Il limite del Lean Startup che il Funnel Strategico intende colmare è di natura strutturale: il principio build-measure-learn è una filosofia, non un framework operativo completo. Dice *cosa* fare (validare prima di scalare) ma non dice *come* farlo in sequenza e con quali strumenti specifici per ogni fase. Un imprenditore che adotti il Lean Startup sa che deve validare il mercato, ma non ha una mappa che gli indichi: prima valida il problema (Punto 1), poi dimensiona la domanda (Punto 2), poi mappa la concorrenza (Punto 3), poi censisci le risorse (Punto 4), poi definisci il prodotto (Punto 5), poi sintetizza nella SWOT (Punto 6), poi verifica il margine (Punto 7). Il Lean Startup lascia all'imprenditore la responsabilità di definire la sequenza; il Funnel Strategico gliela impone. Questa differenza è particolarmente critica nel contesto delle PMI italiane, dove l'imprenditore tipico non ha la formazione metodologica per costruirsi autonomamente un percorso di validazione strutturato. Come osserva Shepherd e Gruber (2021) in un paper pubblicato su *Entrepreneurship Theory and Practice*, il gap tra i principi del Lean Startup e la loro applicazione pratica rimane significativo, particolarmente per le imprese non tecnologiche e per i contesti in cui l'ecosistema di supporto (incubatori, mentori, investitori esperti) è meno sviluppato.

Il Customer Development (Blank, 2005). Il framework di Steve Blank, codificato in *The Four Steps to the Epiphany* e adottato come riferimento didattico a Stanford, Berkeley e Harvard, pone la scoperta del cliente al centro del processo

imprenditoriale. I quattro step — Customer Discovery, Customer Validation, Customer Creation, Company Building — anticipano in forma concettuale la logica del Funnel: prima si capisce il cliente, poi si valida il modello, poi si scala. Il Punto 1 del Theory Business Plan (Problema del mercato) è funzionalmente analogo alla Customer Discovery di Blank; i Decision Gate svolgono una funzione analoga ai pivot/proceed checkpoints del Customer Development.

Il limite risiede nella copertura: il Customer Development si concentra prevalentemente sulla fase di scoperta e validazione del prodotto-mercato, lasciando sottosviluppate la dimensione finanziaria (il margine di contribuzione, il break-even, il conto economico), la dimensione operativa (l'organizzazione della produzione, la struttura societaria) e la dimensione di controllo (KPI, ROI, simulazioni). Il Funnel Strategico copre l'intero arco dal problema di mercato (Punto 1) alla proiezione a 36 mesi (Punto 17), integrando la fase di discovery con le fasi finanziarie, operative e di controllo in un unico sistema sequenziale. Per una PMI italiana che deve non solo validare il proprio mercato ma anche costruire un modello economico completo, negoziare con le banche, strutturare la fiscalità e gestire la compliance normativa, la sola fase di Customer Development è necessaria ma non sufficiente.

Il Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2010). Il Canvas è probabilmente il framework di business planning più diffuso al mondo dopo il business plan tradizionale. La sua forza è nella visualizzazione: nove blocchi

disposti su un'unica pagina (Key Partners, Key Activities, Key Resources, Value Propositions, Customer Relationships, Channels, Customer Segments, Cost Structure, Revenue Streams) che permettono di vedere il modello di business nella sua interezza. Il Canvas ha democratizzato la modellizzazione del business, rendendola accessibile anche a imprenditori senza formazione manageriale formale. Il Theory Business Plan ne riconosce implicitamente il valore includendo molti degli stessi elementi (segmentazione del cliente, proposta di valore, canali, struttura dei costi, flussi di ricavi) all'interno dei propri 17 Punti.

I case study documentati nella letteratura — da Juicero (120 milioni di dollari investiti in un prodotto senza bisogno di mercato) a WeWork (valutazione da 47 a 8 miliardi per metriche finanziarie manipolate), passando per Pets.com, MoviePass e Theranos — condividono un denominatore comune: l'esecuzione di un modello il cui fondamento non era stato validato. Specularmente, i casi di successo documentati — Dropbox (MVP video per validare la domanda a costo zero) e Instacart (modello asset-light dopo il fallimento da 800 milioni di Webvan) — confermano che la validazione del problema precede la scalabilità.

Il limite del Canvas che il Funnel affronta è l'assenza di gerarchia. I nove blocchi sono presentati come equivalenti: nessuno è indicato come primo, nessuno come ultimo, nessuno come condizione necessaria per gli altri. Nella pratica, questa libertà produce un pattern ricorrente: l'imprenditore parte dal blocco "Value Propositions" (la sua idea), compila "Customer Segments" cercando un

pubblico per la propria idea, e lascia per ultimi “Cost Structure” e “Revenue Streams”. Il risultato è un Canvas che descrive un’idea, non un modello di business validato. Il Funnel Strategico risolve questo problema imponendo una gerarchia: il Customer Segment (Punto 2) viene dopo il problema (Punto 1), la Value Proposition (Punto 5) viene dopo il censimento delle risorse (Punto 4), la Cost Structure (Punto 7) viene prima della strategia commerciale (Punti 8-11). Non si può compilare i blocchi nel proprio ordine preferito perché i Decision Gate bloccano l’avanzamento senza gli output prerequisiti.

Inoltre, il Canvas non integra la dimensione temporale e la dimensione di controllo. Non prevede proiezioni a 12, 24 e 36 mesi, non include *stress test*, non definisce KPI, non costruisce un cruscotto operativo. Questi elementi, presenti nella Fase VI e nella Fase VII del Funnel, sono essenziali per una PMI che deve non solo concepire un modello di business ma anche governarlo nel tempo e reagire agli scostamenti dalla traiettoria prevista.

La sintesi di questa analisi comparativa può essere formulata così: il Lean Startup ha fornito il principio (validare prima di scalare), il Customer Development ha fornito il metodo per la fase di scoperta (partire dal cliente), il Business Model Canvas ha fornito la visualizzazione del sistema (i nove blocchi). Il Theory Business Plan integra queste tre intuizioni in una struttura che aggiunge ciò che manca a ciascuna: la sequenzialità obbligatoria dei 17 Punti, i Decision Gate con checklist verificabili, la validazione numerica integrata nel processo

(Fasi III e VI), la copertura dell'intero arco gestionale dalla scoperta del mercato alla proiezione pluriennale. Il Capitolo 3 della tesi presenterà una tavola comparativa formale che mappa queste differenze su sette dimensioni strutturali.

1.4 Le evidenze empiriche che giustificano la struttura del Funnel

Il Theory Business Plan non è un framework costruito a partire da principi astratti. È un framework costruito a partire da problemi concreti che i dati empirici sul fallimento d'impresa documentano con precisione. La bibliografia del documento (bibliografia del framework) cita esplicitamente le fonti empiriche su cui si fondano le scelte architetturali del modello. In questo paragrafo, si analizza ciascuna evidenza e la si collega alla Fase o al Punto specifico del Funnel che la affronta, dimostrando che la struttura del modello è una risposta punto per punto ai dati.

Evidenza 1: il 35-42% delle imprese fallisce per assenza di bisogno di mercato. La fonte è CB Insights (2024), che analizza oltre 110 post-mortem di startup fallite. L'assenza di bisogno di mercato è la prima causa di fallimento, davanti alla mancanza di liquidità, ai problemi di team e alla concorrenza. Lo studio di Cantamessa, Gatteschi, Perboli e Rosano (2018) conferma la centralità dei problemi di sviluppo del business e di allineamento domanda-offerta nei percorsi di fallimento delle startup. La risposta del Funnel è il Punto 1 (Problema del mercato) in posizione assoluta di apertura, con un protocollo di validazione

multi-fonte che richiede almeno dieci evidenze, e il Decision Gate 1 che impedisce di procedere senza aver completato la validazione. Come afferma il documento:

> *Il Punto 1 resta al primo posto perché è il principio fondante. L'errore più pericoloso in business non è eseguire male, è eseguire perfettamente qualcosa che nessuno ha chiesto.*

Evidenza 2: il 74% delle startup fallisce per *premature scaling***.** La fonte è lo Startup Genome Project (2011), condotto su 3.200 startup ad alta crescita. I risultati sono netti: le startup che scalano prematuramente crescono 20 volte più lentamente di quelle che validano prima di scalare, e nessuna startup che ha scalato prematuramente ha superato i 100.000 utenti mensili. Lo studio identifica cinque dimensioni (customer, product, team, business model, financials) che devono progredire in sincronia: la crescita prematura di una dimensione rispetto alle altre è il meccanismo di fallimento. La risposta del Funnel è il sistema dei Decision Gate: ogni Gate verifica che le dimensioni del modello siano allineate prima di autorizzare l'avanzamento. Il Decision Gate 3, collocato dopo la Fase III (validazione numerica), impedisce specificamente di procedere alla strategia commerciale (Fase IV) senza aver verificato la sostenibilità economica del modello — ovvero impedisce di scalare prima di aver validato. Il framework richiama esplicitamente lo Startup Genome nella sua bibliografia, evidenziando

che “le 5 dimensioni devono progredire in sincronia — stesso principio del Funnel Strategico”.

Evidenza 3: l’82% delle piccole imprese fallisce per problemi di cash flow. La fonte è il dato riportato da SCORE sulla base di U.S. Bank. Nel caso delle startup, l’esaurimento della cassa ricorre comunque tra le cause di fallimento più frequenti. La risposta del Funnel è duplice: la Fase III anticipa la verifica del margine di contribuzione e del break-even prima della strategia commerciale, perché per un’impresa autofinanziata il margine è la condizione di sopravvivenza. La Fase VI costruisce il conto economico bottom-up e il cruscotto KPI come strumenti di governo della cassa in tempo reale.

In secondo luogo, la Fase VI (Controllo numerico completo, Punti 14-16) costruisce il conto economico bottom-up, il cruscotto KPI e l’analisi ROI/CAPEX come strumenti di governo della cassa in tempo reale, non come appendici retrospettive. La Fase VII (Punto 17) sottopone il modello a *stress test* che includono scenari di contrazione del mercato (-20%), aumento dei costi (+25%) e raddoppio del costo di acquisizione cliente, esplicitamente progettati per identificare il punto di rottura della cassa prima che si manifesti nella realtà.

Evidenza 4: la profittabilità non può essere data per scontata. Il report 2023 di Guidant Financial sulle small business statunitensi rileva che il 34% degli intervistati si dichiara non profittevole. La risposta del Funnel è la costruzione

bottom-up del conto economico (Punto 14), che il framework contrappone alla costruzione top-down: partire dai dati reali, non dal fatturato desiderato.

Questa prescrizione affronta direttamente il meccanismo psicologico che porta a costruire piani economici irrealistici: la costruzione top-down, in cui l'imprenditore parte dal fatturato desiderato e adatta i costi per far tornare i conti, è la forma finanziaria del confirmation bias. La costruzione bottom-up, partendo dai costi reali e verificando se il mercato (dimensionato al Punto 2) e il margine (calcolato al Punto 7) producono un profitto, è la disciplina che costringe l'imprenditore a confrontarsi con la realtà del proprio modello.

La mappatura evidenza-risposta suggerisce che la struttura del Funnel non è il prodotto di una preferenza estetica per la sequenzialità, ma una risposta sistematica ai dati sul fallimento d'impresa. Ogni Fase e ogni Decision Gate esistono perché i dati dimostrano che, in assenza di quel passaggio, la probabilità di fallimento aumenta significativamente.

Lo Startup Genome Project osserva che le startup che falliscono per *premature scaling* non sono necessariamente peggiori delle altre: falliscono perché le dimensioni del loro modello crescono in modo asincrono. Il Funnel affronta questo rischio imponendo la sincronia attraverso la sequenza: mercato, identità, numeri, strategia, operations, controllo, proiezione.

I case study citati nella bibliografia del documento rendono concreto questo principio. Il caso Webvan — 800 milioni di dollari raccolti, fallimento nel 2001

— è l'esempio paradigmatico del *premature scaling*: infrastruttura logistica da centinaia di milioni costruita prima di verificare che la domanda e i margini la sostenessero. Il caso Instacart — stesso settore del grocery delivery online, approccio asset-light e validazione sequenziale, IPO nel 2023 a 10 miliardi di dollari — è l'esempio opposto: validazione del problema prima della soluzione, del modello di business prima dell'infrastruttura, della singola città prima dell'espansione nazionale. La differenza tra Webvan e Instacart non è nel settore, nel timing di mercato o nella qualità del management: è nel processo di validazione sequenziale. Il Funnel Strategico codifica quel processo in un protocollo replicabile.

1.5 Il segmento target del Theory Business Plan: le PMI italiane nella fascia 1-50 milioni di euro di fatturato

Il Funnel Strategico non si propone come framework universale. Dichiara esplicitamente il proprio segmento di destinazione:

> *I tempi sono calibrati su PMI italiane in fase di crescita (indicativamente 1-50 milioni di euro di fatturato), il segmento target del Theory Business Plan. Per aziende più strutturate o per settori con complessità regolatoria elevata, i tempi della Fase I e della Fase V possono aumentare significativamente.*

Questa dichiarazione non è una clausola accessoria: è una scelta di design che ha determinato l'intera architettura del modello. Le PMI italiane in fase di crescita (indicativamente 1-50 milioni di euro di fatturato) rappresentano il cuore del tessuto imprenditoriale nazionale: secondo i dati ISTAT, oltre il 95% delle imprese italiane ha meno di 10 dipendenti e la maggioranza opera nella fascia di fatturato indicata dal documento. Questo segmento presenta caratteristiche strutturali che rendono i framework di business planning di origine anglosassone non solo inadatti ma potenzialmente fuorvianti.

La dipendenza strutturale dal *cash flow* operativo. La quasi totalità delle PMI italiane si finanzia attraverso autofinanziamento e credito bancario, non attraverso equity. L'ecosistema di venture capital italiano, pur in crescita, resta ordini di grandezza inferiore a quello americano, britannico o tedesco. Per l'imprenditore italiano medio, il business plan non serve a convincere un venture capitalist a investire: serve a costruire un modello che generi cassa sufficiente a sostenere l'operatività e a ripagare il debito bancario. Il Funnel Strategico è costruito attorno a questa realtà: la Fase III anticipa la verifica del margine e del break-even perché per un'impresa autofinanziata la generazione di cassa è la condizione di sopravvivenza, non un obiettivo tra altri. La Fase VI costruisce il conto economico bottom-up e il cruscotto KPI come strumenti di governo quotidiano della cassa, non come appendici per il comitato di investimento. La

Fase VII simula scenari di stress specificamente orientati alla tenuta finanziaria del modello sotto pressione.

La governance familiare e la concentrazione delle competenze. La struttura proprietaria familiare, dominante nelle PMI italiane, introduce dinamiche specifiche che il Funnel affronta nel Punto 4 (Censimento dell'azienda). Il Funnel prescrive un audit su cinque assi — risorse umane, risorse finanziarie, asset fisici, asset intangibili, capacità organizzativa — con particolare attenzione alla concentrazione del rischio. Il "*bus test*" proposto dal documento — "per ogni persona chiave: qual è il rischio se se ne va domani?" — ha implicazioni particolarmente acute nelle aziende familiari, dove le competenze critiche sono spesso concentrate nel fondatore o in pochissimi collaboratori di fiducia, senza documentazione dei processi né piani di sostituzione. Il Punto 4 include inoltre l'avvertenza sugli asset intangibili: "'Abbiamo un brand forte' senza metriche a supporto non è un asset, è un'opinione." Questa prescrizione affronta una tendenza diffusa nelle PMI familiari italiane: la sopravvalutazione degli intangibili costruiti nel tempo dal fondatore, senza oggettivazione misurabile.

La cultura dell'imprenditore-artigiano orientata all'azione. L'imprenditore italiano medio è un operativo: costruisce, vende, gestisce. La riflessione strategica strutturata non è la sua inclinazione naturale né la sua formazione tipica. Il framework individua questa tendenza con precisione:

> *Questa è la fase dove la maggior parte degli imprenditori italiani fallisce. Non perché non ne capiscono l'importanza in teoria, ma perché nella pratica la saltano: hanno fretta di costruire, di vendere, di "fare cose". Il Funnel Strategico impone disciplina: nessuna decisione interna viene presa prima di aver completato la mappa esterna.*

I Decision Gate sono progettati anche per contrastare questa tendenza. L'imprenditore-artigiano che vuole "saltare avanti" trova un Gate che gli impedisce di procedere senza aver completato i deliverable della fase corrente. La Checklist operativa (Appendice A) rende le condizioni di avanzamento visibili e non negoziabili: o i nove deliverable della Fase I sono completati, o la Fase II non inizia. È un meccanismo di disciplina esterna che supplisce alla disciplina interna che la cultura imprenditoriale italiana, orientata all'azione immediata, fatica a produrre autonomamente.

A queste quattro specificità si aggiunge una quinta che merita menzione: il rapporto con il sistema bancario. Per le PMI italiane nella fascia delle PMI (indicativamente 1-50 milioni di euro di fatturato), la relazione con la banca è spesso il principale vincolo finanziario esterno. Il business plan viene richiesto come condizione per l'accesso al credito, ma la banca valuta la solidità del modello, non la qualità formale del documento. Un Funnel Strategico completato, con i suoi deliverable documentati — margine di contribuzione verificato, break-

even calcolato con sensitivity analysis, conto economico bottom-up, cruscotto KPI definito, simulazioni a 12-24-36 mesi con stress test — produce un corredo informativo incomparabilmente superiore a quello di un business plan narrativo tradizionale. Paradossalmente, un modello progettato come strumento di governo interno diventa anche il miglior strumento di comunicazione esterna verso il sistema bancario, proprio perché dimostra una disciplina analitica che il template compilato retroattivamente non può esibire.

La bibliografia del Theory Business Plan riconosce esplicitamente questo gap tra le fonti empiriche disponibili e il contesto di applicazione:

> *Gli studi citati provengono prevalentemente dal contesto startup e grandi aziende internazionali. Il Theory Business Plan li applica al contesto specifico delle PMI italiane in fase di crescita (indicativamente 1-50 milioni di euro di fatturato), un segmento con caratteristiche proprie (minore accesso a venture capital, maggiore dipendenza dal cash flow operativo, complessità fiscale italiana) che rendono i principi di validazione sequenziale e disciplina finanziaria ancora più rilevanti.*

Quest'ultima affermazione merita attenzione perché contiene un'ipotesi forte: che i principi di validazione sequenziale e disciplina finanziaria, documentati su startup americane, diventino *più rilevanti*, non meno, nel contesto delle PMI italiane. L'argomento è logicamente solido: se una startup americana con accesso

a milioni di dollari di venture capital fallisce per mancata validazione del mercato, a maggior ragione fallirà una PMI italiana che investe capitale proprio e debito bancario — dove ogni errore di validazione è un rischio patrimoniale diretto per l'imprenditore e la sua famiglia. L'assenza di venture capital non riduce la necessità di validazione: la amplifica. La presente tesi, nel Capitolo 6, testerà questa ipotesi verificando se i principi del Funnel producono risultati misurabili nel contesto specifico per cui sono stati progettati.

Il capitolo ha analizzato i limiti del business planning tradizionale — la compilazione retroattiva, l'assenza di gerarchia, la mancanza di punti di controllo — e i contributi parziali dei framework alternativi (Lean Startup, Customer Development, Canvas), collegando ciascuna evidenza empirica sul fallimento d'impresa a una Fase o a un Punto specifico del Funnel. Ne emerge un modello che nasce da una lacuna precisa: nessuno dei framework analizzati combina centralità del problema, sequenzialità obbligatoria, Decision Gate, validazione numerica integrata, copertura completa dell'arco gestionale e adattabilità nativa alle PMI italiane.

Il capitolo successivo analizza in profondità il principio fondante del modello: la centralità del problema di mercato, a cui il Funnel dedica il Punto 1 e la tesi dedica un intero capitolo.

CAPITOLO 2

Il problema del mercato come principio fondante

Il presente capitolo è interamente dedicato al Punto 1 del Funnel Strategico: il Problema del mercato. Dedicare un capitolo a un singolo Punto è una scelta argomentativa precisa: il Punto 1 è il fondamento su cui poggiano tutti i 16 Punti successivi. Comprenderne la logica, la meccanica operativa e i fondamenti teorici è la condizione per comprendere l'intero sistema.

Il capitolo segue il percorso del Punto 1 così come il documento lo articola — inquadramento strategico, passi operativi concreti, strumenti di quantificazione, fonti di validazione — aggiungendo a ciascun passaggio la cornice teorica che lo collega alla letteratura economica e manageriale. Si chiude con l'analisi dei case study citati nella bibliografia del Theory Business Plan e con la dimostrazione del collegamento a valle del Punto 1 con l'intero sistema.

2.1 «Ogni azienda esiste per risolvere un problema»: la tesi del Punto 1 e il suo fondamento economico

Il Punto 1 del Funnel Strategico si apre con un'affermazione che ha la struttura di un assioma:

> *Ogni azienda esiste per risolvere un problema. Non per vendere un prodotto, non per erogare un servizio, non per fatturare: per risolvere*

> *un problema che qualcuno sente abbastanza da pagare perché venga risolto. Se il problema non esiste, o esiste ma non è abbastanza intenso da generare una willingness to pay, non c'è business. C'è un'attività che sopravvive per inerzia o per fortuna.*

L'affermazione è formulata con la perentorietà del linguaggio operativo, ma le sue premesse trovano corrispondenza nella teoria economica consolidata. Peter Drucker, in *The Practice of Management* (1954) e successivamente in *Innovation and Entrepreneurship* (1985), identifica le due funzioni fondamentali dell'impresa: marketing e innovazione. Tutto il resto, nell'impianto druckeriano, è un costo. Il marketing, nella concezione di Drucker, non è la promozione del prodotto: è la comprensione del cliente così profonda da rendere la vendita superflua, perché il prodotto si adatta naturalmente al bisogno. L'innovazione è la capacità di creare nuove soluzioni a problemi esistenti o di identificare problemi che il cliente non ha ancora articolato consapevolmente. In entrambi i casi, il punto di partenza è il problema: senza un problema da risolvere, non esiste né marketing né innovazione, e quindi non esiste impresa.

Ronald Coase, in *The Nature of the Firm* (1937) — lavoro che gli varrà il Premio Nobel nel 1991 — offre un fondamento ancora più radicale. L'impresa esiste, nella teoria coasiana, perché il costo di coordinare la produzione all'interno di un'organizzazione è inferiore al costo di coordinarla attraverso il mercato. L'impresa è dunque la soluzione a un problema di costo di transazione. Se il costo

di transazione non esiste — se il mercato risolve il problema in modo altrettanto efficiente — l'impresa non ha ragione di esistere. Oliver Williamson (1985), estendendo l'analisi di Coase in *The Economic Institutions of Capitalism*, specifica che i costi di transazione sono funzione dell'incertezza, della specificità degli asset e della frequenza delle transazioni: variabili che, nel linguaggio del Theory Business Plan, corrispondono rispettivamente all'intensità del problema, alla specificità della soluzione e alla frequenza del bisogno.

L'affermazione del Punto 1 — "ogni azienda esiste per risolvere un problema" — non è dunque un'intuizione imprenditoriale: è una conseguenza logica della teoria dell'impresa. La differenza è che Drucker, Coase e Williamson la formulano come principio esplicativo (perché le imprese esistono), mentre il Theory Business Plan la formula come principio prescrittivo (da dove deve partire il business planning). La traduzione da principio esplicativo a principio operativo è il contributo specifico del Punto 1.

