DOCUMENTO RISERVATO
NOVEMBRE 2026
EDIZIONE 1.0

EUROFLORA E-MOTION · EDS

# Il lusso è arrivare *puntuali.*

Dossier di investimento per una rete floreale premium a consegna diretta. Cinque città pilota, un unico standard di servizio, un piano 2027—2031 da €1,6 milioni.

SOCIETÀ REALIZZATRICE
EDS Euro Digital Solutions

DESTINATARIO E PARTNER
Euroflora

FONDI PARTECIPANTI ALL·INVESTIMENTO

ROTHSCHILD · NN investment partners · threadneedle investments · ETHENEA managing the Ethna Funds

DOSSIER DI INVESTIMENTO EDS
BUSINESS PLAN 2027—2031

ROMA · MILANO · NAPOLI
TORINO · BOLOGNA

UTILE NETTO CUMULATO
€ 456.000

00

PRIMA DI LEGGERE

# Un piano, non una promessa.

Questo documento descrive come Euroflora E-Motion intende costruire, misurare e finanziare una rete di consegna floreale premium in cinque città italiane. È un business plan di investimento: separa ciò che è documentato da ciò che è assunto, simulato o ancora da verificare.

01

## Perimetro

Roma, Milano, Napoli, Torino e Bologna. Cinque flagship, sette satelliti, dodici punti operativi entro il 2031.

02

## Capitale

€1.600.000 di investimento complessivo, distribuito in cinque anni tra laboratori, flotta, cold chain, tecnologia e lancio.

03

## Obiettivo

€456.000 di utile netto cumulato 2027—2031. È un target di piano, non un rendimento garantito.

COME LEGGERE I NUMERI

**Dato documentato.** Valori estratti dai dossier Euroflora disponibili: ordini aggregati, valore lordo proxy, AOV, feedback, ticket e struttura del pilota Milano.

**Assunzione di piano.** Volumi per città, affitti, organico, mix di canale e tempi di rampa. Sono parametri necessari al modello, non risultati osservati.

**Avvertenza**
Il dossier non costituisce offerta al pubblico, sollecitazione all'investimento, consulenza fiscale o legale, né impegno contrattuale. Ogni acquisto, assunzione, locazione, omologazione e accesso ZTL richiede preventivo e verifica documentale aggiornati.

RIFERIMENTO DI STUDIO
Prof. Giuseppe Carratta
International Tax and Legal management
Milan

INDICE

# Il percorso del dossier.

Ogni sezione è costruita per rispondere a una domanda dell'investitore. I numeri di pagina sono allineati al documento finale.

APERTURA

Sintesi per l'investitore ..... 5
Dieci decisioni ..... 6
Tesi di investimento ..... 7
Perché ora ..... 8
I numeri del piano ..... 9
Metodo e perimetro ..... 10
Base documentale ..... 11
Glossario del dato ..... 12

LE CINQUE CITTÀ

Roma ..... 13
Milano ..... 18
Napoli ..... 23
Torino ..... 28
Bologna ..... 33
Portfolio delle città ..... 38
Priorità di apertura ..... 39
Confronto di portfolio ..... 40

IL PRODOTTO

Assortimento ..... 43
Pricing ..... 44
Economia unitaria ..... 45
Promessa e SLA ..... 46
Customer journey ..... 47
Order-to-door ..... 48
Cold chain ..... 49
Packaging ..... 50
Qualità ..... 51

LA RETE

Modello hub ..... 53
Satellite ..... 54
Flotta e TCO ..... 55
Route design ..... 56
Capacità ..... 57
Organico ..... 58
Formazione ..... 59
Approvvigionamento ..... 60
Procurement ..... 61
Tecnologia ..... 62
Data model ..... 63

INDICE · SECONDA PARTE

# Dal capitale all'esecuzione.

Le sezioni finali traducono il piano in governance, calendario e controlli.