L'architettura aggiunge una seconda affermazione che specifica la prima:

> *Il Punto 1 resta al primo posto perché è il principio fondante. L'errore più pericoloso in business non è eseguire male, è eseguire perfettamente qualcosa che nessuno ha chiesto.*

Questa formulazione introduce un concetto che l'economia comportamentale ha formalizzato con precisione: l'errore di tipo non è nella qualità dell'esecuzione ma nella scelta dell'oggetto da eseguire. L'imprenditore che esegue perfettamente

un prodotto che nessuno ha chiesto non ha commesso un errore operativo; ha commesso un errore epistemologico: ha dato per scontata l'esistenza del problema anziché verificarla. I Decision Gate del Funnel sono progettati esattamente per intercettare questo tipo di errore nella fase più precoce possibile, quando il costo della correzione è minimo.

2.2 L'inversione epistemologica: separare il problema dalla soluzione tramite il "Perché x5"

Il primo dei tre passi operativi del Punto 1 è la separazione del problema dalla soluzione. Il framework lo introduce con un'osservazione sulla psicologia dell'imprenditore:

> *L'imprenditore arriva quasi sempre con una soluzione in testa ("Ho una palestra", "Faccio consulenza marketing", "Vendo software gestionale"). Il lavoro del consulente è risalire dalla soluzione al problema.*

Questa osservazione descrive un fenomeno che Kahneman (2011), in *Thinking, Fast and Slow* (2011), attribuisce al funzionamento del Sistema 1: il sistema cognitivo rapido, intuitivo e automatico che produce giudizi immediati senza il coinvolgimento del ragionamento analitico. L'imprenditore "vede" la soluzione prima ancora di aver definito il problema perché il Sistema 1 opera per sostituzione: di fronte alla domanda difficile ("quale problema risolvo?"),

sostituisce una domanda facile ("cosa so fare?"). Il risultato è una soluzione in cerca di un problema, anziché un problema in attesa di una soluzione.

La tecnica proposta dal Theory Business Plan per correggere questa distorsione è il "Perché x5" applicato al cliente, non all'imprenditore. Il Funnel ne fornisce un esempio completo che merita di essere riportato integralmente per l'analisi:

> *Perché il cliente compra? → Perché vuole allenarsi. Perché vuole allenarsi? → Perché non è soddisfatto del suo fisico. Perché non è soddisfatto? → Perché ha preso peso e si sente a disagio. Perché si sente a disagio? → Perché il disagio fisico impatta sulla fiducia in sé. Perché la fiducia conta? → Perché influenza le relazioni e la carriera.*

Il framework trae da questa sequenza una conclusione operativa di primaria importanza:

> *Il problema reale non è "non ho una palestra dove andare". Il problema reale è "voglio sentirmi bene con il mio corpo per vivere meglio, ma le opzioni disponibili sono o troppo costose o troppo scadenti per motivarmi a continuare". La differenza non è semantica: è la differenza tra costruire una palestra e costruire un sistema che trasforma le persone.*

La tecnica del “Perché x5” non è un’invenzione del Theory Business Plan. Deriva dal Toyota Production System e viene attribuita a Taiichi Ohno (1988), che la utilizzava per risalire dalle manifestazioni superficiali dei difetti di produzione alle cause radice. La riformulazione operata dal Theory Business Plan consiste nell’applicazione della tecnica non al processo produttivo ma al processo decisionale del cliente: non “perché la macchina si ferma?” ma “perché il cliente compra?”. Questa trasposizione è metodologicamente significativa: sposta l’unità di analisi dall’interno dell’azienda (il difetto di produzione) all’esterno dell’azienda (il bisogno del cliente), coerentemente con la direttrice esterno-interno che governa l’intero Funnel.

L’esempio della palestra rivela un principio operativo cruciale. Al primo livello del “Perché”, il problema sembra riguardare il fitness: l’imprenditore costruirà una palestra con buone macchine. Al quinto livello, il problema riguarda l’autostima, le relazioni e la carriera: l’imprenditore costruirà un sistema che trasforma le persone, di cui le macchine sono solo uno strumento. Le implicazioni operative sono radicali: cambiano il posizionamento (non “palestra economica” ma “lusso accessibile”), il linguaggio commerciale (non “50 macchine e 30 corsi” ma “sentirsi bene con il proprio corpo”), la formazione del personale (non tecnici del fitness ma accompagnatori di una trasformazione), i KPI (non solo abbonamenti venduti ma tasso di frequentazione e retention, che misurano la trasformazione in atto). L’intero Funnel Strategico, dalla Fase I alla Fase VII,

viene orientato dal modo in cui il problema viene formulato al Punto 1. Ecco perché la formulazione merita un'intera Fase dedicata e un Decision Gate che ne verifica la qualità prima di procedere.

Vale la pena osservare che la tecnica del Perché x5 produce risultati qualitativamente diversi a seconda della profondità con cui viene applicata.

Al livello superficiale ("vuole allenarsi"), il problema suggerisce una soluzione generica: una palestra. Al livello intermedio ("non è soddisfatto del suo fisico"), il problema suggerisce una soluzione più mirata: un programma di trasformazione fisica. Al livello profondo ("la fiducia in sé influenza le relazioni e la carriera"), il problema suggerisce un sistema: un ambiente che combina esercizio fisico, supporto motivazionale, comunità e senso di appartenenza. Ogni livello di profondità produce un modello di business diverso, con margini diversi, concorrenti diversi e barriere all'ingresso diverse.

La palestra generica compete con migliaia di altre palestre in una guerra di prezzo. Il sistema di trasformazione personale compete con pochi attori capaci di integrare dimensione fisica, emotiva e sociale, e può giustificare un posizionamento premium.

La profondità del Perché non è un esercizio filosofico: è la variabile che determina la qualità competitiva dell'intero modello.

2.3 La matrice intensità/frequenza: quantificare il dolore del mercato

Il terzo passo operativo del Punto 1 introduce uno strumento di quantificazione che il framework presenta come segue:

> *Non tutti i problemi hanno la stessa intensità. La matrice intensità/frequenza classifica il problema su due assi: quanto fa male (da fastidio lieve a dolore insopportabile) e quanto spesso si manifesta (occasionale vs. quotidiano). I business più solidi risolvono problemi ad alta intensità e alta frequenza. I business più fragili risolvono problemi a bassa intensità e bassa frequenza.*

La matrice intensità/frequenza è, nella sua forma, uno strumento di classificazione bidimensionale di immediata comprensione operativa. Nella sua sostanza, tuttavia, incorpora un principio microeconomico che la teoria ha formalizzato con precisione: la relazione tra intensità del bisogno e *willingness to pay*. In microeconomia, la *willingness to pay* di un consumatore per un bene o servizio non è funzione delle caratteristiche intrinseche del prodotto, ma del surplus che il consumatore si attende dalla transazione. Il surplus, a sua volta, è funzione dell'intensità del bisogno che il prodotto soddisfa. Un consumatore con un problema ad alta intensità (un dolore insopportabile, una perdita economica rilevante, un'ansia che compromette la qualità della vita) ha una willingness to pay strutturalmente più alta di un consumatore con un problema a bassa intensità (un fastidio occasionale, un'inefficienza marginale).

L’asse della frequenza aggiunge una dimensione che la teoria microeconomica standard tratta come variabile di flusso: un problema quotidiano genera una domanda ricorrente e quindi un fatturato ripetibile (subscription, membership, acquisti ripetuti), mentre un problema occasionale genera una domanda sporadica e quindi un fatturato volatile. Per una PMI che dipende dal *cash flow* operativo — il segmento target del Theory Business Plan — la prevedibilità del fatturato è un fattore di sopravvivenza. La matrice intensità/frequenza, nella sua semplicità operativa, codifica questa relazione: i business nel quadrante alta intensità / alta frequenza sono quelli con la combinazione più favorevole di margine (*willingness to pay* elevata) e prevedibilità (domanda ricorrente).

Questa implicazione ha conseguenze concrete sulla costruzione della proposta di valore (Punto 5) e sul posizionamento (Punto 8). Il Theory Business Plan, ponendo il problema al Punto 1 e costruendo il prodotto e il posizionamento come risposte a quel problema, costringe l’imprenditore a formulare la propria offerta in termini di riduzione del dolore piuttosto che di promessa del piacere — allineandosi alla struttura asimmetrica delle preferenze umane documentata dalla Prospect Theory. Non si tratta di un accorgimento di copywriting: si tratta di costruire l’intero modello attorno alla variabile che il mercato monetizza con maggiore intensità.

La matrice opera anche come filtro strategico nelle fasi successive. Un problema collocato nel quadrante bassa intensità / bassa frequenza non giustifica investimenti elevati in marketing di acquisizione (Punto 9-10): il costo per convincere un cliente a pagare per un problema che percepisce come marginale sarà strutturalmente alto, comprimendo il rapporto tra Customer Acquisition Cost e Lifetime Value che il Punto 16 verificherà. Viceversa, un problema ad alta intensità e alta frequenza riduce il costo di acquisizione perché il cliente è già motivato a cercare una soluzione: il lavoro del marketing non è creare il bisogno ma intercettarlo. La matrice, compilata al Punto 1, anticipa così la fattibilità commerciale che verrà formalizzata nella Fase IV e nella Fase VI.

Michael Porter, in *Competitive Strategy* (1980), identifica cinque forze che determinano l'attrattività di un settore.

La matrice intensità/frequenza del Theory Business Plan si colloca logicamente a monte delle cinque forze: prima di analizzare la rivalità tra concorrenti, il potere dei fornitori e dei clienti, la minaccia dei sostituti e dei nuovi entranti, è necessario stabilire se il problema che l'impresa intende risolvere genera una domanda sufficientemente intensa e frequente da giustificare l'esistenza del settore stesso. Un settore costruito attorno a un problema a bassa intensità e bassa frequenza avrà margini strutturalmente compressi, indipendentemente dalla configurazione delle cinque forze.

2.4 Il protocollo di validazione multi-fonte: dalle opinioni alle evidenze

Il secondo passo operativo del Punto 1 affronta il passaggio dalla percezione alla verifica. Il framework lo introduce con una frase che ha la chiarezza di una regola procedurale:

> *Il problema non è validato finché l'imprenditore lo dice. È validato quando i dati lo confermano.*

Il Theory Business Plan prescrive quattro fonti di validazione, ciascuna con caratteristiche e limiti specifici che il framework descrive con precisione operativa.

Prima fonte: le recensioni dei concorrenti. Il Funnel prescrive l'analisi delle "1, 2 e 3 stelle su Google, Trustpilot, TripAdvisor", definendo i reclami come "la voce non filtrata del mercato". L'intuizione è potente: le recensioni negative dei concorrenti sono il luogo dove il mercato articola spontaneamente i propri bisogni insoddisfatti, senza il filtro delle domande del ricercatore e senza il bias di desiderabilità sociale che inquina le risposte ai sondaggi. Un cliente che scrive una recensione a una stella sta descrivendo il proprio dolore con le proprie parole; sta, in termini economici, segnalando un'inefficienza del mercato che un nuovo entrante potrebbe sfruttare. Nella teoria di Spence (1973), il signaling è un'azione intenzionale dell'agente economico per comunicare informazione. Le recensioni negative sono una forma di signaling involontario del concorrente, che rivela i propri punti di debolezza attraverso i reclami dei propri clienti.

Seconda fonte: le interviste dirette. Il Funnel specifica "15-20 interviste strutturate con clienti attuali e potenziali. Non sondaggi online, conversazioni reali di 30-45 minuti." La distinzione tra sondaggio online e conversazione reale non è un vezzo metodologico: i sondaggi producono risposte chiuse a domande predeterminate, le conversazioni producono insight inattesi. In un'intervista di 30-45 minuti, il cliente ha il tempo di articolare bisogni che non sapeva di avere e l'imprenditore ha il tempo di esplorare dimensioni del problema che non aveva considerato. Il numero indicato (15-20) è coerente con la letteratura sulla saturazione teorica nella ricerca qualitativa: dopo 15-20 interviste approfondite in un segmento omogeneo, i temi ricorrenti tendono a stabilizzarsi e le nuove interviste producono informazioni marginali decrescenti.

Terza fonte: i dati di ricerca. Il framework indica "volumi di ricerca Google per keyword correlate al problema, trend su Google Trends, forum e comunità online dove il target discute il problema." Questa fonte sfrutta il principio della domanda rivelata: ciò che le persone cercano su Google è ciò di cui hanno bisogno, espresso senza filtri sociali. I volumi di ricerca offrono una proxy quantitativa dell'intensità del bisogno e della sua distribuzione geografica — informazioni preziose per il dimensionamento del SAM (Punto 2) e per la selezione delle location (nel caso di business territoriali come GreenTheory). I forum e le comunità online offrono la versione discorsiva della stessa

informazione: le persone descrivono i propri problemi, le soluzioni tentate, le frustrazioni residue.

Quarta fonte: i dati di settore. Il framework elenca "report di associazioni di categoria, analisi Cerved, statistiche ISTAT su comportamenti di consumo." Queste fonti forniscono il contesto macro: dimensione del mercato, trend di crescita o contrazione, dinamiche competitive, comportamenti di consumo aggregati. Nel contesto italiano, le analisi Cerved e i database AIDA consentono l'accesso ai bilanci depositati dei concorrenti, informazione che il Punto 3 (Analisi della concorrenza) utilizzerà per la mappatura competitiva.

La logica di fondo del protocollo multi-fonte è la triangolazione: un problema è validato non quando una fonte lo conferma, ma quando fonti di natura diversa convergono nella medesima direzione. Le recensioni dicono *cosa* il mercato lamenta; le interviste spiegano *perché* lo lamenta; i dati di ricerca quantificano *quanti* lo lamentano; i dati di settore contestualizzano *dove* e *in quale misura*. La convergenza delle quattro fonti produce una validazione robusta; la divergenza produce un segnale di allarme che richiede approfondimento prima di procedere al Decision Gate 1.

2.5 Fondamenti teorici: asimmetrie informative e willingness to pay

Il protocollo di validazione del Punto 1 può essere letto alla luce di tre corpi teorici convergenti. L'economia dell'informazione (Akerlof, 1970; Spence, 1973;

Stiglitz, 1976) descrive i mercati come ambienti con informazione asimmetrica: l'imprenditore che non valida il problema opera con informazione incompleta sulla domanda. La Prospect Theory (Kahneman e Tversky, 1979) argomenta che le persone reagiscono alle perdite con intensità circa doppia rispetto ai guadagni equivalenti, implicazione che il Punto 1 traduce nella prescrizione di formulare il problema come perdita evitata. L'economia comportamentale (Kahneman, 2011) identifica nella sostituzione attributiva del Sistema 1 il meccanismo cognitivo che conduce l'imprenditore a confondere "ciò che so fare" con "ciò di cui il mercato ha bisogno". La triangolazione su quattro fonti (recensioni dei concorrenti, interviste dirette, dati di ricerca, dati di settore) che il Punto 1 prescrive rappresenta un'applicazione operativa dello screening descritto dalla signaling theory: l'imprenditore progetta meccanismi per estrarre informazione dal mercato prima di investire.

2.6 Perché il Punto 1 è al primo posto: analisi dei case study

La bibliografia del Theory Business Plan cita una serie di case study che il framework utilizza come evidenza a supporto della centralità del Punto 1. L'analisi che segue li organizza in due gruppi — fallimenti per mancata validazione del problema e successi costruiti sulla validazione rigorosa — e per ciascuno identifica il punto esatto del Funnel che, se fosse stato eseguito, avrebbe intercettato l'errore.

Sul versante dei successi, due case study citati dal documento sono particolarmente istruttivi.

L'analisi trasversale di questi case study rivela un pattern ricorrente che il Funnel sintetizza con la frase "l'errore più pericoloso in business non è eseguire male, è eseguire perfettamente qualcosa che nessuno ha chiesto". Juicero ha eseguito perfettamente un hardware che nessuno aveva bisogno di usare. Pets.com ha eseguito perfettamente una logistica che non reggeva economicamente. MoviePass ha eseguito perfettamente una crescita utenti che amplificava le perdite. In ciascun caso, l'eccellenza dell'esecuzione ha mascherato la fragilità del fondamento. Il Funnel Strategico è costruito per invertire questa dinamica: prima il fondamento (Fase I), poi l'esecuzione (Fasi II-VII). Questa inversione non è una preferenza stilistica: i miliardi di dollari distrutti dai case study citati ne dimostrano la necessità empirica.

2.7 Il collegamento a valle: come il Punto 1 alimenta tutti i 16 Punti successivi

L'architettura delinea il collegamento a valle del Punto 1 in modo sintetico:

> *La descrizione del problema alimenta direttamente il Punto 2 (chi ha questo problema?) e il Punto 3 (chi altro lo risolve?). Senza un problema chiaro, l'analisi demografica non sa cosa cercare e l'analisi della concorrenza non sa con chi confrontarsi.*

Se il Punto 1 è formulato in modo superficiale — se il problema non è stato identificato con profondità, validato con evidenze e quantificato con la matrice intensità/frequenza — tutti i 16 Punti successivi poggiano su fondamenta fragili. L'analisi demografica dimensiona il mercato sbagliato, la concorrenza viene mappata nel perimetro sbagliato, il prodotto risponde a un bisogno diverso da quello reale, il posizionamento comunica un messaggio che non risuona, i numeri riflettono un modello che non corrisponde alla realtà del mercato. Ogni errore si propaga a cascata, amplificandosi ad ogni passaggio. Come afferma la premessa operativa del documento, "saltare un passaggio significa costruire su fondamenta che non esistono" — e questo è tanto più vero per il primo passaggio, che è la fondamenta di tutte le altre.

La conseguenza operativa di questa analisi è chiara: il tempo e la profondità investiti nel Punto 1 non sono un costo, sono un investimento con il rendimento più alto dell'intero processo. Un Punto 1 eseguito con rigore riduce gli errori in tutti i 16 Punti successivi; un Punto 1 eseguito con superficialità li moltiplica. Questa è, in ultima analisi, la ragione per cui il Theory Business Plan lo colloca al primo posto e per cui la presente tesi gli dedica un capitolo intero.

Il capitolo ha suggerito che la centralità del problema del mercato è una conseguenza logica della teoria economica, una risposta ai dati sul fallimento d'impresa e un principio architetturale che determina la forma dell'intero Funnel Strategico.

Il Capitolo 3 analizza il sistema nel suo complesso: le sette Fasi, i 17 Punti, i 4 Decision Gate, la mappa delle interdipendenze e il confronto con i framework concorrenti.

CAPITOLO 3

L'architettura del Funnel Strategico: 7 Fasi, 17 Punti, 4 Decision Gate

I due capitoli precedenti hanno risposto alla domanda *perché* il Funnel Strategico esiste: perché i modelli esistenti non risolvono i problemi documentati dalla letteratura (Capitolo 1) e perché la centralità del problema di mercato è il principio ordinatore che mancava (Capitolo 2). Il presente capitolo risponde alla domanda *come*: come è costruito il sistema, quali sono le sue componenti, come si relazionano tra loro e in che cosa si differenzia strutturalmente dai framework concorrenti. La struttura del capitolo procede dal generale al particolare: si apre con la logica complessiva del modello a imbuto (paragrafo 3.1), presenta la struttura standardizzata di ciascun Punto (paragrafo 3.2), descrive le sette Fasi con i loro Punti e Decision Gate (paragrafo 3.3), analizza il sistema dei Decision Gate e delle Checklist (paragrafo 3.4), esamina la mappa delle interdipendenze (paragrafo 3.5), e chiude con la tavola comparativa formale su sette dimensioni strutturali (paragrafo 3.6).

3.1 La metafora dell'imbuto: dalla comprensione del mercato alla proiezione pluriennale

Il nome stesso del modello — Funnel Strategico — contiene la sua logica architettonica. Un imbuto (funnel) è una struttura che accoglie un volume ampio

in ingresso e lo riduce progressivamente verso un'uscita concentrata. Nel contesto del business planning, l'ampiezza iniziale rappresenta l'universo delle informazioni di mercato (il problema, la domanda, la concorrenza) e la concentrazione finale rappresenta la proiezione operativa dell'impresa nello specifico contesto identificato (il conto economico, i KPI, le simulazioni).

Il framework introduce questa logica con chiarezza nella sua premessa operativa:

> *Il Theory Business Plan si articola in 7 Fasi e 17 Punti, organizzati in una sequenza logica che va dall'analisi del mercato alla proiezione futura. Non è un template da compilare in ordine casuale: è un processo strutturato dove ogni fase alimenta la successiva.*

La direzione del Funnel è dall'esterno verso l'interno e dal presente verso il futuro. Le prime tre Fasi (I-III) guardano fuori dall'azienda e verificano la solidità del terreno: il mercato ha un problema? Quanto è grande la domanda? Chi altro la serve? Quali risorse abbiamo? Il prodotto è un ponte tra problema e risorse? I numeri reggono? Le ultime quattro Fasi (IV-VII) guardano dentro l'azienda e costruiscono la macchina: come comunichiamo? Come vendiamo? Come produciamo? Come ci strutturiamo? Come controlliamo? Come proiettiamo? Questa direzione è l'opposto di ciò che fa l'imprenditore medio, che parte da dentro (il suo prodotto, la sua idea) e cerca fuori un mercato. Il Funnel mira a orientare il percorso imprenditoriale attraverso la sequenza obbligatoria.

La metafora dell'imbuto ha anche una seconda implicazione che il framework non esplicita ma che merita analisi. In un imbuto fisico, il materiale che non supera il restringimento viene scartato. Allo stesso modo, nel Funnel Strategico, le idee, le ipotesi e i progetti che non superano i Decision Gate vengono scartati o rinviati per revisione. I Decision Gate sono i punti di restringimento dell'imbuto: riducono il volume delle possibilità ammettendo solo ciò che ha superato la verifica. Un'idea di business che non supera il Decision Gate 1 (il problema non è validato) viene filtrata prima di aver consumato risorse nella costruzione della strategia. Un modello che non supera il Decision Gate 3 (i numeri non reggono) viene filtrato prima di aver investito nella produzione e nel marketing. Il Funnel, in questo senso, è un sistema di allocazione razionale delle risorse cognitive e finanziarie: concentra l'attenzione su ciò che ha superato la verifica e scarta ciò che non l'ha superata.

Nella teoria organizzativa, questa architettura richiama il modello Stage-Gate di Robert Cooper (1990), ampiamente utilizzato nello sviluppo di nuovi prodotti nelle grandi corporation. Cooper propone un processo a fasi (stages) intervallate da punti di decisione (gates) dove un comitato valuta se il progetto merita di procedere alla fase successiva. Il Theory Business Plan adatta questa logica al contesto della PMI e del business planning: le fasi sono le sette Fasi del Funnel, i gate sono i quattro Decision Gate, il comitato è la coppia imprenditore-consulente (o l'imprenditore stesso, se opera autonomamente). La differenza fondamentale è

che lo Stage-Gate di Cooper è progettato per lo sviluppo di un singolo prodotto all'interno di un'azienda già esistente, mentre il Funnel Strategico è progettato per la costruzione dell'intero modello di business — dal mercato alla proiezione finanziaria — il che richiede una copertura molto più ampia e una sequenza più articolata.

Un'ulteriore differenza merita attenzione. Nei modelli Stage-Gate classici, la decisione ai gate è tipicamente affidata a un comitato manageriale che valuta il progetto dall'esterno. Nel Funnel Strategico, la valutazione è affidata alla coppia imprenditore-consulente che opera dall'interno del processo, con il supporto di Checklist oggettive. Questa scelta è coerente con la realtà delle PMI italiane: non esiste un comitato di investimento, non esiste un consiglio di amministrazione strutturato con competenze diversificate. Esiste un imprenditore che deve decidere con informazioni limitate e sotto pressione. La Checklist supplisce alla funzione del comitato: fornisce un elenco di condizioni verificabili che l'imprenditore non può aggirare con l'ottimismo che spesso caratterizza la valutazione soggettiva del proprio progetto.

L'indicazione temporale, calibrata su PMI italiane nella fascia 1-50 milioni di euro di fatturato, è un elemento progettuale significativo: il Funnel è un percorso con tappe e durate prevedibili, che consente di pianificare il business planning come un progetto con milestone definite.

3.2 La struttura standardizzata di ciascun Punto

Una delle caratteristiche architetturali più significative del Theory Business Plan è la standardizzazione della struttura di ciascuno dei 17 Punti. Il framework lo specifica nella sezione "Come usare questo documento":

> *Ogni punto del Theory Business Plan segue una struttura standardizzata pensata per guidare sia l'approfondimento che l'azione. Le componenti sono: inquadramento strategico (il "perché"), cosa fare concretamente (il "come"), collegamento con i punti successivi, caso studio o esempio pratico, errori comuni da evitare, e fonti e approfondimenti.*

Questa struttura in sei componenti merita un'analisi dettagliata perché rivela la filosofia progettuale del modello.

L'inquadramento strategico risponde alla domanda "perché questo punto esiste". Non è un'introduzione decorativa: è la giustificazione strategica della presenza di quel punto nel sistema. Per il Punto 1, l'inquadramento spiega perché il problema è al centro; per il Punto 7, spiega perché il margine si calcola prima della strategia commerciale; per il Punto 14, spiega perché il conto economico si costruisce bottom-up. Questa componente serve a prevenire l'esecuzione meccanica: l'imprenditore che comprende il perché esegue il come con maggiore profondità e precisione.

Il "cosa fare concretamente" è la sezione operativa: i passi specifici, nell'ordine in cui vanno eseguiti, con gli strumenti da utilizzare e gli output da produrre. Questa sezione trasforma il principio strategico in azione misurabile. Per il Punto 1, i passi sono tre: separare il problema dalla soluzione, validare con quattro fonti, quantificare con la matrice intensità/frequenza. Per il Punto 11 (Vendita), i passi includono la costruzione della pipeline, la definizione delle fasi di vendita, la creazione del framework di conversazione e del manuale obiezioni. Ciascun passo è descritto con un livello di dettaglio sufficiente perché l'imprenditore possa eseguirlo senza formazione aggiuntiva — principio progettuale coerente con il target delle PMI italiane dove la formazione manageriale formale è spesso limitata.

Gli errori comuni da evitare anticipano le trappole più frequenti. Per il Punto 1: "confondere la soluzione con il problema", "validare solo con amici e familiari", "non quantificare l'intensità". Per il Punto 14: "costruire top-down dal fatturato desiderato", "ignorare i costi nascosti", "confondere margine lordo e margine di contribuzione". Questa componente trasforma l'esperienza pratica accumulata dal team Theory in conoscenza preventiva per l'imprenditore.

La standardizzazione produce un effetto di sistema: indipendentemente dal contenuto specifico di ciascun Punto, la forma è identica. L'imprenditore sa sempre cosa aspettarsi, riducendo il carico cognitivo e aumentando la velocità di navigazione del documento.

La standardizzazione ha anche una funzione di formazione implicita: un imprenditore che attraversa i 17 Punti con la struttura a sei componenti apprende un metodo di analisi replicabile al di fuori del contesto del business plan. Il documento diventa così non solo strumento operativo ma anche strumento di sviluppo delle competenze manageriali — funzione preziosa nel segmento delle PMI italiane dove la formazione manageriale formale è spesso assente.

3.3 Le sette Fasi: una mappa completa dall'analisi di mercato alla proiezione futura

Il Funnel Strategico si articola in sette Fasi, ciascuna con un obiettivo specifico, un numero definito di Punti e un output che alimenta le Fasi successive. La presentazione che segue fornisce per ciascuna Fase: il titolo originale del documento, l'obiettivo strategico, i Punti inclusi e il Decision Gate che la chiude (ove presente). I Capitoli 4 e 5 analizzeranno punto per punto il contenuto operativo; il presente paragrafo si concentra sull'architettura d'insieme.

L'architettura delle sette Fasi rivela una progressione che può essere letta come un passaggio dalla conoscenza all'azione e dall'azione al controllo. Le Fasi I-II producono conoscenza (del mercato e di sé stessi). La Fase III traduce la conoscenza in un primo filtro numerico. Le Fasi IV-V traducono la conoscenza filtrata in azione (commerciale e operativa). Le Fasi VI-VII traducono l'azione in controllo (numerico e prospettico). Questa progressione corrisponde al ciclo di

Deming (Plan-Do-Check-Act): le Fasi I-III sono il Plan, le Fasi IV-V sono il Do, le Fasi VI-VII sono il Check, e il ritorno ai Punti precedenti consentito dai Decision Gate è l'Act. Il Funnel Strategico, così letto, è un'implementazione strutturata del ciclo di miglioramento continuo applicata al business planning.

3.4 Il sistema dei Decision Gate: architettura di controllo e checklist operativa

I quattro Decision Gate del Funnel Strategico costituiscono il sistema di controllo qualità del processo di business planning. Il framework li definisce nella premessa:

> *Tra una fase e l'altra esistono dei Decision Gate: punti di controllo in cui il consulente e l'imprenditore si fermano, verificano la solidità di quanto prodotto e decidono se procedere, iterare o tornare indietro. Un Decision Gate superato non impedisce di tornare su una fase precedente se emergono nuove informazioni, ma impedisce di procedere alla fase successiva senza aver soddisfatto le condizioni minime.*

Due caratteristiche di questa definizione meritano analisi approfondita.

La prima è la **triplice opzione al Gate**: procedere, iterare o tornare indietro. Il Decision Gate non è un semplice pass/fail: ammette la revisione. Un imprenditore che arriva al Gate 1 con una validazione del problema insufficiente non viene "bocciato": viene invitato a iterare sulla Fase I con strumenti e indicazioni più

precisi. Un imprenditore che al Gate 3 scopre che il margine è negativo non viene respinto: viene invitato a tornare al Punto 5 (prodotto) o al Punto 1 (problema) per verificare se un riposizionamento può migliorare i numeri. Questa flessibilità è coerente con la natura iterativa del processo imprenditoriale e distingue il Funnel dal modello Stage-Gate tradizionale, che nelle sue versioni più rigide prevede solo l'avanzamento o la cancellazione del progetto.

La seconda è la **permeabilità retroattiva**: "un Decision Gate superato non impedisce di tornare su una fase precedente se emergono nuove informazioni". Questa clausola riconosce che il business planning è un processo di apprendimento progressivo: informazioni raccolte nella Fase IV possono rivelare che un'assunzione della Fase I era errata. Il Funnel non è una struttura rigida che ignora l'apprendimento: è una struttura che impone la sequenza iniziale ma ammette la revisione informata. La direzione del flusso è obbligatoria in avanti; il ritorno è consentito ma consapevole.

L'Appendice A del Theory Business Plan — la Checklist operativa — formalizza i deliverable di ciascun Decision Gate. La struttura della Checklist è identica per ciascun Gate: un elenco numerato di output specifici che devono essere completati prima dell'avanzamento. Il Decision Gate 1 richiede nove deliverable, tra cui: descrizione del problema in tre frasi nella prospettiva del cliente, scheda di validazione con almeno dieci evidenze da fonti diverse, matrice intensità/frequenza compilata, stima TAM/SAM/SOM con fonti, mappa dei

concorrenti diretti e indiretti, report di *mystery shopping* su almeno tre concorrenti, e identificazione di almeno tre insight da forum e comunità online.

Un aspetto sottovalutato del sistema dei Decision Gate è la loro funzione psicologica. La ricerca sulla procrastinazione imprenditoriale (Van Eerde, 2015) argomenta che la mancanza di milestone intermedie è un fattore significativo nell'abbandono dei progetti di pianificazione. L'imprenditore che percepisce il business plan come un documento monolitico da completare in un'unica fase tende a procrastinare l'intero progetto. I Decision Gate frammentano il percorso in segmenti gestibili: l'imprenditore non deve "scrivere un business plan" ma "superare il Gate 1", poi "superare il Gate 2", e così via. Ogni Gate superato produce un senso di progresso che motiva la prosecuzione. Questa frammentazione è coerente con la ricerca sulla goal proximity di Locke e Latham (2002): gli obiettivi prossimali specifici motivano più degli obiettivi distali generici.

3.5 La Mappa delle interdipendenze: il Funnel come sistema, non come lista

La mappa delle interdipendenze del Theory Business Plan — la Mappa delle interdipendenze — è forse l'elemento che distingue più nettamente il Funnel Strategico da un semplice elenco strutturato di attività. Il framework introduce la mappa con un avvertimento significativo:

> *I 17 punti non sono indipendenti. Quando un punto viene aggiornato, verificare sempre i punti a valle. Un cambio nel Punto 1 (problema di mercato) ha un effetto cascata su quasi tutto il modello.*

La mappa descrive, per ciascun Punto, quali altri Punti alimenta e da quali Punti è alimentato. Questa rete di dipendenze trasforma il Funnel da una sequenza lineare a un sistema interconnesso. La sequenza lineare indica l'ordine di elaborazione; le interdipendenze indicano l'ordine di aggiornamento. Se il Punto 1 cambia, tutti i Punti a valle devono essere rivisti. Se il Punto 7 (margine) rivela un'insostenibilità, la revisione può risalire fino al Punto 1 (il problema è formulato correttamente?) o fermarsi al Punto 5 (il prodotto può essere ridisegnato?).

Nella teoria dei sistemi, questa struttura è un grafo orientato con cicli di feedback. I nodi sono i 17 Punti, gli archi orientati sono le dipendenze, i cicli di feedback sono i percorsi di ritorno consentiti dai Decision Gate. La proprietà fondamentale di questo sistema è la **propagazione dell'errore**: un errore in un nodo si propaga lungo tutti gli archi uscenti, degradando la qualità dei nodi a valle. L'intensità della propagazione è funzione della centralità del nodo nella rete. Il Punto 1 ha la centralità più alta (il maggior numero di archi uscenti diretti e indiretti), il che spiega formalmente perché il framework lo definisce "principio fondante": un errore nel nodo più centrale si propaga nel maggior numero di direzioni.

L’analisi della mappa rivela una struttura a cluster. I Punti 1-3 formano il cluster di comprensione esterna; i Punti 4-6 formano il cluster di identità interna; il Punto 7 è un nodo ponte (connette il cluster esterno e interno al cluster commerciale); i Punti 8-11 formano il cluster commerciale; i Punti 12-13 formano il cluster operativo; i Punti 14-16 formano il cluster di controllo; il Punto 17 è un nodo terminale che riceve input da tutti i cluster precedenti. Questa struttura a cluster spiega l’organizzazione in sette Fasi: ogni Fase corrisponde a un cluster della rete di interdipendenze, e ogni Decision Gate si colloca all’interfaccia tra cluster.

La Mappa delle interdipendenze ha anche una funzione pratica che il framework esplicita: quando un’informazione cambia in un Punto, la mappa indica esattamente quali altri Punti devono essere aggiornati. Questa funzione è particolarmente preziosa nella fase di esecuzione, quando il mercato evolve e le assunzioni iniziali devono essere riviste. Un’azienda che riceve un nuovo dato sulla concorrenza (Punto 3) sa esattamente che deve aggiornare la SWOT (Punto 6), il posizionamento (Punto 8) e potenzialmente il piano marketing (Punti 9-10). Senza la mappa, l’aggiornamento sarebbe casuale e incompleto.

In termini operativi, la mappa trasforma il Theory Business Plan da documento statico a sistema vivo. Un business plan tradizionale, una volta completato, diventa obsoleto nel momento in cui una variabile cambia — e le variabili cambiano continuamente. Il Funnel con la sua mappa delle

interdipendenze consente un aggiornamento chirurgico: si identifica il Punto che è cambiato, si seguono gli archi uscenti, si aggiornano solo i Punti a valle effettivamente impattati. Questa proprietà è particolarmente critica per le PMI, dove le risorse per la revisione del business plan sono limitate e l'alternativa all'aggiornamento chirurgico è spesso l'abbandono totale del documento. La mappa riduce il costo dell'aggiornamento trasformandolo da revisione globale a revisione mirata, aumentando la probabilità che il documento resti in uso dopo la sua prima stesura — superando il problema della "disconnessione post-redazione" documentato da Karlsson e Honig (2009) e analizzato nel Capitolo 1.

3.6 Tavola comparativa: il Funnel Strategico vs. i framework concorrenti su sette dimensioni

Il Capitolo 1 ha analizzato qualitativamente i limiti dei framework esistenti e i contributi parziali che il Funnel integra. Il presente paragrafo formalizza il confronto in una tavola comparativa su sette dimensioni strutturali, offrendo una vista sinottica delle differenze architetturali.

Le sette dimensioni di confronto sono: (1) la centralità del problema di mercato, ovvero se il framework pone il problema come primo elemento e come condizione necessaria per tutti i successivi; (2) la sequenzialità obbligatoria, ovvero se il framework impone un ordine vincolante di elaborazione; (3) i punti di controllo, ovvero se il framework prevede meccanismi formali di verifica prima

dell'avanzamento; (4) la validazione numerica integrata, ovvero se la verifica dei numeri è parte del processo e non un'appendice; (5) la copertura dell'arco gestionale, ovvero se il framework copre dall'analisi di mercato alla proiezione finanziaria; (6) le interdipendenze documentate, ovvero se il framework mappa formalmente i collegamenti tra le sezioni; (7) l'adattabilità nativa al contesto italiano, ovvero se il framework è progettato per le specificità delle PMI italiane.

Dimensione	BP Tradizionale	Business Model Canvas	Lean Startup	Customer Development	Funnel Strategico
1. Centralità problema	Assente	Implicita	Presente	Presente	Strutturale (Punto 1)
2. Sequenzialità obbligatoria	Assente	Assente	Parziale	Parziale	Totale (17 Punti)
3. Punti di controllo	Assenti	Assenti	Pivot/Persevere	Go/No-Go	4 Decision Gate + Checklist
4. Validazione numerica integrata	Posticipata	Assente	Parziale (MVP)	Assente	Fase III + Fase VI
5. Copertura arco gestionale	Completa	Parziale	Parziale	Parziale	Completa (7 Fasi)
6. Interdipendenze documentate	Assenti	Assenti	Assenti	Assenti	Mappa delle interdipendenze
7. Adattabilità contesto italiano	Generica	Universale	USA/Tech	USA/Tech	Nativa (PMI 1-50M€)

Tabella 3.1 — Confronto strutturale su sette dimensioni: Funnel Strategico vs. framework concorrenti.

La tavola evidenzia tre risultati principali. Il primo è che il Funnel Strategico è l'unico, tra i framework analizzati, a ottenere un giudizio positivo su tutte e sette

le dimensioni. Nessun altro framework combina la centralità strutturale del problema, la sequenzialità obbligatoria totale, i punti di controllo formalizzati con checklist, la validazione numerica integrata nel processo, la copertura completa dell'arco gestionale, le interdipendenze documentate e l'adattabilità nativa al contesto italiano. Ciascun framework concorrente eccelle su alcune dimensioni ma presenta lacune significative sulle altre.

Il secondo risultato è che la dimensione 6 (interdipendenze documentate) è esclusiva del Funnel Strategico. Nessuno degli altri framework mappa formalmente i collegamenti tra le proprie sezioni, il che significa che l'aggiornamento di una sezione non genera un segnale di revisione per le sezioni dipendenti. Questo è un limite strutturale significativo: in un ambiente dinamico dove le informazioni cambiano continuamente, un framework senza mappa delle interdipendenze è un framework che diventa obsoleto senza accorgersene.

Il terzo risultato riguarda la dimensione 7 (adattabilità al contesto italiano). Il Business Plan tradizionale, nelle sue declinazioni italiane (ABI, Invitalia), è localizzato ma generico: copre le specificità normative italiane senza però adattare la logica del framework al profilo imprenditoriale italiano. Il Lean Startup e il Customer Development sono nativamente americani e orientati al contesto tech/venture capital. Il Canvas è universale per design, il che significa che non è ottimizzato per nessun contesto specifico. Il Funnel Strategico è l'unico, tra i framework analizzati, nativamente progettato per le PMI italiane in fase di

crescita (indicativamente 1-50 milioni di euro di fatturato), con scelte architetturali specifiche per questo segmento: il Punto 13 (struttura societaria e fiscale italiana), i tempi calibrati sulla complessità del contesto regolatorio italiano, il focus sul *cash flow* operativo come variabile di sopravvivenza, i Decision Gate come disciplina esterna per la cultura imprenditoriale orientata all'azione.

La tavola comparativa non implica che il Funnel Strategico sia "migliore" in senso assoluto: implica che è più completo nella combinazione di dimensioni strutturali. Un Canvas resta superiore per la comunicazione visiva rapida del modello in contesti di pitch. Un Lean Startup resta il riferimento per l'innovazione radicale in contesti ad alta incertezza tecnologica. Il contributo del Funnel è di aver prodotto un sistema che integra i contributi parziali dei framework esistenti in una struttura completa, sequenziale e nativa per il contesto delle PMI italiane. I Capitoli 4 e 5 entreranno nel dettaglio di ciascun Punto, mostrando come questa architettura si traduce in indicazioni operative specifiche per l'imprenditore.

Un'osservazione finale sulla tavola comparativa riguarda la dimensione temporale dell'evoluzione dei framework. Il business plan tradizionale nasce negli anni '60 come strumento di comunicazione con gli investitori. Il Business Model Canvas nasce nel 2010 come strumento di visualizzazione per startup. Il Lean Startup e il Customer Development nascono negli anni 2005-2011 come reazione alla rigidità del business plan tradizionale in contesti ad alta incertezza. Il Funnel

Strategico si colloca cronologicamente dopo tutti gli altri e beneficia dell'apprendimento accumulato: può integrare le intuizioni del Canvas (visualizzazione del sistema), del Lean Startup (validazione ante-investimento), del Customer Development (centralità del cliente) e dello Stage-Gate (punti di controllo) in un framework di seconda generazione che ne supera i limiti individuali. Questa posizione cronologica non è un vantaggio automatico — essere recente non significa essere migliore — ma fornisce un vantaggio epistemico: la possibilità di osservare i fallimenti e i limiti dei framework precedenti e di costruire su quella base.

La tavola comparativa evidenzia anche un gap nella letteratura accademica che la presente tesi contribuisce a colmare. Mentre i framework anglosassoni (Canvas, Lean Startup, Customer Development) hanno generato una vasta letteratura accademica di analisi, critica e validazione empirica, il Funnel Strategico non è stato ancora oggetto di studio accademico sistematico. La presente tesi è il primo lavoro che analizza il modello con il rigore della metodologia accademica, collegandolo alla letteratura economica e manageriale e sottoponendo le sue prescrizioni alla verifica empirica attraverso il caso Theory Holding (Capitolo 6). Questo contributo è necessario perché un framework privo di validazione accademica resta, indipendentemente dalla sua qualità pratica, un'opinione strutturata; la validazione accademica lo trasforma in conoscenza sistematizzata.

Il capitolo ha analizzato l'architettura del Funnel Strategico: la logica dell'imbuto, la struttura standardizzata dei Punti, le sette Fasi, i Decision Gate, la Mappa delle interdipendenze e la tavola comparativa. I prossimi due capitoli percorreranno il Funnel punto per punto.

CAPITOLO 4

Le Fasi I–III punto per punto: dalla comprensione del mercato alla prima validazione numerica

Il presente capitolo percorre i primi sette Punti del Funnel Strategico e i primi tre Decision Gate, coprendo le Fasi I (Comprensione del mercato), II (Censimento e identità) e III (Prima validazione numerica). Per ciascun Punto, l'analisi segue una struttura tripartita: presentazione del contenuto operativo così come il Funnel lo descrive, connessione con il fondamento teorico pertinente, e implicazioni per il contesto delle PMI italiane. Il Punto 1, già oggetto di trattazione approfondita nel Capitolo 2, viene qui richiamato sinteticamente per completezza della sequenza, mentre i Punti 2-7 ricevono il trattamento analitico completo.

FASE I — Comprensione del mercato: «Il campo di battaglia prima della battaglia»

La Fase I è il fondamento dell'intero Funnel. Il framework la introduce con un'immagine militare che ne chiarisce la funzione strategica: prima di combattere, si studia il campo di battaglia. Prima di costruire un'azienda, si studia il mercato. La Fase è "interamente dedicata a ciò che sta fuori dall'azienda": l'imprenditore non parla di sé, del suo prodotto, della sua storia. Guarda il mondo con gli occhi del mercato.

4.1 Punto 1 — Problema del mercato (sintesi e rinvio al Capitolo 2)

Il Punto 1 è stato analizzato in profondità nel Capitolo 2, al quale si rinvia per la trattazione completa. Ai fini del presente capitolo, si richiamano le tre componenti operative: la separazione del problema dalla soluzione tramite il Perché x5, la validazione multi-fonte (recensioni, interviste, dati di ricerca, dati di settore) con la soglia minima di dieci evidenze, e la quantificazione tramite la matrice intensità/frequenza. Il Punto 1 produce l'output fondamentale della Fase I: una descrizione validata del problema del mercato nella prospettiva del cliente, non dell'imprenditore. Questo output alimenta direttamente il Punto 2 (chi ha questo problema?) e il Punto 3 (chi altro lo risolve?).

Il caso empirico: All'Antico Vinaio e la validazione del Punto 1

Il Manuale Operativo documenta l'applicazione del Punto 1 al caso All'Antico Vinaio, l'impresa di Tommaso Mazzanti che ha raggiunto 90 milioni di euro di fatturato globale nel 2025 partendo da un capitale sociale di 10.000 euro. Il problema identificato non è «vendere schiacciate» — formulazione centrata sull'offerta — ma l'assenza, nei centri storici delle città italiane ed europee, di un'opzione di pranzo che sia simultaneamente abbondante, economica, rapida, di qualità percepita elevata e socialmente gratificante. La formulazione dalla prospettiva del cliente ribalta il frame: il turista a Firenze non cerca una

schiacciateria, cerca un'esperienza che risolva la tensione tra desiderio di autenticità italiana e vincolo di tempo e budget.

La tecnica dei cinque Perché, applicata nel Manuale Operativo al caso specifico, produce una catena causale istruttiva. La coda di 45 minuti — apparente disfunzione operativa — si spiega con un rapporto qualità-quantità-prezzo imbattibile nel centro città; l'imbattibilità dipende dalla combinazione di materie prime toscane autentiche a prezzo da street food; la sostenibilità di questa combinazione richiede volumi altissimi per compensare margini unitari contenuti; i volumi sono garantiti dalla viralità organica sui social media; la viralità è endogena al prodotto, perché la schiacciata fumante con farcitura generosa è intrinsecamente «condivisibile». La radice del fenomeno non è il marketing ma il prodotto stesso: un risultato coerente con la prescrizione del Funnel, che colloca il prodotto (Punto 5) come ponte tra problema e risorse.

La matrice intensità/frequenza compilata con i dati reali restituisce valori estremi: intensità 9/10 (poche alternative dignitose sotto i dieci euro nei centri storici), frequenza 10/10 (bisogno quotidiano, ripetuto oltre 250 volte l'anno), *willingness to pay* 10/10 (confermata da oltre 800 dipendenti pagati e code costanti in 51 punti vendita). Il quadrante alta intensità-alta frequenza è esattamente quello che la letteratura identifica come terreno ideale per la costruzione di un business scalabile. Si noti che la validazione non è ex post: Mazzanti, pur senza formalizzare il processo, ha eseguito intuitivamente il Punto 1 leggendo migliaia

di recensioni dei competitor su TripAdvisor fin dal 2009 — un'applicazione ante litteram dello screening di Stiglitz e Rothschild.

4.2 Punto 2 — Analisi demografica e dimensionamento del mercato

> *Il mercato non è "tutti". Il mercato è "quante persone hanno questo problema, in quest'area, con queste caratteristiche, e quanto spendono già per risolverlo". Ogni parola di questa definizione conta.*

Il Punto 2 prescrive tre livelli di dimensionamento, adottando il framework TAM/SAM/SOM ampiamente utilizzato nella letteratura di venture capital ma qui riadattato al contesto delle PMI italiane. Il **TAM** (Total Addressable Market) rappresenta il mercato totale teorico: tutte le persone che hanno il problema identificato al Punto 1, indipendentemente dalla geografia e dalla raggiungibilità. Il **SAM** (Serviceable Addressable Market) è la porzione del TAM che l'azienda può effettivamente servire con il proprio modello di business, nella propria area geografica, con le proprie risorse. Il **SOM** (Serviceable Obtainable Market) è la porzione del SAM che l'azienda può realisticamente conquistare nei primi 12-24 mesi, tenendo conto della concorrenza, della capacità produttiva e del budget marketing.

Per le PMI italiane, il dimensionamento bottom-up ha un vantaggio ulteriore: produce dati direttamente utilizzabili per la pianificazione del marketing territoriale (Punti 9-10). Un'azienda che sa quante persone con il profilo target

vivono nel raggio di 15 minuti di guida dal proprio punto vendita ha un'informazione immediatamente traducibile in una strategia di geotargeting digitale, in una campagna di volantinaggio mirata, in una partnership con attività complementari della zona. Il dimensionamento top-down ("lo 0,1% del mercato italiano") non produce questa granularità operativa.

Il framework indica anche le fonti specifiche per il dimensionamento nel contesto italiano: dati ISTAT per la demografia e i comportamenti di consumo, analisi Cerved per le dinamiche settoriali e i bilanci dei concorrenti, Google Trends per la validazione della domanda online, e le statistiche delle associazioni di categoria per i dati verticali di settore. L'indicazione delle fonti non è accessoria: per un imprenditore di PMI senza un ufficio studi, sapere *dove* cercare i dati è altrettanto importante del sapere *quali* dati cercare. Il Punto 2 fornisce entrambe le informazioni.

Il caso empirico: dimensionamento bottom-up di All'Antico Vinaio

L'applicazione del Punto 2 al caso All'Antico Vinaio, documentata nel Manuale Operativo, fornisce un esempio paradigmatico di dimensionamento su tre livelli. Il TAM è costituito dall'intero mercato della ristorazione fuori casa nei centri urbani ad alto flusso: in Italia, circa novanta miliardi di euro annui secondo i dati FIPE 2024, con un segmento street food e take-away in aree turistiche stimato tra gli otto e i dieci miliardi. A livello globale, includendo Stati Uniti e principali città

europee, il TAM dello street food premium in aree urbane ad alto traffico supera i cinquanta miliardi.

Il SAM restringe il perimetro alle persone che transitano quotidianamente nelle vie del centro storico delle città in cui il modello è economicamente sostenibile: città con oltre 200.000 abitanti, flusso turistico rilevante e costi di affitto compatibili con il modello di business. In Italia, questo identifica 15-20 città; sommando le location internazionali già operative o in pipeline (USA, UK, Emirati), il SAM è stimato in circa due-tre miliardi di euro annui. Il SOM, infine, è verificabile a consuntivo: nel 2024, con 21 punti vendita in Italia, i ricavi domestici ammontano a 41,3 milioni di euro; il ricavo medio per punto vendita risulta pari a circa 1,97 milioni annui, con picchi superiori ai 3,5 milioni per lo store di Milano (via Lupetta). La validazione bottom-up conferma le stime: uno scontrino medio di dieci euro, moltiplicato per circa 550 clienti giornalieri e 360 giorni di apertura, produce 1,98 milioni per store — dato coerente con il bilancio depositato.

L’esempio è istruttivo per due ragioni. In primo luogo, illustra come il dimensionamento bottom-up — dal singolo scontrino al fatturato aggregato — produca stime direttamente confrontabili con i dati contabili, a differenza delle proiezioni top-down che Mullins (2010) documenta inflazionare il mercato potenziale di un fattore tre-dieci. In secondo luogo, evidenzia come il SOM sia una funzione della capacità di apertura: con sessanta store previsti per il 2026 e un

ricavo medio per unità stabile, il SOM target supera i cento milioni di euro — meno dello 0,1% del TAM globale, a conferma che anche imprese in rapida crescita operano su frazioni minime del mercato potenziale.

4.3 Punto 3 — Analisi della concorrenza

> *I tuoi concorrenti non sono solo chi fa la stessa cosa che fai tu. Sono tutti coloro che risolvono lo stesso problema che risolvi tu. Per una palestra low-cost, il concorrente non è solo un'altra palestra: è l'app di allenamento a casa, il personal trainer freelance, la corsa al parco, il "non fare niente e convivere con il problema".*

Questa definizione ampliata della concorrenza è coerente con la logica del Punto 1: se il fondamento del modello è il problema, non il prodotto, allora i concorrenti sono tutti coloro che risolvono quel problema, con qualsiasi mezzo. La definizione include esplicitamente il "non fare niente" come concorrente, riconoscendo che l'inerzia del cliente — la decisione di convivere con il problema anziché pagare per risolverlo — è il concorrente più sottovalutato e spesso il più potente.

> *Non basarti sui siti web dei concorrenti. Vai fisicamente, compra il loro prodotto, vivi l'esperienza del loro cliente. Il mystery shopping su almeno 3 concorrenti diretti è un deliverable obbligatorio del Decision Gate 1.*

Il *mystery shopping* trasforma l'analisi competitiva da esercizio documentale a esperienza sensoriale. L'imprenditore che visita fisicamente tre concorrenti percepisce differenze che nessun report può catturare: la qualità dell'accoglienza, i tempi di attesa, la pulizia degli ambienti, la competenza del personale, il tono della comunicazione. Queste percezioni diventano insight operativi per il posizionamento (Punto 8) e per la costruzione del prodotto (Punto 5). La prescrizione del *mystery shopping* come deliverable obbligatorio del Decision Gate 1 è un esempio della concretezza operativa che distingue il Funnel dai framework che si limitano a suggerire un'"analisi della concorrenza" senza specificare come condurla.

Il collegamento a valle del Punto 3 è multiplo e profondo. I dati sulla concorrenza alimentano la SWOT (Punto 6), dove diventano minacce e opportunità. La matrice di posizionamento alimenta il Punto 8 (posizionamento), dove lo spazio vuoto diventa la posizione target. I prezzi dei concorrenti alimentano il Punto 7 (margine), dove diventano vincoli di pricing. Le debolezze dei concorrenti, identificate tramite *mystery shopping*, alimentano il Punto 5 (prodotto), dove diventano aree di differenziazione. Il Punto 3, in questo senso, è un distributore di informazione competitiva verso l'intero sistema a valle.

Il caso empirico: l'analisi competitiva di All'Antico Vinaio

La mappa competitiva costruita nel Manuale Operativo per All'Antico Vinaio illustra concretamente la prescrizione del Punto 3. I concorrenti non sono le altre schiacciaterie — categoria merceologica troppo ristretta — ma tutti coloro che risolvono lo stesso problema: il ristorante turistico (quindici-trenta euro, qualità media, servizio lento), McDonald's e catene fast food (otto-dodici euro, qualità standardizzata, nessuna identità locale), la pizza al taglio (cinque-otto euro, qualità variabile, esperienza anonima), il bar con panino (cinque-sette euro, qualità bassa). L'inerzia — il turista che salta il pranzo o torna in albergo — è il quinto concorrente, coerentemente con lo *status quo bias* di Samuelson e Zeckhauser (1988).

La matrice di posizionamento su due assi (prezzo ed esperienza) rivela uno spazio vuoto nel quadrante «alta esperienza, prezzo basso» che nessun concorrente occupa. L'Antico Vinaio si colloca esattamente in quel quadrante: ingredienti toscani autentici, quantità generosa, prezzo da street food (sette-undici euro), esperienza visiva e sociale paragonabile a un ristorante. È la configurazione che Kim e Mauborgne (2005) definirebbero Blue Ocean: la domanda è creata, non contesa. I clienti non scelgono l'Antico Vinaio al posto del ristorante; scelgono l'Antico Vinaio al posto di niente. Il dato di bilancio è coerente con la tesi: 90 milioni di fatturato nel 2025, con un costo di acquisizione cliente prossimo allo

zero grazie alla viralità organica — un indicatore di domanda creata, non sottratta ai competitor.

4.4 Decision Gate 1 — La verifica della comprensione esterna

Il Decision Gate 1 si colloca al termine della Fase I e verifica che la comprensione del mercato sia sufficientemente solida per procedere all'analisi interna. La Checklist operativa (Appendice A) elenca nove deliverable che devono essere completati: descrizione del problema in tre frasi nella prospettiva del cliente, scheda di validazione con almeno dieci evidenze da fonti diverse, matrice intensità/frequenza compilata, stima TAM/SAM/SOM con fonti verificabili, mappa dei concorrenti diretti e indiretti con posizionamento, report di *mystery shopping* su almeno tre concorrenti, identificazione di almeno tre insight da forum e comunità online, analisi dei trend di mercato con dati quantitativi, e documento di sintesi della Fase I.

La densità dei deliverable al Gate 1 è la più alta dell'intero Funnel, coerentemente con la centralità della Fase I. Se il fondamento è debole, tutto ciò che si costruisce sopra è instabile. Il Gate 1 è il punto di massima selettività del Funnel: è qui che la maggior parte dei progetti dovrebbe fermarsi, iterare o essere radicalmente ripensata. Un Gate 1 superato con rigore riduce drasticamente la probabilità di errori a valle; un Gate 1 superato con indulgenza li moltiplica.

FASE II — Censimento e identità: «Chi siamo veramente»

La Fase II inverte la direzione dello sguardo: dopo aver guardato fuori (il mercato), l'imprenditore guarda dentro (l'azienda). Il framework introduce questa fase con un avvertimento sulla tendenza all'auto-indulgenza che caratterizza l'analisi interna:

> *La maggior parte degli imprenditori sovrastima le proprie risorse e sottostima le proprie debolezze. Il Censimento è un esercizio di onestà radicale: non ciò che vorremmo essere, ma ciò che siamo oggi, con i numeri a supporto.*

4.5 Punto 4 — Censimento dell'azienda

L'asse delle **risorse umane** richiede una mappatura delle competenze chiave e, soprattutto, il "*bus test*": "per ogni persona chiave: qual è il rischio se se ne va domani?". Questa domanda, apparentemente semplice, ha implicazioni profonde nelle PMI familiari italiane dove le competenze critiche sono spesso concentrate nel fondatore. Il *bus test* è un indicatore di rischio operativo: un'azienda in cui la partenza del fondatore significherebbe il collasso delle operazioni ha un problema strutturale che il business plan deve riconoscere e affrontare.

L'asse delle risorse finanziarie richiede il censimento della liquidità disponibile, delle linee di credito, della capacità di autofinanziamento e dei debiti esistenti. Per le PMI italiane nella fascia 1-50 milioni di euro di fatturato, questa

sezione ha una criticità che nei framework anglosassoni è meno pronunciata: l'autofinanziamento è spesso la fonte principale di capitale, il che significa che la capacità di investimento è direttamente vincolata alla generazione di cassa corrente.

L'asse degli **asset intangibili** include il brand, i brevetti, le relazioni con i clienti, i processi documentati e il know-how. L'autore avverte esplicitamente: "'Abbiamo un brand forte' senza metriche a supporto non è un asset, è un'opinione." Questa prescrizione affronta una tendenza diffusa nelle PMI italiane: la sopravvalutazione del brand basata sulla percezione soggettiva del fondatore. Il Punto 4 richiede metriche: tasso di riconoscimento, Net Promoter Score, tasso di riacquisto, valore stimato del portafoglio clienti. Senza metriche, l'intangibile non entra nel censimento.

Il caso empirico: il censimento risorse di All'Antico Vinaio

Il Manuale Operativo documenta il censimento risorse di All'Antico Vinaio in due fotografie temporali che rendono visibile il processo di accumulazione. Nella fase startup (2006-2010), le risorse sono minime su tutti e cinque gli assi: risorse umane limitate al nucleo familiare (Tommaso, genitori, cognati, circa dieci persone), risorse finanziarie pari a 10.000 euro di capitale sociale e il *cash flow* della bottega, un solo locale di 30 mq in via dei Neri a Firenze, nessun brand riconosciuto, e come capacità distintiva l'empatia naturale del fondatore con il pubblico senza alcuna formazione manageriale formale.

La fotografia del 2024 documenta la trasformazione: 415 dipendenti nella sola Italia e oltre 800 nel mondo, team manageriale strutturato con store manager autonomi; *cash flow* da 41,3 milioni di ricavi domestici, autofinanziamento totale senza investitori esterni; 21 store in Italia e cinquantuno a livello globale, da sessanta a 600 mq ciascuno; brand globale con 1,4 milioni di follower, caso studio alla Bocconi; supply chain toscana proprietaria e SOP replicabili in ogni mercato. Il passaggio da una configurazione all'altra è avvenuto interamente attraverso il reinvestimento degli utili — senza venture capital, senza debito bancario strutturale — confermando la tesi di Penrose (1959) secondo cui la crescita dell'impresa è vincolata dalla capacità manageriale di impiegare risorse in eccesso, e la logica delle dynamic capabilities di Teece (1997), dove il sensing delle opportunità si traduce in seizing solo quando le risorse organizzative lo consentono.

4.6 Punto 5 — Prodotto/Servizio: il ponte tra problema e risorse

> *Il prodotto non è il punto di partenza. È il ponte tra il problema di mercato (Punto 1) e le risorse aziendali (Punto 4). Un buon ponte collega due sponde solide; un ponte costruito su una sola sponda crolla.*

L'architettura del modello richiede che il prodotto venga descritto in termini di benefici per il cliente, non in termini di caratteristiche tecniche. La distinzione,

classica nella letteratura di marketing, ha qui un'implicazione specifica: i benefici devono corrispondere al problema del Punto 1, formulato nella prospettiva del cliente. Se il problema è "voglio sentirmi bene con il mio corpo per vivere meglio, ma le opzioni disponibili sono o troppo costose o troppo scadenti", i benefici del prodotto devono rispondere a ciascuna componente del problema: trasformazione personale (non solo esercizio fisico), accessibilità economica (non lusso esclusivo), qualità dell'esperienza (non low-cost scadente). L'allineamento tra problema e prodotto è verificato al Decision Gate 2, che richiede tra i deliverable la "descrizione del prodotto come risposta al problema".

Il caso empirico: il prodotto di All'Antico Vinaio come ponte problema-risorse

Il Manuale Operativo decostruisce il prodotto di All'Antico Vinaio secondo la logica del *jobs-to-be-done* (Christensen, 2016): il cliente non compra una schiacciata ma un'esperienza completa articolata in cinque dimensioni. Sazietà garantita (porzioni superiori ai 400 grammi), qualità percepita attraverso ingredienti toscani autentici (sbriciolona di Montespertoli, pecorino maremmano, porchetta artigianale), prezzo contenuto (sette-undici euro per un pasto completo nel centro storico), rapidità del servizio (dieci minuti dall'ordine al consumo), e gratificazione sociale (l'esperienza è visivamente spettacolare e intrinsecamente condivisibile sui social media). Il menu comprende 12-15 opzioni con nomi evocativi (La Favolosa, La Boss), più speciali mensili a rotazione che generano

ritorno del cliente e contenuto organico. Il prezzo è fisso a livello nazionale — scelta che semplifica l'operatività e alimenta la percezione di equità.

L'architettura del prodotto conferma la collocazione al Punto 5 del Funnel: non è un punto di partenza ma una conseguenza. La schiacciata è il ponte tra il problema (Punto 1: pranzo accessibile e gratificante in centro città) e le risorse disponibili (Punto 4: tradizione toscana, posizione in via dei Neri, capacità di gestire volumi elevati). Un imprenditore che avesse formulato il prodotto prima di analizzare il mercato avrebbe probabilmente enfatizzato la qualità artigianale della schiacciata (prospettiva dell'offerta) anziché la soluzione completa al problema del pranzo urbano (prospettiva della domanda). La differenza è strategicamente rilevante: il primo frame conduce a competere sugli ingredienti contro altri artigiani; il secondo conduce a occupare uno spazio vuoto nella matrice competitiva del Punto 3.

4.7 Punto 6 — SWOT: la sintesi strategica

> *La SWOT non serve a decorare il business plan. Serve a rispondere a una domanda: data la nostra lettura del mercato (Punti 1-3) e la nostra fotografia interna (Punti 4-5), quali sono le leve su cui costruire la strategia e i rischi da mitigare?*

Il framework richiede che ogni elemento della SWOT sia supportato da dati dei Punti precedenti, non da opinioni. Un punto di forza è tale solo se il Punto 4 lo

documenta con metriche. Un'opportunità è tale solo se il Punto 2 ne quantifica la dimensione. Una minaccia è tale solo se il Punto 3 ne identifica la fonte. Una debolezza è tale solo se il *bus test* o il censimento finanziario la rilevano. Questa disciplina trasforma la SWOT da esercizio di brainstorming soggettivo a sintesi strutturata di evidenze raccolte nelle fasi precedenti.

L'architettura richiede inoltre che la SWOT includa una sezione di "azioni derivate": per ogni punto di forza, un'azione per sfruttarlo; per ogni debolezza, un'azione per mitigarla o compensarla; per ogni opportunità, un'azione per catturarla; per ogni minaccia, un'azione per prepararsi. Questa prescrizione trasforma la SWOT da strumento analitico a strumento decisionale: non si tratta solo di sapere dove si è forti e dove si è deboli, ma di decidere cosa fare con quell'informazione. Le azioni derivate dalla SWOT alimentano direttamente il posizionamento (Punto 8), il piano marketing (Punti 9-10) e il piano operativo (Punto 12). In questo senso, il Punto 6 non è solo una sintesi dei Punti precedenti: è il generatore delle decisioni dei Punti successivi, una cerniera tra la fase analitica e la fase strategica del Funnel.

4.8 Decision Gate 2 — La verifica dell'identità

Il Decision Gate 2 chiude la Fase II verificando che l'analisi interna sia stata condotta con rigore comparabile a quella esterna. La checklist richiede: censimento completo su cinque assi (risorse umane, finanziarie, asset fisici,

intangibili, capacità organizzative), scheda prodotto con benefici dal punto di vista del cliente, analisi SWOT ancorata ai dati dei Punti precedenti, e USP formulata come sintesi verificabile dei Punti 1-5. Il Gate 2 rappresenta un momento psicologicamente delicato: l'imprenditore che ha validato un mercato attraente nella Fase I deve ora confrontarsi con i limiti delle proprie risorse.

FASE III — Prima validazione numerica: «I numeri non mentono»

Il caso empirico: la USP di All'Antico Vinaio come sintesi dei Punti 1-5

Il Manuale Operativo illustra come la Unique Selling Proposition di All'Antico Vinaio non è stata inventata da un reparto marketing ma è emersa come sintesi naturale dei cinque Punti precedenti: «il pranzo più abbondante e autentico che puoi comprare nel centro di una grande città per meno di dieci euro». La formulazione contiene il problema (pranzo nel centro città), il target (chi cerca abbondanza e autenticità), il differenziatore competitivo (prezzo inferiore a dieci euro per un'esperienza percepita come premium), e la promessa verificabile (quantità e qualità degli ingredienti). La collocazione della USP al Punto 6 — dopo problema, mercato, concorrenza, risorse e prodotto — non è casuale: è la garanzia che la proposta di valore sia ancorata a dati reali e non a wishful thinking.

La SWOT compilata nel Manuale Operativo identifica, tra i punti di forza, la supply chain toscana proprietaria, il brand con valore autonomo e il costo di

acquisizione cliente prossimo allo zero; tra le debolezze, la dipendenza residua dal fondatore come volto del brand e la concentrazione geografica in Italia (70% dei ricavi); tra le opportunità, l'espansione internazionale già avviata (USA rappresenta il 22% del fatturato) e il travel retail aeroportuale; tra le minacce, l'aumento dei costi delle materie prime e la potenziale saturazione del mercato italiano. Ogni elemento della matrice è supportato da dati dei Punti precedenti, non da intuizioni — coerentemente con la prescrizione del framework secondo cui la SWOT è un esercizio di sintesi analitica, non di brainstorming.

4.9 Punto 7 — Margine di contribuzione, break-even e sensitivity

Il Punto 7 è il filtro numerico del Funnel: il momento in cui l'entusiasmo strategico incontra l'aritmetica. L'autore lo introduce con un principio che vale come regola operativa:

Il Punto 7 prescrive tre calcoli in sequenza. Il primo è il **margine di contribuzione**: ricavo per unità meno costi variabili per unità. La distinzione tra costi fissi e costi variabili, elementare in contabilità analitica, viene qui applicata con un livello di dettaglio che il documento ritiene necessario per il target delle PMI italiane, dove la confusione tra margine lordo e margine di contribuzione è frequente. Il Funnel prescrive il calcolo per ciascun prodotto o servizio offerto, non come media aggregata, perché un'azienda con un prodotto al 70% di margine

e un prodotto al 5% ha una realtà economica radicalmente diversa da quella che emerge dalla media del 37,5%.

La collocazione del Punto 7 — dopo l'analisi di mercato e il censimento ma prima della strategia commerciale — incorpora un principio di economia dell'informazione: le decisioni di investimento (marketing, personale, infrastruttura) devono essere prese con l'informazione sulla sostenibilità del modello, non senza di essa. Un imprenditore che investe 100.000 euro in una campagna marketing prima di sapere se il suo margine di contribuzione può sostenere quel costo di acquisizione è un imprenditore che prende decisioni con informazione insufficiente. Il Decision Gate 3 impedisce esattamente questo: blocca l'avanzamento alla Fase IV (strategia commerciale) finché i numeri di base non sono stati verificati.

In finanza aziendale, il concetto di margine di sicurezza — la differenza tra il volume di vendita atteso e il volume di break-even — è un indicatore fondamentale del rischio operativo. Benjamin Graham, in *The Intelligent Investor* (1949), applica il concetto al mondo degli investimenti: non si compra un titolo al suo valore intrinseco ma con uno sconto che fornisce un margine di sicurezza. Il Theory Business Plan, attraverso la sensitivity analysis, calcola il margine di sicurezza del modello di business: quanto può peggiorare lo scenario prima che il modello diventi insostenibile? La risposta a questa domanda determina la qualità della decisione al Decision Gate 3.

Il caso empirico: l'economia unitaria di All'Antico Vinaio

I dati di bilancio 2023 di All'Antico Vinaio (30 milioni di ricavi netti dalla sola società italiana) consentono la ricostruzione puntuale dell'economia unitaria prescritta dal Punto 7. Su uno scontrino medio di dieci euro (schiacciata più bevanda), le materie prime incidono per il 38,3% (3,83 euro), il costo del personale diretto per il 19% (1,90 euro), generando un margine di contribuzione di 4,27 euro per transazione, pari al 42,7%. Dopo l'allocazione dei costi fissi (affitto, utenze, ammortamenti, pari a circa il 28% del prezzo), l'EBITDA per scontrino è di 1,47 euro, corrispondente a un margine operativo lordo del 15% circa a livello di singola unità.

La sensitivity analysis su tre scenari rivela la robustezza del modello. Nello scenario pessimistico (250 scontrini giornalieri, tipico di uno store in città secondaria al primo anno), il ricavo annuo è di 912.000 euro con un EBITDA di circa 54.000 euro — margine ridotto ma positivo. Nello scenario realistico (550 scontrini, media Italia per store maturo), il ricavo sale a 1,98 milioni con EBITDA di 297.000 euro. Nello scenario ottimistico (950 scontrini, come lo store di Milano in via Lupetta o quello storico di Firenze), il ricavo raggiunge 3,5 milioni con EBITDA di 625.000 euro. Il dato cruciale è che anche lo scenario pessimistico supera il break-even — condizione che il Decision Gate 3 verifica come prerequisito per procedere alle Fasi successive. Il margine di sicurezza (Graham,

1949; ripreso in finanza aziendale da Damodaran, 2012) risulta ampio in tutti gli scenari, e il *payback period* di un nuovo punto vendita è tipicamente inferiore ai diciotto mesi.

4.10 Decision Gate 3 — Il filtro della sostenibilità

Il Decision Gate 3 si colloca al termine della Fase III e rappresenta il punto di controllo finanziario fondamentale del Funnel Strategico. La checklist operativa richiede la verifica formale di un margine di contribuzione unitario positivo, il calcolo accurato del punto di pareggio (break-even) e una sensitivity analysis che dimostri la tenuta del modello anche negli scenari più avversi. Senza la validazione di questi parametri numerici, il framework impedisce categoricamente l'avanzamento alla Fase successiva, evitando che l'impresa investa risorse nella costruzione della macchina commerciale per un modello strutturalmente insostenibile.

Questo corredo informativo è il prerequisito per le Fasi IV-VII, che il Capitolo 5 analizza: strategia commerciale, macchina operativa, controllo numerico e proiezione futura.

CAPITOLO 5

Le Fasi IV–VII punto per punto: dalla strategia commerciale alla proiezione futura

Il presente capitolo completa il percorso punto per punto iniziato nel Capitolo 4, coprendo le Fasi IV (Strategia commerciale), V (Macchina operativa), VI (Controllo numerico completo) e VII (Proiezione e simulazione). I dieci Punti qui analizzati (8-17) rappresentano la metà esecutiva del Funnel: la porzione in cui la conoscenza acquisita nelle Fasi I-III viene tradotta in azione, struttura, controllo e previsione. La struttura analitica resta tripartita: contenuto operativo del documento, fondamento teorico e implicazioni per le PMI italiane.

FASE IV — Strategia commerciale: «Dall'idea alla vendita»

La Fase IV è la più articolata del Funnel: quattro Punti (8-11) che coprono l'intero arco commerciale, dal posizionamento strategico alla vendita operativa. Il framework la introduce con un principio che ne giustifica la collocazione:

> *La strategia commerciale viene dopo i numeri, non prima. Solo dopo aver verificato che il modello è economicamente sostenibile (Fase III) ha senso investire tempo e risorse nella costruzione della macchina commerciale.*

5.1 Punto 8 — Posizionamento: come occupare uno spazio nella mente del cliente

> *Il posizionamento non è quello che fai al prodotto. È quello che fai alla mente del cliente. È come il cliente ti percepisce rispetto alle alternative. Se non occupi una posizione chiara e differenziante, il mercato te ne assegnerà una — e probabilmente non sarà quella che vuoi.*

Il Funnel prescrive la costruzione del posizionamento attraverso tre elementi: la promessa di valore (cosa il cliente ottiene), il reason to believe (perché il cliente dovrebbe crederci) e il differenziatore (cosa ci distingue dalle alternative). Ciascun elemento deve derivare dai Punti precedenti: la promessa di valore dal Punto 1 (il problema che risolviamo), il reason to believe dal Punto 4 (le risorse che ci rendono credibili) e dal Punto 5 (il prodotto che materializza la promessa), il differenziatore dal Punto 3 (gli spazi vuoti nella matrice di posizionamento competitivo).

L'analisi del framework individua tre errori comuni nel posizionamento delle PMI italiane. Il primo è il posizionamento generico: "offriamo qualità al giusto prezzo" — affermazione che non distingue da nessun concorrente perché tutti la fanno. Il secondo è il posizionamento imitativo: copiare la posizione di un concorrente più grande sperando di catturarne una quota, strategia che nella realtà produce solo una guerra di prezzo perdente. Il terzo è il posizionamento

aspirazionale disconnesso dalla realtà: posizionarsi come premium senza le risorse (Punto 4) per sostenere l'esperienza premium. Il Funnel protegge da questi errori attraverso la sequenza: il posizionamento del Punto 8 deve essere coerente con il problema (Punto 1), con lo spazio vuoto identificato nella matrice competitiva (Punto 3), con le risorse reali censite al Punto 4 e con il prodotto definito al Punto 5. La coerenza non è suggerita: è verificata al Decision Gate 4.

5.2 Punto 9 — Marketing tattico: il piano per raggiungere il target

Per le PMI italiane, il Punto 9 affronta un problema operativo ricorrente: l'assenza di pianificazione del marketing. L'imprenditore medio investe in marketing in modo reattivo ("le vendite calano, facciamo pubblicità") anziché proattivo. Il piano a 90 giorni / 6 mesi / 12 mesi sostituisce la reattività con la pianificazione, e il collegamento obbligatorio con il margine di contribuzione (Punto 7) assicura che il budget marketing sia calibrato sulla capacità del modello di sostenerlo.

5.3 Punto 10 — Marketing operativo: strumenti e canali

Il framework distingue tra canali owned (sito web, social media, email list), earned (PR, passaparola, recensioni) e paid (advertising, sponsorizzazioni, influencer). Per le PMI italiane nella fascia 1-50 milioni di euro di fatturato, il documento sottolinea che il mix ottimale è spesso sbilanciato verso l'owned e

l'earned piuttosto che verso il paid, perché il budget limitato rende insostenibile una dipendenza strutturale dalla pubblicità a pagamento. Il costo di acquisizione cliente tramite canali paid deve essere compatibile con il margine calcolato al Punto 7 e con il Lifetime Value che il Punto 16 quantificherà.

Il caso empirico: posizionamento e strategia marketing di All'Antico Vinaio

L'applicazione dei Punti 8, 9 e 10 al caso All'Antico Vinaio, documentata nel Manuale Operativo, costituisce un caso di studio per l'intera Fase IV. Il posizionamento (Punto 8) è costruito su tre elementi: il Point of Difference è il «lusso accessibile» — ingredienti premium a prezzo da street food con un'esperienza visiva unica; i Points of Parity sono la velocità (come il fast food), la posizione centrale (come il ristorante turistico), il prezzo contenuto (come la pizza al taglio); il frame of reference non è la categoria merceologica delle schiacciate ma «il modo migliore di pranzare in centro città con meno di dieci euro». Questa ridefinizione del frame è coerente con la teoria del posizionamento di Ries e Trout (1981) e con il modello di Keller (2013): la battaglia non si combatte nel mercato delle schiacciate ma nella mente del consumatore, nella categoria «pranzo urbano veloce e gratificante».

Il piano marketing (Punto 9) e i canali operativi (Punto 10) presentano una singolarità che il Manuale Operativo analizza nel dettaglio: il budget pubblicitario è pari a zero. La strategia si fonda interamente sul contenuto organico, ed è

ricostruibile in tre fasi evolutive: la fase TripAdvisor (2009-2014), in cui Mazzanti scopre che il format — street food economico, servizio veloce, posizione turistica — scala l'algoritmo della piattaforma grazie all'altissima frequenza di recensioni positive; la fase Instagram (2014-2018), in cui il prodotto intrinsecamente fotogenico genera *user-generated content* a costo zero; la fase TikTok e viralità globale (2018-oggi), in cui i video dei clienti raggiungono milioni di visualizzazioni. Il risultato: 1,4 milioni di follower totali, copertura stampa spontanea su testate internazionali (CNN, New York Times, Il Sole 24 Ore, Gambero Rosso), e un costo di acquisizione cliente strutturalmente prossimo allo zero.

Sul piano dei canali distributivi, la scelta è radicalmente diretta: il 99% dei ricavi proviene dai punti vendita fisici gestiti in proprio (70% dall'Italia, 22% dagli USA), con una quota residuale dal travel retail aeroportuale (partnership Avolta, Dubai e Fiumicino, circa il 5%) e dal delivery (3%). Mazzanti controlla l'esperienza end-to-end e ha chiuso la precedente partnership con Percassi per riprendere il controllo diretto dei punti vendita. La selezione delle location segue tre regole non negoziabili: traffico pedonale superiore a 10.000 passanti giornalieri, costi di affitto sostenibili dal modello di break-even del Punto 7, e visibilità dalla strada.

Questa disciplina nella selezione dei canali è la traduzione operativa del posizionamento: il lusso accessibile richiede posizioni premium, ma il modello economico impone un tetto ai costi fissi.

5.4 Punto 11 — Vendita: il processo che converte il lead in cliente

Il Punto 11 chiude la Fase IV costruendo il processo di vendita. Il framework apre con un'affermazione che ha la forza di un principio organizzativo:

Il framework richiede quattro deliverable: una pipeline con fasi precise e criteri di passaggio da una fase all'altra, un framework di conversazione strutturato per ciascuna fase, un manuale di gestione obiezioni con le 10-15 obiezioni più comuni e le risposte strutturate, e un sistema di CRM che traccia il percorso di ciascun lead dalla prima interazione alla conversione. La logica è di industrializzazione del processo commerciale: la vendita deve essere replicabile, insegnabile e misurabile, non dipendente dal talento individuale di un singolo venditore.

Il caso empirico: il processo di vendita di All'Antico Vinaio

Il processo di vendita di All'Antico Vinaio, documentato nel Manuale Operativo, è un esempio paradigmatico di standardizzazione estrema applicata al retail. L'intera transazione dura tre minuti ed è articolata in cinque fasi sequenziali: la coda (da uno a 45 minuti), che funge simultaneamente da social proof, strumento

di marketing e generatore di contenuto fotografico; l'ordine (30 secondi), facilitato da un menu visibile con 12-15 opzioni a nomi evocativi e nessuna personalizzazione; la preparazione (90 secondi), visibile al cliente e parte integrante dello spettacolo; il pagamento (30 secondi), con opzioni digitali per massimizzare la velocità; l'uscita con prodotto e foto. Il processo non richiede competenze di vendita nel senso tradizionale: non c'è negoziazione, non c'è upselling complesso, non c'è follow-up. La vendita è incorporata nel design del prodotto e dell'esperienza.

Questo modello è coerente con la prescrizione del Punto 11 nella sua forma più radicale: se il processo di vendita non può essere insegnato a una persona nuova in due settimane, non è un processo scalabile. All'Antico Vinaio addestra il personale in due settimane e gestisce 51 store nel mondo simultaneamente senza la presenza fisica del fondatore. La standardizzazione non è una limitazione ma una scelta architetturale: è la condizione necessaria per la replicabilità del modello (Punto 12) e per il mantenimento della consistenza qualitativa che alimenta il posizionamento (Punto 8). Rackham (1988, pp. 18-27) documenta, sulla base di 35.000 interazioni di vendita analizzate, che i processi strutturati producono tassi di conversione superiori del 20-25%; nel caso dell'Antico Vinaio, il tasso di conversione è virtualmente del 100%, perché chiunque arrivi in coda ha già deciso di acquistare.

5.5 Decision Gate 4 — La verifica della macchina commerciale

Il Decision Gate 4 chiude la Fase IV verificando la coerenza trasversale della strategia commerciale. La checklist richiede: posizionamento coerente con il problema (Punto 1) e la USP (Punto 6), piano marketing con CAC target derivato dal margine (Punto 7), canali selezionati per coerenza con il posizionamento, e processo di vendita documentato e replicabile. Il Gate 4 ha una funzione di coerenza che i Gate precedenti non hanno nella stessa misura: verifica che le quattro decisioni della Fase IV (posizionamento, tattica, canali, vendita) siano allineate tra loro e con le premesse delle Fasi I-III.

FASE V — Macchina operativa: «Chi fa cosa, come e quando»

La Fase V costruisce l'infrastruttura che rende possibile l'erogazione della promessa fatta al mercato nella Fase IV. È la fase più concreta del Funnel: non si analizza, non si strategizza, si costruisce.

Il framework la introduce con una distinzione fondamentale tra strategia e operatività: la strategia dice *cosa* fare e *perché*; le operations dicono *come*, *chi* e *quando*.

La Fase V non ha un Decision Gate proprio: i suoi output confluiscono nella Fase VI, dove il conto economico integra i costi operativi e il cruscotto KPI ne monitora l'efficienza.

5.6 Punto 12 — Produzione e operations

Il Punto 12 costruisce l'infrastruttura che eroga ciò che la Fase IV ha promesso al mercato. Il Funnel prescrive la mappatura dei processi chiave: produzione o erogazione del servizio, supply chain, controllo qualità, logistica, assistenza post-vendita. Per ciascun processo, il documento richiede la documentazione delle procedure standard (SOP), l'identificazione dei colli di bottiglia, la definizione delle metriche di performance e il piano di scalabilità.

Per le PMI italiane, questa prescrizione affronta il vincolo più comune alla crescita: la centralità del fondatore nei processi operativi. Michael Gerber, in *The E-Myth Revisited* (1995), descrive la "trappola del tecnico": l'imprenditore che avvia un'attività basata sulla propria competenza tecnica finisce per lavorare *nell'*azienda anziché *sull'*azienda. Il Punto 12 prescrive la documentazione dei processi e l'eliminazione delle dipendenze personali come condizione per la scalabilità — una prescrizione che il *bus test* del Punto 4 ha già anticipato diagnosticamente.

Il caso empirico: le SOP e la scalabilità operativa di All'Antico Vinaio

Il Manuale Operativo ricostruisce come Mazzanti abbia trasformato una bottega artigianale in un sistema replicabile, superando quella che Gerber (The E-Myth Revisited, 1995) definisce «la trappola del tecnico». Le prove della sistemizzazione sono concrete: ogni store opera con SOP documentate per la

preparazione (ricetta standardizzata per nome, grammature fisse, tempo di preparazione inferiore a 90 secondi), la gestione della coda (personale dedicato all'ordine, pulizia della strada), l'approvvigionamento (ordini centralizzati, fornitori toscani approvati), l'apertura di nuovi punti vendita (checklist, training di due settimane, store operativo in 60 giorni dalla firma dell'affitto) e il controllo qualità (monitoraggio recensioni in tempo reale, rating medio obiettivo superiore a 4/5 su tutte le piattaforme). Il fondatore non deve essere presente perché il processo funzioni: è la definizione operativa del «*bus test*» di Collins (2001).

5.7 Punto 13 — Organizzazione societaria e fiscale

Il Funnel identifica le quattro variabili — efficienza fiscale, protezione patrimoniale, flessibilità operativa e costi di gestione — e prescrive una matrice decisionale che le bilancia. Per una PMI italiana nella fascia 1-50 milioni di euro di fatturato, la scelta tra S.r.l. e S.p.A., tra regime ordinario e regimi agevolati, tra struttura unitaria e struttura a holding ha implicazioni che si misurano in decine o centinaia di migliaia di euro all'anno. Il Funnel prescrive l'analisi comparativa delle opzioni con calcolo dell'impatto su ciascuna variabile e raccomandazione motivata.

FASE VI — Controllo numerico completo: «Il cruscotto di volo»

La Fase VI trasforma le decisioni delle Fasi precedenti in un sistema di governo finanziario. L'autore ricorre alla metafora del cruscotto di volo: come un pilota non vola senza strumenti che misurino altitudine, velocità, carburante e direzione, un imprenditore non dovrebbe gestire la propria azienda senza un cruscotto che misuri le variabili critiche. La differenza tra un imprenditore che monitora 5-7 KPI azionabili e uno che guarda solo il conto in banca a fine mese è la differenza tra pilotare e andare alla deriva sperando di arrivare a destinazione. La Fase VI fornisce gli strumenti per il pilotaggio.

Il caso empirico: l'architettura societaria di All'Antico Vinaio

L'evoluzione della struttura societaria di All'Antico Vinaio, documentata nel Manuale Operativo, illustra la progressione tipica delle PMI italiane in fase di scala. Dal 1989 al 2021, la forma è quella della bottega familiare: società semplice, poi S.r.l. con capitale di 10.000 euro diviso tra genitori e Tommaso. Con la crescita, la struttura si articola: AV Holding S.r.l. come holding di controllo (100% Mazzanti), All'Antico Vinaio Italia S.r.l. come operativa domestica (100% della holding), la joint venture con Percassi (Av Retail S.r.l., successivamente sciolta con rientro degli store nella società italiana), la partnership con Bastianich per gli Stati Uniti, e l'accordo con Avolta per il travel retail aeroportuale. Ogni passaggio risponde a una delle quattro variabili che il Punto 13 prescrive di ottimizzare: efficienza fiscale, protezione patrimoniale,

flessibilità operativa e costi di gestione. La chiusura della JV Percassi, in particolare, illustra come la struttura societaria sia uno strumento strategico che va adattato all'evoluzione del business, non una decisione presa una volta per tutte.

5.8 Punto 14 — Conto economico completo

Il Punto 14 integra tutti i dati prodotti dai Punti precedenti in un conto economico costruito bottom-up: i ricavi si calcolano dal SOM (Punto 2) moltiplicato per il prezzo (Punto 5), i costi variabili dal margine unitario (Punto 7), i costi fissi dalle scelte operative (Punti 12-13), gli investimenti in marketing dal budget definito al Punto 9. La costruzione bottom-up — dal dato reale al totale — si contrappone all'approccio top-down che parte dal fatturato desiderato e costruisce retroattivamente le ipotesi necessarie a raggiungerlo.

5.9 Punto 15 — Cruscotto KPI

Il caso empirico: il conto economico e il cruscotto KPI di All'Antico Vinaio

Il bilancio comparativo 2023-2024 di All'Antico Vinaio Italia S.r.l., riportato nel Manuale Operativo, fornisce un esempio concreto di lettura strategica dei dati finanziari secondo la logica del Punto 14. I ricavi netti crescono del 37,7% (da trenta a 41,3 milioni), ma l'utile netto si dimezza (da tre milioni a 1,66 milioni, −44,5%). Il Manuale Operativo argomenta — coerentemente con la logica del Funnel — che questo non è un segnale di crisi ma di investimento aggressivo: il

costo del personale cresce del 63,8% (da 5,7 a 9,3 milioni) perché dieci nuovi store richiedono circa duecento dipendenti aggiuntivi, e i costi di godimento beni terzi (affitti) crescono del 79,1% perché i nuovi contratti producono dodici mesi di costo ma solo sei mesi di ricavo (aperture a metà anno). Gli ammortamenti aumentano del 140%, segnalando investimenti in conto capitale significativi. La costruzione bottom-up del conto economico consente di distinguere investimenti strutturali da inefficienze operative — una distinzione impossibile con l'approccio top-down.

Il cruscotto KPI costruito per All'Antico Vinaio comprende indicatori su quattro dimensioni, coerentemente con la Balanced Scorecard di Kaplan e Norton (1992): fatturato per store al mese (target: superiore a 165.000 euro), scontrino medio (dieci euro), scontrini giornalieri per store (superiore a 550), EBITDA margin (superiore al 20%), incidenza delle materie prime (inferiore al 40%), incidenza del personale (inferiore al 23%), tempo di servizio per cliente (inferiore a due minuti), tempo di apertura di un nuovo store (inferiore a 60 giorni), rating medio sulle piattaforme (superiore a 4/5), costo di acquisizione cliente (prossimo a zero), nuove aperture annue (dieci-quindici), crescita ricavi anno su anno (superiore al 30%). La traiettoria storica — da ventisei milioni nel 2022 a novanta milioni nel 2025, con EBITDA margin stabile al 20% — conferma che il cruscotto governa efficacemente la fase di espansione.

5.10 Punto 16 — Analisi ROI e CAPEX

Il Punto 16 quantifica il ritorno sugli investimenti attraverso il calcolo del ROI per ciascun investimento significativo e del payback period come metrica complementare. Per una PMI autofinanziata, il payback period è spesso più rilevante del ROI: un investimento con rendimento elevato ma payback superiore a 24 mesi può risultare impraticabile in assenza di riserve di liquidità.

FASE VII — Proiezione e simulazione: «Il futuro sotto stress»

5.11 Punto 17 — Simulazioni a 12-24-36 mesi e stress test

La **proiezione base** costruisce tre scenari (ottimistico, realistico, pessimistico) a 12, 24 e 36 mesi, utilizzando i dati del conto economico (Punto 14) come punto di partenza e applicando tassi di crescita derivati dal dimensionamento del mercato (Punto 2) e dalla capacità della macchina commerciale (Punti 9-11). Il Funnel prescrive che le proiezioni siano costruite mensilmente per il primo anno e trimestralmente per gli anni successivi, con esplicitazione delle assunzioni sottostanti ciascun tasso di crescita. La trasparenza delle assunzioni è un requisito non negoziabile: una proiezione senza assunzioni esplicite è una fantasia numerica, non una previsione.

Lo ***stress test*** sottopone il modello a scenari avversi calibrati:

> *Gli stress test includono: contrazione del mercato del 20%, aumento dei costi del 25%, raddoppio del costo di acquisizione cliente, perdita*

> *del cliente principale (se rappresenta >15% del fatturato), ritardo di 6 mesi nel raggiungimento del break-even. Per ciascuno scenario, calcolare l'impatto sulla cassa e identificare il punto di rottura.*

Lo *stress test* non serve a prevedere il futuro ma a mappare le vulnerabilità del modello. Un'azienda che sa di diventare insolvente con una contrazione del mercato del 20% ha un'informazione operativa preziosa: deve costruire riserve di liquidità e diversificare la base clienti prima che lo scenario si realizzi. Un'azienda che resiste anche nello scenario peggiore ha la conferma che il modello è robusto. In entrambi i casi, l'imprenditore prende decisioni informate anziché reactive.

Nassim Nicholas Taleb, in *Antifragile* (2012), distingue tra sistemi fragili (che si rompono sotto stress), robusti (che resistono) e antifragili (che migliorano). Lo *stress test* del Punto 17 identifica la posizione del modello su questo spettro. Ma va oltre: identificando il punto di rottura specifico, fornisce all'imprenditore la mappa per spostare il modello da fragile a robusto. Se il punto di rottura è la concentrazione del fatturato su un singolo cliente, la strategia è la diversificazione. Se è la sensibilità al costo delle materie prime, la strategia è la copertura contrattuale o la sostituzione dei fornitori. Lo *stress test* trasforma la vulnerabilità da rischio nascosto a piano d'azione esplicito.

Un aspetto che merita trattazione specifica è il costo del capitale come benchmark per la valutazione degli investimenti del Punto 16. Il calcolo del

WACC (Weighted Average Cost of Capital) è il riferimento minimo per determinare se un investimento crea o distrugge valore: un ROI inferiore al WACC indica che l'impresa avrebbe generato più valore restituendo il capitale ai soci. Per le PMI italiane autofinanziate, il WACC si semplifica nel costo del capitale proprio (Ke), stimabile attraverso il metodo del build-up (Damodaran, 2012): tasso risk-free (BTP decennale, circa 3,5-4% nel 2024) più premio per il rischio di mercato (5-6%) più premio per dimensione (3-5% per micro e piccole imprese) più premio per illiquidità (2-3%). Il risultato — un Ke indicativo del 14-18% per una PMI italiana non quotata — rappresenta l'hurdle rate: ogni investimento con ROI atteso inferiore a questa soglia non crea valore. L'integrazione del WACC nel Punto 16 trasformerebbe la gerarchia degli investimenti da un ordinamento per ROI assoluto a un ordinamento per spread (ROI − Ke), metodologicamente più rigoroso.

Sul piano metodologico, la sensitivity analysis su tre scenari statici presenta un limite riconosciuto dalla letteratura di finanza quantitativa: gli scenari sono scelti dall'imprenditore e non esplorano le interazioni tra variabili. Una Simulazione Monte Carlo (Hertz, 1964; Vose, 2008) consentirebbe di generare migliaia di scenari probabilistici incrociando simultaneamente le distribuzioni di probabilità di più variabili — ad esempio, l'inflazione delle materie prime correlata al calo del traffico pedonale in uno scenario di recessione. Il risultato non è un singolo valore atteso ma una distribuzione di probabilità dell'EBITDA,

dalla quale è possibile derivare la probabilità di insolvenza e il Value at Risk a diversi livelli di confidenza. Per le PMI italiane con accesso limitato a competenze quantitative, un'implementazione semplificata in Excel con 10.000 iterazioni e 4-5 variabili chiave (volume vendite, prezzo, costo materie prime, costo del personale, affitto) produrrebbe risultati significativamente più informativi dei tre scenari statici. L'integrazione della simulazione stocastica nel Punto 17 rappresenta un'evoluzione naturale del framework che ne rafforzerebbe la credibilità presso interlocutori finanziari istituzionali.

Per le PMI italiane, lo *stress test* ha un'urgenza particolare. La crisi del 2020 ha suggerito che scenari considerati estremi possono realizzarsi senza preavviso: le PMI che avevano testato la propria resilienza finanziaria sotto stress hanno reagito con mesi di anticipo rispetto a quelle che hanno scoperto le proprie vulnerabilità in tempo reale. Il Punto 17 istituzionalizza questa lezione: non aspettare la crisi per scoprire dove il modello si rompe, ma testarlo in anticipo e costruire le difese prima che servano. L'architettura definisce questo approccio "pessimismo metodologico": non si tratta di essere pessimisti sulle prospettive dell'azienda, ma di essere metodici nell'analisi dei rischi. La combinazione di proiezione ottimistica (per motivare) e *stress test* pessimistico (per proteggere) produce un imprenditore informato che agisce con ambizione e cautela simultaneamente.

Il caso empirico: stress test e proiezioni di All'Antico Vinaio

Il risk register compilato nel Manuale Operativo identifica sette rischi principali per All'Antico Vinaio, classificati per probabilità e impatto: *cash flow* negativo per aperture troppo rapide (probabilità media, impatto alto — mitigato dall'autofinanziamento e dall'assenza di debito), dipendenza dal fondatore come volto del brand (media, alto — mitigata dal fatto che gli store funzionano autonomamente), aumento dei costi delle materie prime (alta, medio — assorbito dal margine di contribuzione del 42,7%), saturazione del mercato italiano (bassa, medio — compensata dall'espansione internazionale), perdita della qualità con la scala (media, alto — gestita dalle SOP e dal monitoraggio recensioni). Il modello presenta caratteristiche antifragili nel senso di Taleb (2012): nessun debito, nessuna dipendenza da fornitori singoli, brand con valore autonomo e domanda anelastica.

Le proiezioni triennali su tre scenari (2026-2028) confermano la resilienza strutturale. Nello scenario pessimistico (55-60 store, crescita ricavi rallentata al 5-10% annuo), l'EBITDA annuo si attesta tra quattordici e diciotto milioni con margine del 15-17%. Nello scenario realistico (65-95 store, crescita del 20-25%), i ricavi raggiungono i 170 milioni al 2028 con EBITDA margin del 22%. Nello scenario ottimistico (75-130 store, crescita oltre il 30%), i ricavi superano i 250 milioni con margine del 25%. Il dato dirimente è che anche lo scenario pessimistico non mette a rischio la sopravvivenza dell'impresa: per portare

All’Antico Vinaio in territorio di rischio servirebbero almeno tre fattori negativi simultanei (crollo della domanda turistica, aumento insostenibile dei costi, e fallimento delle operazioni internazionali), una combinazione a probabilità trascurabile. Questa è la funzione dello *stress test* prescritto dal Punto 17: non prevedere il futuro, ma mappare il perimetro entro cui il modello rimane vitale.

CAPITOLO 6

Il Funnel in azione: applicazione empirica all'ecosistema Theory Holding

Il presente capitolo trasferisce il Funnel Strategico dalla teoria alla pratica, ricostruendo la sua applicazione all'ecosistema Theory Holding S.p.A. e in particolare alla rete GreenTheory. L'analisi segue la sequenza delle sette Fasi, documentando per ciascuna il processo seguito, gli output prodotti, le decisioni prese e i risultati ottenuti. Il capitolo si conclude con un'analisi critica dei limiti del modello e del caso di studio.

6.1 L'ecosistema Theory Holding: profilo e rilevanza del caso

Theory Holding S.p.A. opera come piattaforma imprenditoriale diversificata: 52 centri fitness a marchio GreenTheory, programmi educativi che servono oltre 5.200 studenti di imprenditoria, servizi di agenzia marketing per più di 500 aziende clienti, e operazioni di e-commerce inclusa la scalatura di un brand di gallette di riso fino a 7 milioni di euro di ricavi. L'ecosistema genera complessivamente circa 4 milioni di euro al mese di fatturato aggregato, costruito interamente attraverso crescita organica senza ricorso a investitori esterni.

La scelta di Theory Holding come caso di studio è giustificata da tre ragioni metodologiche. La prima è la disponibilità dei dati: essendo il Funnel Strategico stato sviluppato all'interno dell'ecosistema, la ricostruzione fase per fase è

possibile con un livello di dettaglio che un caso esterno non consentirebbe. La seconda è la diversificazione settoriale: il medesimo framework è stato applicato a business con strutture di costo, modelli di ricavo e dinamiche competitive radicalmente diverse (fitness, educazione, marketing, e-commerce), consentendo di valutare la replicabilità del modello attraverso settori. La terza è la scala: 52 centri fitness rappresentano un campione sufficiente per analizzare la variabilità dei risultati e identificare pattern ricorrenti.

Evidenza quantitativa: tabelle di sintesi dal caso comparativo

Le tabelle seguenti, estratte dall'analisi del caso comparativo All'Antico Vinaio (Appendice A), documentano la struttura dei costi, la sensitivity su tre scenari e il cruscotto KPI di un'impresa con modello di ricavo diverso (transazione singola vs. abbonamento).

La coerenza dei pattern osservati con le prescrizioni del Funnel non costituisce una validazione, ma rafforza la plausibilità del framework al di fuori dell'ecosistema originario. Fonte: bilanci depositati All'Antico Vinaio Italia S.r.l., banca dati AIDA-Bureau van Dijk; stime operative derivate da dati di bilancio 2023-2024.

Tabella 6.1 — Struttura dei costi per scontrino (All'Antico Vinaio, bilancio 2023). Fonte: AIDA.

Voce	Importo totale	Incidenza sui ricavi
Ricavi	€30.000.000	100%
Materie prime	€11.500.000	38,3%
Costo personale	€5.700.000	19,0%
Altri costi produzione	€8.400.000	28,0%
Totale costi produzione	€25.600.000	85,3%
EBITDA	~€5.070.000	16,9%
Utile netto	€3.000.000	10,0%

Tabella 6.2 — Sensitivity analysis su tre scenari per singolo store. Fonte: elaborazione su dati AIDA.

Voce	Per scontrino (€)	Note
Prezzo medio	€10,00	Schiacciata €7-11 + bevanda
Materie prime	-€3,83	38,3% del prezzo
Personale diretto	-€1,90	19% del prezzo
Margine di contribuzione	€4,27	42,7%
Costi fissi allocati (affitto, utenze, ecc.)	-€2,80	28% del prezzo
EBITDA per scontrino	€1,47	~15%

Tabella 6.3 — Cruscotto KPI operativo (All'Antico Vinaio). Fonte: bilanci depositati e stime operative.

Società	Ruolo	Controllo
AV Holding S.r.l.	Holding di controllo	100% Tommaso Mazzanti
All'Antico Vinaio Italia S.r.l.	Operativa Italia (21 store)	100% AV Holding
All'Antico Vinaio USA	Operativa USA (con Bastianich)	Partnership
Ex JV con Percassi (Av Retail S.r.l.)	Sciolta, store rientrati in Italia S.r.l.	Terminata
Partnership Avolta	Solo store aeroportuali (Dubai, Fiumicino)	Licensing/affitto d'azienda

Il limite principale del caso — il fatto che il modello sia stato sviluppato e applicato dal medesimo soggetto, con il conseguente rischio di bias di conferma — viene riconosciuto esplicitamente e affrontato nella sezione 6.8. Questo limite non invalida l'analisi ma ne circoscrive la portata: i risultati suggeriscono che il Funnel produce esiti misurabili nel contesto originario; la generalizzabilità ad altri contesti richiede ulteriore ricerca.

La metodologia adottata nel presente capitolo segue il protocollo del multiple case study (Yin, 2018): per ciascuna delle sette Fasi si ricostruiscono il processo seguito, gli output prodotti, le decisioni prese e i risultati ottenuti, confrontandoli con le prescrizioni del documento e con i benchmark di settore disponibili. Le fonti includono la documentazione interna di Theory Holding (business plan delle singole sedi, report di performance, verbali dei Decision Gate), i dati di settore

(Istat, Cerved, associazioni di categoria del fitness) e le interviste con i responsabili operativi dell'ecosistema. La triangolazione delle fonti mitiga il rischio di autoreferenzialità insito in un caso studio con accesso privilegiato ai dati.

6.2 Fase I applicata: la scoperta del problema nel fitness italiano

L'applicazione del Punto 1 al settore fitness ha prodotto un insight che ha determinato l'intero posizionamento della rete GreenTheory. L'applicazione del Perché x5 al potenziale cliente non ha identificato il problema al livello superficiale ("voglio andare in palestra") ma al livello profondo: il problema reale è il desiderio di trasformazione personale — sentirsi bene con il proprio corpo per vivere meglio nelle relazioni, nella carriera, nella fiducia in sé — frustrato da un'offerta che polarizzava il mercato tra lusso inaccessibile e low-cost scadente.

La validazione multi-fonte ha confermato questa diagnosi. L'analisi delle recensioni online dei concorrenti diretti ha rivelato un pattern ricorrente: i clienti delle palestre premium lodavano la qualità ma lamentavano il prezzo; i clienti delle palestre low-cost lodavano il prezzo ma lamentavano la qualità degli ambienti, delle attrezzature e del personale. La saturazione teorica delle interviste — raggiunta dopo 18 interviste su un target di 20 — ha confermato che il segmento "disposto a pagare di più del low-cost ma non i prezzi del lusso" era ampio e insoddisfatto. I dati di ricerca Google hanno mostrato volumi crescenti

per query come “palestra buon rapporto qualità-prezzo”, confermando l’esistenza di una domanda esplicita per la combinazione ricercata.

La matrice intensità/frequenza ha classificato il problema come ad alta intensità (il disagio corporeo impatta la vita quotidiana) e alta frequenza (il bisogno si manifesta quotidianamente). Questa combinazione — il quadrante superiore destro della matrice — giustifica un investimento significativo in acquisizione e retention, coerentemente con la Prospect Theory di Kahneman e Tversky: un problema percepito come perdita quotidiana genera una *willingness to pay* superiore a un beneficio percepito come guadagno occasionale.

Il Punto 2 ha dimensionato il mercato con metodo bottom-up per ciascuna località target. Per ogni potenziale sede, il dimensionamento ha seguito la sequenza: popolazione residente nel raggio di 15 minuti, percentuale nella fascia d’età 18-55, percentuale con reddito compatibile, percentuale attivamente interessata al fitness (dato ISTAT), percentuale non soddisfatta dall’offerta corrente (dato derivato dalle interviste e dalle recensioni).

Il risultato è stato un SOM medio per sede compreso tra 800 e 1.500 iscritti potenziali — un numero significativamente inferiore al “mercato del fitness italiano” ma operativamente preciso e direttamente utilizzabile per il dimensionamento del centro e del budget marketing.

Il Punto 3 ha mappato i concorrenti con *mystery shopping* sistematico. Per ciascuna località, il team ha visitato almeno tre concorrenti diretti, documentando

l’esperienza completa: accoglienza, qualità degli ambienti, stato delle attrezzature, competenza del personale, pricing, contrattualistica, pulizia.

Il risultato aggregato su 52 località ha confermato lo spazio vuoto nella matrice di posizionamento: nessun operatore occupava stabilmente la posizione “alta qualità a prezzo accessibile”. Il Decision Gate 1 è stato superato con un dossier che includeva, per ciascuna delle 52 località, la documentazione completa di tutti i nove deliverable prescritti.

L’esperienza dell’applicazione della Fase I su 52 località ha prodotto anche un apprendimento metodologico significativo: la qualità dell’output del Punto 1 varia in funzione della profondità dell’indagine. Le prime applicazioni, condotte con interviste meno strutturate e con meno fonti di validazione, hanno prodotto insight meno precisi rispetto alle applicazioni successive, in cui il protocollo era stato affinato.

Questo dato conferma la natura processuale del Funnel: l’esecuzione ripetuta migliora la qualità dell’output, coerentemente con il concetto di *learning curve* (Wright, 1936; Argote, 1999) applicato al processo decisionale.

Le località aperte nelle fasi successive del piano di espansione hanno beneficiato di un processo di Fase I più maturo, con tempi di esecuzione ridotti e qualità degli insight superiore.

6.3 Fase II applicata: il censimento e la costruzione dell'identità

Il Punto 4 ha prodotto il censimento dell'ecosistema su cinque assi. L'asse delle risorse umane ha identificato un *bus test* critico: le competenze di negoziazione immobiliare, di selezione del personale e di gestione finanziaria erano concentrate nel fondatore e in un numero ristretto di collaboratori chiave. Il piano di mitigazione ha previsto la documentazione delle procedure, la formazione di figure di backup e la creazione di manuali operativi per ciascuna funzione critica — azioni che sono confluite direttamente nel Punto 12 (macchina operativa).

Il Punto 5 ha definito il prodotto come "il ponte tra il problema e le risorse". Il problema (Punto 1) era la polarizzazione lusso/low-cost; le risorse (Punto 4) includevano competenze di design, capacità di negoziazione immobiliare (che permetteva di ottenere location di qualità a costi contenuti) e un sistema operativo standardizzabile. Il prodotto — un centro fitness con ambienti di qualità premium, attrezzature di fascia alta, personale formato, a un prezzo del 30-40% inferiore ai concorrenti premium — è emerso come la risposta logica all'equazione Problema + Risorse − Concorrenza.

La SWOT del Punto 6 ha sintetizzato la posizione strategica con dati dei Punti precedenti. I punti di forza includevano il sistema operativo standardizzato (replicabile su multiple sedi), la capacità di negoziazione immobiliare e il posizionamento unico nel mercato. Le debolezze includevano la concentrazione

delle competenze chiave e la necessità di investimenti iniziali significativi per ciascuna nuova sede. Le opportunità includevano lo spazio vuoto nel mercato e la crescente attenzione al benessere fisico. Le minacce includevano l'imitabilità del modello da parte di operatori con maggiori risorse finanziarie. Ciascun elemento della SWOT era supportato da dati quantitativi dei Punti precedenti, non da opinioni: i punti di forza erano documentati dal censimento (Punto 4), le opportunità dal dimensionamento (Punto 2), le minacce dalla mappa competitiva (Punto 3). Le azioni derivate dalla SWOT hanno alimentato direttamente il posizionamento (Punto 8): il punto di forza del sistema standardizzato è diventato il reason to believe; la debolezza della concentrazione delle competenze è diventata la priorità del Punto 12 (documentazione dei processi).

6.4 Fase III applicata: la validazione numerica del modello

Il Punto 7 ha prodotto il calcolo del margine di contribuzione per ciascun servizio offerto. L'abbonamento mensile, il prodotto principale, ha mostrato un margine di contribuzione elevato, tipico dei modelli subscription-based con costi fissi predominanti e costi variabili marginali per cliente aggiuntivo. La sensitivity analysis ha rivelato che il modello era robusto: anche nello scenario pessimistico (prezzo -10%, costi +15%, volume -20%), il break-even rimaneva raggiungibile entro 14-18 mesi dall'apertura, con un margine di sicurezza sufficiente per sostenere il periodo di *cash flow* negativo.

Il Decision Gate 3 ha prodotto una decisione documentata: il modello è economicamente sostenibile a condizione che il centro raggiunga un numero minimo di iscritti entro i primi 12 mesi. Questo numero minimo, derivato dal break-even, è diventato il KPI primario della fase di lancio e il parametro di decisione per l'apertura di nuove sedi: nessuna nuova sede viene aperta se l'analisi del bacino di utenza (Punto 2) non indica un SOM sufficiente a raggiungere il break-even nei tempi previsti. Il Gate 3, nella pratica, ha funzionato esattamente come il Funnel lo prescrive: come filtro che impedisce l'investimento in località dove i numeri non reggono.

Un dato particolarmente significativo è che il Gate 3 ha effettivamente bloccato l'apertura di sedi in località dove il dimensionamento bottom-up (Punto 2) non raggiungeva il SOM minimo necessario per il break-even entro i tempi prescritti. Queste località scartate rappresentano il contributo più difficile da quantificare del Funnel: il valore delle decisioni non prese. Un investimento evitato in una località inadeguata è un investimento che ha potuto essere allocato in una località con numeri migliori. Il Gate 3, in questo senso, non ha solo protetto da perdite: ha ottimizzato l'allocazione del capitale, dirigendo le risorse verso le opportunità con il miglior rapporto rendimento/rischio. Questa funzione di allocazione razionale del capitale è particolarmente critica per un'azienda autofinanziata dove ogni euro mal allocato è un euro sottratto alla crescita.

6.5 Fasi IV-V applicate: la macchina commerciale e operativa

Il Punto 8 ha formalizzato il posizionamento "lusso accessibile": la promessa di un'esperienza fitness di qualità premium a un prezzo accessibile. Il reason to believe è l'evidenza fisica del centro stesso: ambienti curati, attrezzature di ultima generazione, pulizia impeccabile. Il differenziatore è il rapporto qualità/prezzo che nessun concorrente nella fascia di mercato intermedia offre con la stessa consistenza su scala nazionale.

Il piano marketing tattico (Punto 9) è stato costruito con un CAC target derivato dal margine di contribuzione: sapendo quanto margine genera ciascun iscritto nel Lifetime Value stimato, il budget di acquisizione è stato calibrato per mantenere un rapporto LTV/CAC superiore a 3:1. Il piano distingue tra fase di lancio (90 giorni, obiettivo di notorietà e prime iscrizioni), consolidamento (6 mesi, obiettivo di break-even operativo) e crescita (12 mesi, obiettivo di capacità target). Per ciascuna fase, canali diversi hanno allocazioni di budget diverse: il lancio privilegia il *paid advertising* geolocalizzato e le partnership locali; il consolidamento sposta il mix verso il referral e il content marketing; la crescita investe in retention e upselling.

Il processo di vendita (Punto 11) è stato formalizzato come il Funnel prescrive: pipeline con fasi precise, framework di conversazione strutturato, manuale obiezioni. Il framework di conversazione si costruisce attorno al problema del Punto 1: il consulente non vende un abbonamento ma aiuta il

potenziale cliente a comprendere come GreenTheory risolve il suo problema di trasformazione personale. Le obiezioni sono state catalogate e le risposte strutturate: il manuale copre le 15 obiezioni più frequenti, dalla questione del prezzo alla questione del tempo, dalla confronto con il concorrente alla resistenza al cambiamento. Il processo è stato insegnato a nuovi consulenti in due settimane, confermando la prescrizione del documento: se il processo non si insegna in due settimane, non è un processo.

Il Punto 12 ha prodotto i manuali operativi per ciascun processo: dall'apertura mattutina alla chiusura serale, dalla pulizia alla manutenzione, dall'accoglienza del nuovo iscritto alla gestione del reclamo. La standardizzazione ha permesso l'apertura di 52 sedi con qualità di servizio consistente, indipendente dalla presenza del fondatore — superando la "trappola del tecnico" di Gerber che il documento identifica come vincolo principale alla scalabilità delle PMI.

Il Punto 13 ha affrontato la strutturazione societaria dell'ecosistema con attenzione specifica alle quattro variabili prescritte dal documento. La scelta della forma S.p.A. per la holding è stata guidata dalla necessità di bilanciare protezione patrimoniale e flessibilità operativa nella gestione di 52 unità locali con regimi normativi regionali diversi. La compliance normativa — whistleblowing, sicurezza sul lavoro, privacy, procedure di allerta per la crisi d'impresa — è stata gestita centralmente con protocolli standard adattati alle specificità locali,

producendo un sistema di governance che il Funnel ha strutturato al Punto 13 e che la Fase VI monitora attraverso KPI di compliance dedicati.

6.6 Fasi VI-VII applicate: il controllo e la proiezione

Il cruscotto KPI del Punto 15 monitora sette indicatori per ciascuna sede: numero di iscritti attivi, tasso di retention mensile, CAC per canale, LTV medio, margine di contribuzione effettivo, tasso di conversione della pipeline e cash runway. Ciascun KPI ha una soglia di allarme e un protocollo di intervento. Un tasso di retention sotto la soglia attiva un'analisi delle cause di abbandono e un intervento sul customer success; un CAC sopra la soglia attiva una revisione del mix dei canali; un cash runway sotto i 6 mesi attiva un piano di contingenza.

Lo *stress test* del Punto 17 ha testato scenari che, nel caso del 2020, si sono effettivamente materializzati. La contrazione forzata del mercato ha colpito il settore fitness con una severità superiore a qualsiasi scenario pessimistico previsto. Le sedi che avevano costruito riserve di liquidità coerenti con lo *stress test* hanno resistito; il sistema di monitoraggio mensile ha permesso una reazione rapida. L'esperienza ha confermato la funzione protettiva del "pessimismo metodologico" prescritto dal documento: le aziende che avevano testato la propria resilienza sotto stress non hanno scoperto le vulnerabilità in tempo reale ma le avevano già mappate e parzialmente mitigate.

La revisione trimestrale delle proiezioni, prescritta dal Punto 17, si è rivelata uno degli strumenti più utili nella gestione operativa della rete. Il confronto sistematico tra proiezioni e consuntivi ha permesso di identificare pattern ricorrenti nelle performance delle sedi: i centri in città universitarie mostrano stagionalità marcata con cali estivi; i centri in zone residenziali mostrano stabilità maggiore ma crescita più lenta; i centri vicini a poli lavorativi mostrano sensibilità allo smart working. Questi pattern, emersi dalla revisione trimestrale su 52 sedi, hanno affinato il modello di proiezione per le aperture successive, creando un circolo virtuoso tra monitoraggio e pianificazione che il Funnel, nella sua struttura ciclica, prevede ma che solo l'applicazione su scala ha potuto validare empiricamente.

6.7 Risultati aggregati e confronto con benchmark

I risultati dell'applicazione del Funnel all'ecosistema Theory Holding possono essere sintetizzati su quattro dimensioni.

Scalabilità: il medesimo modello è stato replicato su 52 sedi con qualità di servizio consistente, confermando la standardizzabilità del sistema e l'efficacia della documentazione dei processi (Punto 12). La capacità di aprire nuove sedi con tempi e costi prevedibili è una diretta conseguenza della struttura del Funnel: ogni nuova sede ripercorre le Fasi I-VII con i parametri locali ma con il medesimo processo.

Sostenibilità finanziaria: la costruzione bottom-up del conto economico e la validazione numerica al Decision Gate 3 hanno prodotto proiezioni coerenti con i risultati consuntivi. Il margine di contribuzione effettivo si è mantenuto nell'intervallo previsto dalla sensitivity analysis, confermando la robustezza del modello economico. Il fatturato aggregato dell'ecosistema — circa 4 milioni di euro mensili — è stato generato senza ricorso a capitale esterno, attraverso il reinvestimento dei margini operativi.

Diversificazione: l'applicazione del Funnel a settori diversi (fitness, educazione, marketing, e-commerce) ha suggerito la trasversalità del framework. Il Punto 1 (problema di mercato) ha prodotto insight diversi in ciascun settore, ma la sequenza del Funnel è rimasta identica: problema → dimensionamento → concorrenza → censimento → prodotto → SWOT → margine → strategia commerciale → operations → controllo → proiezione. La struttura è settore-agnostica; il contenuto è settore-specifico.

Il confronto con casi internazionali rafforza l'interpretazione dei risultati. Il percorso di GreenTheory presenta analogie strutturali con il caso Instacart analizzato nel Capitolo 2: entrambi operano in mercati con precedenti fallimenti costosi (Webvan nel grocery delivery, catene di palestre low-cost nel fitness), entrambi hanno validato il modello in modo incrementale prima di scalare, entrambi hanno costruito il posizionamento sulla comprensione profonda del problema del cliente anziché sulla superiorità tecnologica o sulla forza del

capitale. La differenza è nel contesto: Instacart ha operato nel contesto venture-backed americano, GreenTheory nel contesto autofinanziato italiano. Il fatto che il medesimo principio (validazione prima della scala) produca risultati positivi in entrambi i contesti rafforza la tesi della centralità del problema come invariante strutturale indipendente dal modello di finanziamento.

6.8 Limiti del modello e del caso di studio

L'onestà intellettuale richiede il riconoscimento esplicito dei limiti, che operano su due livelli: il livello del caso di studio e il livello del modello stesso.

A livello del caso di studio, il limite principale è il **rischio di bias di conferma**. Il Funnel Strategico è stato sviluppato e applicato dal medesimo soggetto imprenditoriale: è possibile che i risultati positivi siano attribuibili a fattori non catturati dal modello (competenze individuali del fondatore, timing di mercato, fattori contingenti) piuttosto che alla caratteristiche distintive del framework. Per mitigare questo rischio, l'analisi ha confrontato i risultati con benchmark di settore e con casi internazionali, ma la verifica definitiva richiederebbe l'applicazione del Funnel da parte di soggetti indipendenti.

Un secondo limite del caso è la **concentrazione settoriale**. Sebbene il Funnel sia stato applicato a settori diversi, il caso più documentato (GreenTheory) opera nel settore fitness, che ha caratteristiche specifiche: modello subscription-based, costi fissi elevati, costi variabili marginali. La trasferibilità dei risultati a settori

con strutture di costo diverse (manifatturiero, servizi professionali, commercio) non è garantita e richiede verifica empirica.

A livello del modello, il limite principale è la **complessità di esecuzione**. Il Funnel a 17 Punti con 4 Decision Gate richiede un investimento di tempo e competenze significativo. Per le micro-imprese con fatturato inferiore a 500.000 euro, la complessità del modello potrebbe superare il beneficio, suggerendo la necessità di una versione semplificata che mantenga i principi (centralità del problema, sequenzialità, Decision Gate) riducendo il numero di Punti.

Un secondo limite del modello è l'**assenza di validazione accademica indipendente**. Il Funnel non è stato oggetto di studio da parte di ricercatori terzi, non è stato sottoposto a peer review e non dispone di una base empirica costruita con metodologia sperimentale. La presente tesi rappresenta il primo tentativo di sistematizzazione accademica, ma un singolo lavoro non può sostituire il processo cumulativo di verifica che la comunità scientifica richiede.

Un terzo limite è la **dipendenza dalla qualità dell'esecuzione**. Il Funnel prescrive cosa fare e in quale sequenza, ma la qualità dell'output dipende dalla competenza di chi lo esegue. Un'intervista condotta male produce insight deboli; un'analisi della concorrenza superficiale produce una matrice di posizionamento inaffidabile; un conto economico costruito con dati imprecisi produce proiezioni fuorvianti. Il Funnel mitiga questo rischio attraverso i Decision Gate e le Checklist, ma non lo elimina.

CONCLUSIONI

Sintesi dei risultati

La presente tesi ha analizzato il Theory Business Plan — il Funnel Strategico a 17 Punti e 7 Fasi — su tre livelli: descrittivo-analitico, teorico-interpretativo ed empirico-applicativo. I risultati di ciascun livello convergono verso un'unica conclusione: il modello offre un contributo analitico alla pratica del business planning, particolarmente nel contesto delle PMI italiane.

Sul piano **descrittivo-analitico**, la tesi ha illustrato come il Funnel Strategico si configuri come un sistema che copre l'intero arco gestionale, dalla comprensione del mercato alla proiezione pluriennale, con una struttura sequenziale obbligatoria e meccanismi di controllo integrati.

La struttura standardizzata dei 17 Punti (inquadramento strategico, azioni concrete, collegamento a valle, caso studio, errori comuni, fonti) crea un protocollo replicabile che trasforma il business planning da esercizio creativo soggettivo a processo disciplinato verificabile.

Sul piano teorico-interpretativo, la tesi ha suggerito che le scelte architetturali del Funnel convergono con i risultati della ricerca accademica consolidata su molteplici fronti. La centralità del problema di mercato (Punto 1) può essere interpretata alla luce della teoria dei costi di transazione (Coase, Williamson) e dell'economia dell'informazione (Akerlof, Spence, Stiglitz). La matrice

intensità/frequenza e il protocollo di validazione possono essere interpretati alla luce dell'economia comportamentale (Kahneman, Tversky, Thaler). I Decision Gate possono essere interpretati alla luce del sistema Stage-Gate (Cooper). La costruzione bottom-up del conto economico e lo stress test possono essere interpretati alla luce della teoria finanziaria della valutazione del rischio. Il cruscotto KPI può essere interpretato alla luce della Balanced Scorecard (Kaplan e Norton). La convergenza non è casuale: il Funnel integra contributi di tre filoni teorici distinti — economia dell'informazione, economia comportamentale, teoria dell'impresa — che la letteratura ha sviluppato separatamente ma che il problema del mercato unifica come punto di intersezione.

Sul piano **empirico-applicativo**, la tesi ha ricostruito l'applicazione del Funnel all'ecosistema Theory Holding, identificando risultati misurabili su quattro dimensioni: scalabilità (52 sedi replicate con qualità consistente), sostenibilità finanziaria (4 milioni di euro mensili senza capitale esterno), efficacia commerciale (LTV/CAC sopra la soglia target, retention sopra la media di settore) e diversificazione (applicazione a settori con strutture di costo diverse).

I risultati confermano l'efficacia del modello nel contesto originario, pur con i limiti di generalizzabilità propri del multiple case study.

Contributo alla letteratura

Il contributo principale della tesi alla letteratura sul business planning è triplice. Il primo contributo è l'argomentazione secondo cui la centralità del problema di mercato non è soltanto un principio filosofico ma un principio architetturale che può essere tradotto in una sequenza operativa completa. Nessun framework esistente — business plan tradizionale, Canvas, Lean Startup, Customer Development — realizza questa traduzione in modo strutturato e verificabile.

Il secondo contributo è la tavola comparativa su sette dimensioni (Capitolo 3) che propone uno strumento analitico di confronto tra i principali framework di business planning. Questa tavola mostra che i framework esistenti sono strumenti parziali che coprono porzioni diverse dell'arco gestionale, mentre il Funnel aspira alla copertura completa con interdipendenze documentate.

Il terzo contributo è l'evidenza che un framework nativamente progettato per le PMI italiane — con attenzione alla specificità fiscale (Punto 13), alla governance familiare (Punto 4), alla dipendenza dal cash flow operativo (Fase III) e alla cultura imprenditoriale orientata all'azione (Decision Gate) — può produrre, nel perimetro osservato, risultati coerenti e mostrare vantaggi analitici rispetto all'applicazione di framework generici non calibrati sul contesto.

Limiti della ricerca

I limiti della ricerca, già discussi nella sezione 6.8, possono essere sintetizzati in tre punti. Il primo è il limite del multiple case study: un solo ecosistema imprenditoriale, per quanto diversificato, non può fondare conclusioni generalizzabili. Il secondo è il rischio di bias derivante dall'identità tra sviluppatore e applicatore del modello. Il terzo è l'assenza di un gruppo di controllo: non è possibile affermare con certezza che i risultati ottenuti non sarebbero stati raggiunti con un framework diverso o senza framework.

Direzioni per la ricerca futura

Le direzioni di ricerca suggerite dalla tesi sono cinque. La prima e più urgente è l'**applicazione controllata da parte di soggetti indipendenti**: selezionare un campione di PMI italiane, applicare il Funnel con consulenti formati ma indipendenti dall'autore del modello, e misurare i risultati su un orizzonte temporale di 24-36 mesi. Questa ricerca eliminerebbe il bias più significativo del presente studio e fornirebbe la prima validazione esterna del modello. La seconda è lo **studio comparativo con gruppi di controllo**: confrontare i risultati di PMI che adottano il Funnel con PMI che adottano il Canvas, il Lean Startup o il business plan tradizionale, sulle medesime metriche di sopravvivenza, crescita e profittabilità. Questo studio richiederebbe un campione significativo e un orizzonte temporale di almeno tre anni ma produrrebbe l'evidenza più robusta

sulla superiorità relativa del modello. La terza è l'**analisi della trasferibilità settoriale**: verificare se il Funnel produce risultati analoghi in settori strutturalmente diversi dal fitness e dai servizi, in particolare nel manifatturiero, nel commercio e nei servizi professionali. La quarta è lo **sviluppo di una versione semplificata** per le micro-imprese con fatturato inferiore a 500.000 euro, mantenendo i principi fondamentali (centralità del problema, sequenzialità, Decision Gate) con un numero ridotto di Punti. La quinta è l'**analisi longitudinale**: seguire le aziende che adottano il Funnel su un orizzonte di 5-10 anni per valutare gli effetti di lungo periodo sulla sopravvivenza, la crescita e la profittabilità. Questa ricerca, la più ambiziosa, produrrebbe l'evidenza definitiva sul valore aggiunto del modello rispetto alla pratica corrente.

Considerazione finale

Il Theory Business Plan pone una domanda semplice che percorre l'intera tesi: se la prima causa di fallimento imprenditoriale è l'assenza di un problema di mercato reale, perché il problema del mercato non è il primo punto di ogni business plan? La risposta, elaborata in sei capitoli, è che i framework esistenti sono costruiti attorno a una logica di compilazione (riempire sezioni) piuttosto che di validazione (verificare prima di costruire). Il Funnel Strategico inverte questa logica: prima si valida il fondamento (il problema esiste ed è abbastanza intenso?), poi si costruisce il modello (come lo risolviamo?), poi si verifica la

sostenibilità (i numeri reggono?), poi si costruisce la macchina (come raggiungiamo il mercato?), infine si controlla e si proietta (stiamo mantenendo la rotta?).

Questa sequenza non è solo logica: è economicamente ottimale. Ogni Decision Gate intercetta gli errori quando il costo della correzione è minimo e l'impatto potenziale è massimo. Un errore scoperto al Gate 1 costa il tempo dell'analisi di mercato; lo stesso errore scoperto dopo la Fase VII costa l'intero investimento nel business. Il Funnel, attraverso la sequenzialità obbligatoria e i Decision Gate, trasforma il business planning da esercizio documentale a processo decisionale ottimizzato per la riduzione del rischio.

La convergenza tra i tre livelli di analisi della tesi rafforza questa conclusione. Sul piano teorico, numerosi autori insigniti del Premio Nobel contribuiscono al fondamento: Coase e Williamson sulla natura dell'impresa, Akerlof, Spence e Stiglitz sull'economia dell'informazione, Kahneman e Thaler sull'economia comportamentale. Sul piano strutturale, il Funnel è l'unico, tra i framework analizzati, che nella tavola comparativa a sette dimensioni ottiene un giudizio positivo su tutte le dimensioni. Sul piano empirico, i risultati dell'ecosistema Theory Holding — 52 sedi, 4 milioni mensili, crescita organica senza capitale esterno — dimostrano che il modello produce esiti misurabili nel contesto per cui è stato progettato. La triangolazione tra teoria, struttura ed evidenza empirica è il contributo metodologico più significativo di questo lavoro.

La tesi si chiude con la distinzione che il Theory Business Plan pone alla base della propria identità e che questa ricerca suggerisce: il business plan come documento è un artefatto statico che invecchia dal momento in cui viene stampato; il business planning come processo è un sistema vivo che produce decisioni verificabili, iterabili e correggibili. Il Funnel Strategico è un tentativo di costruire quel sistema con la disciplina della scienza e la concretezza della pratica imprenditoriale. La ricerca futura dirà se questo tentativo regge alla prova della generalizzazione.

Resta, però, un'osservazione che, pur nei limiti metodologici del presente studio, merita attenzione: in un ecosistema imprenditoriale dove la prima causa di fallimento è l'assenza di un problema di mercato reale, un framework che pone quel problema come primo punto di una sequenza obbligatoria con verifica formale non è semplicemente un'alternativa ai modelli esistenti. È una proposta operativa a una domanda che la pratica del business planning ha eluso per decenni. Che questa risposta sia definitiva o migliorabile è una questione aperta. Che la domanda meriti di essere posta con questa radicalità è, alla luce delle evidenze presentate in questa tesi, una certezza.

BIBLIOGRAFIA

Akerlof, G.A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. The Quarterly Journal of Economics, 84(3), 488-500.

Andrews, K.R. (1971). The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Argote, L. (1999). Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2012). Economics of Strategy. 6th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Blank, S. (2005). The Four Steps to the Epiphany. K&S Ranch Press.

Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G. & Rosano, M. (2018). Startups’ Roads to Failure. Sustainability, 10(7), 2346.

CB Insights (2024). The Top Reasons Startups Fail: An Updated Analysis. Research Report.

Christensen, C.M., Hall, T., Dillon, K. & Duncan, D.S. (2016). Competing Against Luck. New York: HarperBusiness.

Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. Economica, 4(16), 386-405.

Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York: HarperBusiness.

Cooper, A.C., Woo, C.Y. & Dunkelberg, W.C. (1988). Entrepreneurs' Perceived Chances for Success. Journal of Business Venturing, 3(2), 97-108.

Cooper, R.G. (1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. Business Horizons, 33(3), 44-54.

Cooper, R.G. (2008). Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process — Update. Journal of Product Innovation Management, 25(3), 213-232.

Damodaran, A. (2012). Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 3rd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Drucker, P.F. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.

Drucker, P.F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row.

FIPE (2024). Rapporto Ristorazione 2024. Roma: Federazione Italiana Pubblici Esercizi.

Gawande, A. (2009). The Checklist Manifesto. New York: Metropolitan Books.

Gerber, M.E. (1995). The E-Myth Revisited. New York: HarperBusiness.

Graham, B. (1949). The Intelligent Investor. New York: Harper & Brothers.

Gruber, M. (2007). Uncovering the Value of Planning in New Venture Creation. Journal of Business Venturing, 22(6), 782-807.

Harris, M. & Tayler, B. (2019). Don’t Let Metrics Undermine Your Business. Harvard Business Review, 97(5), 62-69.

Hertz, D.B. (1964). Risk Analysis in Capital Investment. Harvard Business Review, 42(1), 95-106.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econometrica, 47(2), 263-292.

Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.

Karlsson, T. & Honig, B. (2009). Judging a Business by Its Cover: An Institutional Perspective on New Ventures and the Business Plan. Journal of Business Venturing, 24(1), 27-45.

Keller, K.L. (2013). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th ed. Harlow: Pearson.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard Business Review Press.

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. Harvard Business Review, 38(4), 45-56.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist, 57(9), 705-717.

Maurya, A. (2012). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. 2nd ed. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Muller, J.Z. (2018). The Tyranny of Metrics. Princeton: Princeton University Press.

Mullins, J. (2010). The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan. 3rd ed. Harlow: Pearson Education.

Ohno, T. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Portland, OR: Productivity Press.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Penrose, E.T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell.

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press.

Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. New York: Free Press.

Rackham, N. (1988). SPIN Selling. New York: McGraw-Hill.

Ries, A. & Trout, J. (1981). Positioning: The Battle for Your Mind. New York: McGraw-Hill.

Ries, E. (2011). The Lean Startup. New York: Crown Business.

Rothschild, M. & Stiglitz, J. (1976). Equilibrium in Competitive Insurance Markets. The Quarterly Journal of Economics, 90(4), 629-649.

Sahlman, W.A. (1997). How to Write a Great Business Plan. Harvard Business Review, 75(4), 98-108.

Samuelson, W. & Zeckhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Making. Journal of Risk and Uncertainty, 1(1), 7-59.

Schwartz, E.M. (1966). Breakthrough Advertising. Bottom Line Books.

Shepherd, D.A. & Gruber, M. (2021). The Lean Startup Framework: Closing the Academic-Practitioner Divide. Entrepreneurship Theory and Practice, 45(5), 967-998.

Guidant Financial (2023). 2023 Small Business Trends. Research Report.

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. The Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355-374.

Startup Genome (2011). Startup Genome Report: A New Framework for Understanding Why Startups Succeed. Research Report.

Taleb, N.N. (2012). Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York: Random House.

Teece, D.J. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2008). Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. New Haven: Yale University Press.

Theory Holding S.p.A. (2025). Il Funnel Strategico — Il Theory Business Plan in 17 fasi operative. Documento interno.

U.S. Bureau of Labor Statistics (2023). Business Employment Dynamics. Washington, DC: U.S. Department of Labor.

U.S. Bank / SCORE (2022). Reasons for Small Business Failure. Research Study.

Van Eerde, W. (2015). Time Management and Procrastination. In M.D. Mumford & M. Frese (Eds.), The Psychology of Planning in Organizations. New York: Routledge.

Vose, D. (2008). Risk Analysis: A Quantitative Guide. 3rd ed. Chichester: John Wiley & Sons.

Williamson, O.E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press.

Wright, T.P. (1936). Factors Affecting the Cost of Airplanes. Journal of the Aeronautical Sciences, 3(4), 122-128.

Yin, R.K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

APPENDICE A

Il Funnel Strategico applicato al caso All'Antico Vinaio: dall'analisi del problema alla simulazione triennale

La presente appendice documenta l'applicazione integrale del Funnel Strategico (Theory Business Plan) al caso All'Antico Vinaio di Tommaso Mazzanti, impresa che tra il 2006 e il 2025 è passata da un capitale sociale di 10.000 euro a un fatturato globale di circa novanta milioni, operando 51 punti vendita in Italia, Stati Uniti, Regno Unito ed Emirati Arabi. Il caso è stato selezionato per tre ragioni. In primo luogo, per la disponibilità di dati pubblici verificabili: i bilanci di All'Antico Vinaio Italia S.r.l. sono depositati presso la Camera di Commercio e consultabili attraverso le banche dati Cerved e AIDA. In secondo luogo, per la rappresentatività della traiettoria: l'impresa nasce come bottega familiare, cresce per autofinanziamento senza capitale esterno, e attraversa tutte le fasi tipiche della PMI italiana in espansione. In terzo luogo, per la completezza del percorso: il fondatore ha eseguito — intuitivamente o per necessità — ciascuno dei 17 Punti del Funnel, consentendo una ricostruzione analitica ex post che verifica la coerenza tra il framework teorico e la prassi imprenditoriale.

L'appendice è strutturata in modo speculare al Funnel: per ogni Punto, viene presentata l'applicazione al caso studio con dati quantitativi, tabelle di sintesi e osservazioni analitiche. Le tabelle operative — Decision Gate, matrici di

posizionamento, schede di rischio, proiezioni finanziarie — sono compilate con i dati reali dell'impresa e costituiscono un modello di riferimento per l'applicazione del Funnel a qualsiasi PMI italiana nella fascia 1-50 milioni di euro di fatturato. I dati finanziari si riferiscono ai bilanci depositati 2023 e 2024 della società italiana (All'Antico Vinaio Italia S.r.l.), salvo diversa indicazione; le stime globali includono le società estere del gruppo.

A.1. Punto 1 — Il problema del mercato

Il problema identificato è di natura strutturale: nei centri storici delle principali città italiane ed europee non esiste un'opzione di pranzo che sia simultaneamente abbondante, economica, rapida, di qualità percepita elevata e socialmente gratificante. Il turista cerca un'esperienza italiana autentica senza la formalità e il costo del ristorante; il lavoratore cerca un pasto sostanzioso senza perdere l'ora di pausa. Le alternative disponibili risolvono solo parzialmente il bisogno: il ristorante turistico (15-30 euro, servizio lento), il fast food (8-12 euro, nessuna identità locale), la pizza al taglio (5-8 euro, qualità imprevedibile), il bar con panino (5-7 euro, qualità bassa).

La tecnica dei cinque Perché, applicata alla domanda «perché i clienti fanno 45 minuti di coda per una schiacciata da sette euro?», produce una catena causale che risale dal rapporto qualità-quantità-prezzo imbattibile alla viralità organica del prodotto, intrinsecamente fotogenico e condivisibile. La root cause non è il marketing ma le caratteristiche intrinseche del prodotto: un risultato coerente con

la sequenza del Funnel, che colloca la progettazione del prodotto dopo l'analisi del problema.

La matrice intensità/frequenza restituisce valori estremi: intensità 9/10 (poche alternative sotto i dieci euro), frequenza 10/10 (bisogno quotidiano, 250+ occorrenze annue), *willingness to pay* confermata da oltre 800 dipendenti e code costanti in tutti i punti vendita.

Tabella A.1 — Matrice intensità/frequenza: validazione del Punto 1

Criterio	Punteggio	Evidenza
Intensità del dolore	9/10	Centro città: poche alternative dignitose sotto €10
Frequenza	10/10	Bisogno quotidiano (pranzo), ripetuto 250+ volte/anno
Willingness to pay	10/10	€7-11 per schiacciata, confermata da 800+ dipendenti pagati
Urgenza	8/10	Fame è un bisogno primario, non differibile
Alternative attuali	Insufficienti	Bar scadente, ristorante caro, fast food anonimo

A.2. Punto 2 — Dimensionamento del mercato (TAM/SAM/SOM)

Il dimensionamento procede per i tre livelli prescritti. Il TAM corrisponde al mercato della ristorazione fuori casa in centri urbani ad alto flusso: circa novanta miliardi di euro annui in Italia (FIPE 2024), oltre cinquanta miliardi a livello

globale per il segmento street food premium in aree ad alto traffico. Il SAM si restringe alle persone che transitano nei centri storici delle città in cui il modello è sostenibile (città con 200.000+ abitanti, flusso turistico significativo, affitti compatibili): 15-20 location in Italia, venti-trenta a livello internazionale, per un mercato stimato di due-tre miliardi annui.

Il SOM è verificato a consuntivo: nel 2024, 21 store italiani generano ricavi per 41,3 milioni di euro, con un ricavo medio per unità di 1,97 milioni annui e picchi di 3,5 milioni per lo store di Milano. La validazione bottom-up conferma: scontrino medio dieci euro × 550 clienti/giorno × 360 giorni = 1,98 milioni, dato coerente con il bilancio depositato. Il SOM target 2026 supera i cento milioni di euro globali con sessanta store previsti — meno dello 0,1% del TAM, a dimostrazione che anche imprese in rapida espansione operano su frazioni minime del mercato potenziale.

Tabella A.2 — Perimetro ricavi per area geografica (2024)

Perimetro	Ricavi 2024	Punti vendita
Italia (S.r.l.)	€41,3M	21
USA	~$20M	~10
Totale gruppo	~€62M	35

A.3. Punto 3 — Analisi della concorrenza

L'analisi competitiva ridefinisce il perimetro: i concorrenti non sono le altre schiacciaterie (categoria merceologica) ma tutti coloro che risolvono lo stesso problema. La mappa include il ristorante turistico, McDonald's e le catene fast food, la pizza al taglio, il bar con panino e l'inerzia (saltare il pranzo o tornare in albergo). La matrice di posizionamento su prezzo ed esperienza rivela uno spazio vuoto nel quadrante «alta esperienza, prezzo basso»: nessun concorrente offre contemporaneamente ingredienti autentici, quantità generosa, prezzo inferiore a undici euro e un'esperienza visivamente spettacolare.

La posizione competitiva corrisponde a ciò che Kim e Mauborgne (2005) definiscono Blue Ocean: la domanda è creata, non contesa. Il costo di acquisizione cliente prossimo allo zero — con 90 milioni di fatturato nel 2025 e budget pubblicitario nullo — è l'indicatore più robusto dell'esistenza di domanda insoddisfatta, non di quota sottratta ai competitor. Il monitoraggio continuo avviene attraverso la lettura sistematica delle recensioni e dei commenti social (1,4 milioni di follower), un'applicazione involontaria dello screening descritto dalla signaling theory di Spence (1973).

Tabella A.3 — Mappa competitiva: alternative al problema del pranzo urbano

Concorrente	Prezzo	Qualità	Velocità	Esperienza	Limite
Ristorante turistico	€15-30	Media	Lenta	Formale	Prezzo + tempo

McDonald's/Burger King	€8-12	Standard	Veloce	Zero identità	Non è Italia
Pizza al taglio	€5-8	Variabile	Veloce	Bassa	Esperienza anonima
Bar con panino	€5-7	Bassa	Veloce	Nulla	Prodotto scadente
Mercato coperto/food hall	€10-18	Alta	Media	Buona	Prezzo e confusione
Antico Vinaio	€7-11	Alta	10 min	Spettacolare	Solo coda

A.4. Punto 4 — Censimento delle risorse disponibili

Il censimento documenta la trasformazione su cinque assi. Nella fase startup (2006-2010): risorse umane limitate al nucleo familiare (circa dieci persone), capitale sociale di 10.000 euro e *cash flow* della bottega, un locale di 30 mq in posizione turistica, nessun brand riconosciuto, empatia naturale del fondatore senza formazione manageriale. Nella fase scala (2024): 415 dipendenti in Italia e oltre 800 nel mondo, 41,3 milioni di ricavi domestici in autofinanziamento totale, 21 store da sessanta a 600 mq ciascuno, brand globale con 1,4 milioni di follower e caso studio alla Bocconi, supply chain toscana proprietaria e SOP replicabili.

La transizione è avvenuta interamente per reinvestimento degli utili, senza venture capital né debito bancario strutturale. Le risorse iniziali non costituivano un vantaggio competitivo; il vantaggio è emerso dalla capacità di costruire risorse nel

tempo, coerentemente con la teoria penrosiana della crescita (1959) e con il framework delle dynamic capabilities (Teece, 1997).

Tabella A.4a — Censimento risorse: fase startup (2006-2010)

Asse	Risorsa	Valutazione
Umane	Tommaso + famiglia (genitori, cognati), ~10 persone	Forza: coesione familiare. Limite: competenze manageriali limitate
Finanziarie	Capitale sociale €10.000, cash flow della bottega	Forza: zero debito. Limite: zero capacità di investimento
Asset fisici	1 locale di 30mq in via dei Neri, Firenze	Forza: posizione turistica. Limite: spazio microscopico
Intangibili	Tradizione toscana, ricette familiari, rapporto col quartiere	Forza: autenticità. Limite: nessun brand riconosciuto
Capacità distintive	Tommaso sa stare al pubblico, ascoltare i clienti, "viaggiare con la mente"	Forza: empatia naturale. Limite: nessuna formazione formale

Tabella A.4b — Censimento risorse: fase scala (2024)

Asse	Risorsa	Evoluzione
Umane	415 dipendenti Italia, 800+ mondo, team manageriale strutturato	Da bottega familiare a organizzazione con store manager
Finanziarie	Cash flow da €41,3M ricavi Italia, autofinanziamento totale	Zero investitori esterni, reinvestimento integrale degli utili
Asset fisici	21 store Italia, 51 mondo, da 60mq a 600mq per store	Da 1 locale a una rete immobiliare nei centri storici d'Europa e USA

Intangibili	Brand globale, 1,4M follower social, caso studio Bocconi	Da bottega sconosciuta a marchio riconosciuto a livello mondiale
Capacità distintive	Supply chain toscana proprietaria, SOP replicabili, cultura aziendale forte	Da “artista della schiacciata” a sistema industriale replicabile

A.5. Punto 5 — Il prodotto come ponte tra problema e risorse

Il prodotto non è una schiacciata: è un’esperienza completa articolata in cinque dimensioni che risolvono simultaneamente il problema identificato al Punto 1. Sazietà garantita (porzioni superiori a 400 grammi), qualità percepita alta (sbriciolona di Montespertoli, pecorino maremmano, porchetta artigianale), prezzo da street food (sette-undici euro per pasto completo in centro storico), rapidità (dieci minuti dall’ordine al consumo), gratificazione sociale (prodotto visivamente spettacolare, condivisibile in quindici secondi su Instagram e TikTok).

Il menu comprende 12-15 combinazioni fisse con nomi evocativi (La Favolosa, La Boss), più speciali mensili a rotazione che generano ritorno del cliente. Il prezzo è fisso a livello nazionale, scelta che semplifica le operazioni e rafforza la percezione di equità. L’architettura del prodotto conferma la logica del *jobs-to-be-done* (Christensen, 2016): il cliente non assume una schiacciata ma una soluzione completa al «lavoro» di pranzare in modo soddisfacente nel centro città.

Tabella A.5 — Architettura del prodotto

Componente	Specifica	Perché funziona
Base	Schiacciata toscana cotta fresca	Prodotto semplice, replicabile, visivamente unico (i buchi, il fumo)
Farcitura	Combinazioni fisse (La Favolosa, La Boss, ecc.)	Standardizzazione = velocità + consistenza qualitativa
Special mensili	Ricette a rotazione per città	Genera ritorno del cliente e contenuto social
Menu	12-15 opzioni, €7-11	Scelta sufficiente senza paralisi decisionale
Prezzo	Fisso nazionale, uguale ovunque in Italia	Semplicità operativa, percezione di equità

A.6. Punto 6 — Unique Selling Proposition e analisi SWOT

La USP emerge come sintesi dei cinque Punti precedenti: «il pranzo più abbondante e autentico che puoi comprare nel centro di una grande città per meno di dieci euro». La formulazione contiene il problema (pranzo nel centro città), il target (chi cerca abbondanza e autenticità), il differenziatore (prezzo inferiore a dieci euro per un'esperienza premium) e la promessa verificabile.

L'analisi SWOT identifica tra i punti di forza la supply chain proprietaria, il brand con valore autonomo e il CAC nullo; tra le debolezze la dipendenza residua dal fondatore e la concentrazione geografica; tra le opportunità l'espansione internazionale e il travel retail; tra le minacce l'aumento dei costi delle materie prime e il rischio di saturazione del mercato italiano. Ogni voce è ancorata ai dati dei Punti precedenti.

A.7. Punto 7 — Economia unitaria e break-even

Il bilancio 2023 (30 milioni di ricavi) consente la ricostruzione dell'economia unitaria. Su uno scontrino medio di dieci euro: materie prime 3,83 euro (38,3%), personale diretto 1,90 euro (19%), margine di contribuzione 4,27 euro (42,7%). Dopo l'allocazione dei costi fissi (2,80 euro, pari al 28%), l'EBITDA per scontrino è di 1,47 euro (circa 15%).

La sensitivity analysis su tre scenari conferma la robustezza: nello scenario pessimistico (250 scontrini/giorno, città secondaria, primo anno) il ricavo annuo è 912.000 euro con EBITDA di 54.000; nello scenario realistico (550 scontrini, store maturo) il ricavo è 1,98 milioni con EBITDA di 297.000; nello scenario ottimistico (950 scontrini, Milano o Firenze) il ricavo raggiunge 3,5 milioni con EBITDA di 625.000. Anche lo scenario pessimistico supera il break-even, condizione vincolante del Decision Gate 3.

Tabella A.6a — Struttura dei costi: bilancio 2023

Voce	Importo totale	Incidenza sui ricavi
Ricavi	€30.000.000	100%
Materie prime	€11.500.000	38,3%
Costo personale	€5.700.000	19,0%
Altri costi produzione	€8.400.000	28,0%
Totale costi produzione	€25.600.000	85,3%
EBITDA	~€5.070.000	16,9%
Utile netto	€3.000.000	10,0%

Tabella A.6b — Economia unitaria per scontrino

Voce	Per scontrino (€)	Note
Prezzo medio	€10,00	Schiacciata €7-11 + bevanda
Materie prime	-€3,83	38,3% del prezzo
Personale diretto	-€1,90	19% del prezzo
Margine di contribuzione	€4,27	42,7%
Costi fissi allocati (affitto, utenze, ecc.)	-€2,80	28% del prezzo
EBITDA per scontrino	€1,47	~15%

Tabella A.6c — Sensitivity analysis su tre scenari

Scenario	Scontrini/giorno	Ricavo annuo	EBITDA	Note
Pessimistico	250	€912K	€54K	Store in città secondaria, primo anno
Realistico	550	€1,98M	€297K	Media Italia, store maturo
Ottimistico	950	€3,50M	€625K	Milano via Lupetta, Firenze via dei Neri

A.8. Punto 8 — Posizionamento

Il posizionamento è costruito su tre elementi. Point of Difference: lusso accessibile — ingredienti premium a prezzo da street food con esperienza social-

ready. Points of Parity: velocità (come il fast food), posizione centrale (come il ristorante), prezzo contenuto (come la pizza al taglio). Frame of reference: non la categoria delle schiacciate ma «il modo migliore di pranzare in centro città con meno di dieci euro». La ridefinizione del frame sposta la competizione dalla categoria merceologica alla mente del consumatore, coerentemente con Ries e Trout (1981).

Tabella A.7 — Matrice di posizionamento competitivo

	Prezzo basso	**Prezzo alto**
Esperienza alta	ALL'ANTICO VINAIO ★	Ristorante gourmet
Esperienza bassa	Pizza al taglio / kebab	Trattoria turistica

A.9. Punto 9 — Piano marketing

La strategia marketing di All'Antico Vinaio presenta una singolarità che la rende un caso estremo: il budget pubblicitario è pari a zero. Tre fasi evolutive spiegano il fenomeno: la fase TripAdvisor (2009-2014), in cui l'alta frequenza di recensioni positive scala l'algoritmo della piattaforma fino a rendere il locale il più recensito al mondo nel 2014; la fase Instagram (2014-2018), in cui il prodotto fotogenico genera contenuti spontanei a costo zero; la fase TikTok (2018-oggi), in cui i video dei clienti raggiungono milioni di visualizzazioni.

Il risultato: 1,4 milioni di follower, copertura stampa su CNN, New York Times, Il Sole 24 Ore, Gambero Rosso, e un CAC strutturalmente nullo. Il Manuale

Operativo stima il budget marketing implicito nel solo tempo dedicato dal fondatore ai social (circa un'ora al giorno): il valore di mercato equivalente del reach organico supera di ordini di grandezza qualsiasi investimento in *paid advertising*.

Tabella A.8 — Budget marketing: investimento vs risultato

Voce	Budget stimato	Risultato
Pubblicità a pagamento	€0	–
Contenuto social (tempo Mazzanti)	~1h/giorno	1,4M follower totali
UGC (contenuti dei clienti)	€0	Milioni di foto/video spontanei
PR spontanee	€0	Copertura Il Sole 24 Ore, Gambero Rosso, CNN, NYT
Caso Bocconi	€0	Legittimazione accademica del brand

A.10. Punto 10 — Canali di distribuzione

La struttura distributiva è radicalmente diretta: i punti vendita fisici gestiti in proprio generano circa il 99% dei ricavi (70% Italia, 22% USA). Il travel retail aeroportuale (partnership Avolta: Dubai e Fiumicino) contribuisce per il 5% circa, il delivery per il 3%. Mazzanti controlla l'esperienza end-to-end: ha chiuso la precedente partnership con Percassi per riprendere il controllo diretto. La selezione delle location segue tre criteri non negoziabili: traffico pedonale

superiore a 10.000 passanti giornalieri, affitto sostenibile dal break-even del Punto 7, visibilità dalla strada.

Tabella A.9 — Canali di distribuzione e incidenza sui ricavi

Canale	Funzione	% ricavi stimata
Store fisici diretti (Italia)	Vendita diretta, esperienza brand	~70%
Store fisici diretti (USA)	Espansione internazionale con Bastianich	~22%
Store in partnership (Avolta)	Travel retail (aeroporti Dubai, Fiumicino)	~5%
Delivery (Just Eat, Deliveroo, ecc.)	Cattura domanda digitale	~3%

A.11. Punto 11 — Processo di vendita

Il processo di vendita dura tre minuti ed è completamente standardizzato. Cinque fasi: coda (1-45 minuti, funzione di social proof e marketing), ordine (30 secondi, menu visibile con 12-15 opzioni, nessuna personalizzazione), preparazione (90 secondi, visibile al cliente), pagamento (30 secondi, opzioni digitali), uscita con prodotto e foto. Il processo non richiede competenze di vendita: la conversione è incorporata nel design del prodotto e dell'esperienza. Il personale viene addestrato in due settimane; 51 store operano simultaneamente senza la presenza del fondatore.

A.12. Punto 12 — Processi operativi e SOP

La transizione da bottega artigianale a sistema replicabile si è concretizzata in SOP documentate su cinque processi chiave: preparazione (ricetta standardizzata per nome, grammature fisse, tempo inferiore a 90 secondi), gestione della coda (personale dedicato, pulizia strada), approvvigionamento (ordini centralizzati, fornitori approvati), apertura nuovi store (checklist, training due settimane, operatività in 60 giorni), controllo qualità (monitoraggio recensioni real-time, rating target superiore a 4/5). Il «*bus test*» di Collins (2001) è superato: il sistema funziona indipendentemente dalla presenza di qualsiasi singolo individuo.

Tabella A.10 — SOP operative e KPI di controllo

Processo	SOP	KPI di controllo
Preparazione schiacciata	Ricetta standardizzata per nome, grammature fisse	Tempo preparazione < 90 sec
Gestione coda	Personale dedicato all'ordine in coda, pulizia strada	Tempo attesa < 30 min in orario punta
Approvvigionamento	Ordini centralizzati, fornitori toscani approvati	Zero rotture di stock su ingredienti core
Apertura store	Checklist apertura nuovi store, training 2 settimane	Store operativo in 60 giorni dalla firma affitto
Qualità	Monitoraggio recensioni real-time, feedback social	Rating medio > 4/5 su tutte le piattaforme

A.13. Punto 13 — Struttura legale e fiscale

L'architettura societaria si è evoluta in parallelo con la crescita. Prima fase (1989-2021): bottega familiare, società semplice poi S.r.l. con capitale 10.000 euro. Fase scala: AV Holding S.r.l. come capogruppo (100% Mazzanti), All'Antico Vinaio Italia S.r.l. come operativa domestica (100% della holding), joint venture con Percassi per il retail (successivamente sciolta), partnership con Bastianich per gli USA, accordo Avolta per il travel retail. Ogni riorganizzazione ha risposto alle quattro variabili del Punto 13: efficienza fiscale, protezione patrimoniale, flessibilità operativa, costi di gestione.

Tabella A.11 — Architettura societaria del gruppo

Società	Ruolo	Controllo
AV Holding S.r.l.	Holding di controllo	100% Tommaso Mazzanti
All'Antico Vinaio Italia S.r.l.	Operativa Italia (21 store)	100% AV Holding
All'Antico Vinaio USA	Operativa USA (con Bastianich)	Partnership
Ex JV con Percassi (Av Retail S.r.l.)	Sciolta, store rientrati in Italia S.r.l.	Terminata
Partnership Avolta	Solo store aeroportuali (Dubai, Fiumicino)	Licensing/affitto d'azienda

A.14. Punto 14 — Piano finanziario integrato

Il bilancio comparativo 2023-2024 della società italiana documenta una fase di investimento aggressivo. I ricavi netti crescono del 37,7% (da 30,0 a 41,3

milioni), ma l'utile netto si dimezza (da 3,0 a 1,66 milioni). La lettura strategica spiega la divergenza: il costo del personale cresce del 63,8% (da 5,7 a 9,3 milioni) per l'assunzione di circa duecento dipendenti necessari ai dieci nuovi store; i costi di godimento beni terzi crescono del 79,1% per i nuovi affitti che producono dodici mesi di costo ma solo sei mesi di ricavo; gli ammortamenti aumentano del 140% per gli investimenti in conto capitale. Si tratta di investimenti strutturali, non di inefficienze operative: la costruzione bottom-up del conto economico consente di distinguere le due categorie.

Tabella A.12 — Bilancio comparativo 2023-2024 (All'Antico Vinaio Italia S.r.l.)

Voce	2023	2024	Variazione
Ricavi netti	€30.010.000	€41.317.887	+37,7%
Costi produzione totali	€25.600.000	€38.410.000	+50,0%
di cui: materie prime	€11.500.000	~€15.800.000	+37,4%
di cui: personale	€5.700.000	€9.335.145	+63,8%
di cui: ammortamenti	€500.000	€1.200.000	+140%
di cui: godimento beni terzi	~€4.000.000	~€7.160.000	+79,1%
EBITDA	~€5.070.000	~€4.100.000	-19,1%
Utile netto	€3.000.000	€1.664.402	-44,5%

A.15. Punto 15 — Cruscotto KPI

Il cruscotto monitora quattro dimensioni: revenue (fatturato per store superiore a 165.000 euro/mese, scontrino medio dieci euro, oltre 550 scontrini/giorno), margine (EBITDA superiore al 20%, materie prime inferiori al 40%, personale inferiore al 23%), operations (servizio inferiore a due minuti, apertura nuovo store in meno di 60 giorni, rating superiore a 4/5), crescita (dieci-quindici nuove aperture annue, crescita ricavi superiore al 30%). La traiettoria storica — da ventisei milioni nel 2022 a novanta milioni nel 2025 — conferma che il cruscotto governa la crescita.

Tabella A.13 — Cruscotto KPI operativo

Area	KPI	Target/Benchmark
Revenue	Fatturato per store/mese	> €165K/mese (€1,97M/anno)
Revenue	Scontrino medio	€10
Revenue	Scontrini/giorno per store	> 550
Margine	EBITDA margin	> 20%
Margine	Incidenza materie prime	< 40%
Margine	Incidenza personale	< 23%
Operations	Tempo servizio per cliente	< 2 minuti
Operations	Tempo apertura nuovo store	< 60 giorni
Operations	Turnover dipendenti	< media settore (alta fedeltà)
Marketing	Follower social totali	> 1,4M
Marketing	Rating medio piattaforme	> 4,0/5
Marketing	Costo acquisizione cliente	~€0 (organico)

Crescita	Nuovi store/anno	10-15
Crescita	Crescita ricavi YoY	> 30%

A.16. Punto 16 — Gestione del rischio

Il risk register identifica sette rischi principali. *Cash flow* negativo per aperture troppo rapide (probabilità media, impatto alto — mitigato da autofinanziamento e zero debito). Dipendenza dal fondatore (media, alto — store funzionano autonomamente). Aumento costi materie prime (alta, medio — margine del 42,7% assorbe le oscillazioni). Saturazione mercato Italia (bassa, medio — compensata dall'espansione internazionale, USA già al 22% dei ricavi). Perdita qualità con la scala (media, alto — gestita da SOP e monitoraggio recensioni). Fallimento partnership USA (bassa, alto — precedente della chiusura Percassi dimostra capacità di adattamento). Evento Black Swan tipo pandemia (bassa, altissimo — resilienza dimostrata durante il Covid).

Il modello presenta caratteristiche antifragili nel senso di Taleb (2012): assenza di debito, assenza di dipendenza da fornitori singoli, brand con valore autonomo, domanda anelastica al prezzo nel range corrente.

Tabella A.14 — Risk register

Rischio	Probabilità	Impatto	Mitigazione reale
Cash flow negativo per aperture troppo rapide	Media	Alto	Autofinanziamento + nessun debito. Mazzanti: "Provo a

			spendere meno di quello che guadagno”
Dipendenza dal fondatore (brand personale)	Media	Alto	Store funzionano senza Mazzanti. Brand ha vita propria
Aumento costi materie prime	Alta	Medio	Fornitori storici con relazioni consolidate. Margine del 42% assorbe oscillazioni
Saturazione mercato Italia	Bassa	Medio	Espansione USA ed Europa in corso (USA già 22% del fatturato)
Fallimento partnership USA (Bastianich)	Bassa	Alto	Precedente: Mazzanti ha già chiuso la JV Percassi e continuato a crescere
Perdita qualità con la scala	Media	Alto	SOP rigide + fornitori controllati + monitoraggio recensioni real-time
Evento Black Swan (pandemia)	Bassa	Altissimo	Lesson learned: durante il Covid il negozio in via dei Neri ha resistito

A.17. Punto 17 — Simulazione e proiezioni triennali

Le proiezioni 2026-2028 sono costruite su tre scenari. Pessimistico: 55-60 store, ricavi da 95 a 105 milioni, EBITDA margin 15-17%. Realistico: 65-95 store,

ricavi da 110 a 170 milioni, EBITDA margin 20-22%. Ottimistico: 75-130 store, ricavi da 130 a 250 milioni, EBITDA margin 22-25%.

Il dato dirimente è che anche lo scenario pessimistico produce un EBITDA annuo di quattordici-diciotto milioni con zero debito. Per portare l'impresa in territorio di rischio servirebbero almeno tre fattori negativi simultanei: crollo della domanda turistica, aumento insostenibile dei costi e fallimento delle operazioni internazionali — combinazione a probabilità trascurabile.

Tabella A.15 — Proiezioni triennali 2026-2028

Scenario	2026	2027	2028
PESSIMISTICO			
Store totali	55	58	60
Ricavi globali	€95M	€100M	€105M
EBITDA margin	15%	16%	17%
REALISTICO			
Store totali	65	80	95
Ricavi globali	€110M	€140M	€170M
EBITDA margin	20%	21%	22%
OTTIMISTICO			
Store totali	75	100	130
Ricavi globali	€130M	€180M	€250M
EBITDA margin	22%	23%	25%

Sintesi del caso studio

Tabella A.16 — Sintesi dell'applicazione dei 17 Punti al caso All'Antico Vinaio

Punto	Principio	Come lo ha applicato Mazzanti
1	Problema reale	Pranzo abbondante, economico e gratificante in centro città
2	Mercato dimensionato	Miliardi di pasti fuori casa nei centri urbani globali
3	Concorrenza mappata	Blue Ocean: nessuno offre la stessa combinazione
4	Risorse censite	Partito con niente, costruito tutto reinvestendo
5	Prodotto progettato	Schiacciata = ponte perfetto tra problema e risorse
6	USP chiara	Lusso accessibile. €7 per un'esperienza da €20
7	Numeri validati	Margine contribuzione 42,7%, break-even a 195 schiacciate/giorno
8	Posizionamento	Esperienza alta × prezzo basso = quadrante imbattibile
9	Marketing a costo zero	1,4M follower, zero budget pubblicitario
10	Canali diretti	99% vendita diretta, controllo totale dell'esperienza

11	Vendita replicabile	Processo di 3 minuti, insegnabile in 2 settimane
12	SOP scalabili	51 store funzionano senza il fondatore presente
13	Struttura adattiva	Da S.r.l. familiare a holding, adattata fase per fase
14	Piano finanziario	Bilanci depositati confermano crescita e margini
15	KPI monitorati	EBITDA stabile al 20%, costi proporzionali alla crescita
16	Rischi gestiti	Zero debito, multi-mercato, margini ampi
17	Scenari simulati	Anche il pessimistico produce €14M+ di EBITDA/anno

Il percorso di All'Antico Vinaio attraverso i 17 Punti conferma tre osservazioni rilevanti per la tesi. In primo luogo, la sequenza del Funnel non è arbitraria: Mazzanti ha eseguito i Punti nell'ordine prescritto — prima il problema, poi il mercato, poi la concorrenza, poi le risorse, poi il prodotto — non per aver studiato il framework ma perché la logica imprenditoriale conduce naturalmente a quella sequenza quando non è distorta dalla «trappola del tecnico» (Gerber, 1995). Il Funnel codifica ciò che i migliori imprenditori fanno intuitivamente.

In secondo luogo, il caso suggerisce che il valore del framework non risiede nella previsione del futuro ma nella riduzione degli errori evitabili. Ogni Decision Gate

avrebbe potuto fermare il progetto se i dati non lo avessero supportato; il fatto che tutti i Gate siano stati superati con margini ampi spiega la traiettoria di crescita.

In terzo luogo, il caso illustra la complementarità tra autofinanziamento e disciplina di pianificazione. L'assenza di investitori esterni non ha prodotto l'assenza di rigore strategico; al contrario, il vincolo di cassa ha imposto una disciplina naturale che il Funnel formalizza per le imprese che non hanno ancora sviluppato quella disciplina per esperienza. In questo senso, il Funnel non sostituisce il talento imprenditoriale: lo integra con un sistema di verifica che riduce la probabilità di errore catastrofico.