IL CAPITALE

Tesi finanziaria 65

Allocazione del capitale 66

Capitale per anno 67

Capitale per città 68

Capex di dettaglio 69

Fonti e impieghi 70

Capitale circolante 71

Modello ricavi 72

Conto economico 73

Revenue bridge 74

Margine di servizio 75

Costi fissi 76

EBITDA 77

Ponte verso l'utile 78

Cash flow 79

Payback 80

Break-even 81

Sensibilità 82

Scenario prudenziale 83

Scenario espansivo 84

Capitalizzazione 85

Piano finanziario 86

GOVERNANCE

Assetto legale 88

Fiscalità e contratti 89

Governo della crescita 90

KPI dashboard 91

Privacy e dati 92

Risk register 1 93

Risk register 2 94

Assicurazioni 95

ESG 96

Persone e cultura 97

Partner model 98

Opzioni di scala 99

ESECUZIONE

Roadmap 2027 101

Roadmap 2028 102

Roadmap 2029 103

Roadmap 2030—2031 104

Piano 100 giorni 105

Gate di capitale 106

APPENDICI

Registro delle assunzioni 108

Formulario 109

City P&L 110

Cash flow di dettaglio 111

Cap table 112

Due diligence 113

Registro delle fonti 114

Controllo documento 115

EXECUTIVE SUMMARY

# Cinque città. Un solo standard. *456.000 euro* di utile cumulato.

Non vendiamo fiori con un'app. Vendiamo la certezza che il gesto arrivi integro, in tempo e con la stessa qualità in ogni città.

- Euroflora E-Motion costruisce una micro-rete proprietaria: laboratorio di composizione, conservazione controllata, packing premium e consegna diretta con prova digitale. Il pilota Milano dimostra l'unit economics; il piano 2027—2031 lo replica con disciplina di capitale.
- La crescita è sequenziale: Milano e Roma nel 2027, Napoli e Torino nel 2028, Bologna nel 2029. Ogni apertura è subordinata a dati geoclassificati, SLA e margine per ordine, non a un calendario di espansione.

IL CONTRATTO ECONOMICO

| 1,6M | 456k |
|---|---|
| INVESTIMENTO 2027—2031 | UTILE NETTO CUMULATO |

| | |
|---|---|
| € 11,13 M | € 873 k |
| ricavi 2031 | EBITDA 2031 |
| 43,6% | 4,8 anni |
| margine di contribuzione 2031 | payback del capitale |

Il payback è calcolato sul cash flow operativo cumulato al netto di capex, imposte e variazione del circolante. Non include finanziamenti, interessi o valore terminale.

LE DECISIONI

# Dieci scelte, non cento slide.

Il piano richiede un mandato chiaro. Le decisioni seguenti sono ordinate per sequenza: prima il capitale, poi il perimetro, poi la prova.

### 01 Approvare il programma EDS

Mandato quinquennale e perimetro delle cinque città pilota.

### 02 Autorizzare €1,6 M

Rilascio per tranche, subordinato ai gate di apertura.

### 03 Partire da Milano

Flagship Brera/Porta Nuova nel Q1 2027; prima prova di margine.

### 04 Aprire Roma nel Q3 2027

Prati/Parioli come hub istituzionale e corporate.

### 05 Tenere Napoli e Torino nel 2028

Crescita condizionata alla saturazione del primo anno.

### 06 Rinviare Bologna al 2029

Satellite leggero, senza duplicare la struttura flagship.

### 07 Adottare lo standard SLA

On-time ≥95%, cold chain ≥98%, first-time-right ≥97%.

### 08 Misurare ordine per ordine

ID pseudonimizzato, fascia, costo diretto, timestamp, POD.

### 09 Proteggere il margine

Nessuna crescita a scapito di qualità, sicurezza o contribuzione.

### 10 Governare il capitale

Stop/go su cassa, EBITDA e payback; nessun automatismo di apertura.

> La decisione più importante non è “quanto investiamo”. È “cosa smettiamo di fare se i numeri non arrivano”.

LA TESI

# Il margine abita nel *controllo.*

Non il volume. Non il prezzo. Il controllo dei passaggi invisibili tra il fiore e la porta.

La rete terza produce un margine che nessuno vede fino a quando il cliente reclama. Il fiore cambia mano, la temperatura non è registrata, la consegna è confermata senza prova. Il costo vero non è il fiore: è l'incertezza.

E-Motion internalizza i passaggi che determinano l'esperienza — composizione, conservazione, packing, dispatch, prova di consegna — e li rende misurabili. La promessa diventa un sistema operativo.

Il vantaggio non è “consegnare fiori”. È consegnare **lo stesso standard** in cinque città, con un margine di contribuzione superiore al 40% e un costo di acquisizione progressivamente ammortizzato dalla rete.

| 41,2% | 43,6% | 12 |
|---|---|---|
| CONTRIBUZIONE 2027 | CONTRIBUZIONE 2031 | PUNTI OPERATIVI |

01

## Controllo del lotto

Ogni bouquet ha un'origine, un operatore e una temperatura. Lo scarto smette di essere un costo invisibile.

02

## Controllo della finestra

La promessa è una finestra, non una speranza. On-time e first-time-right diventano KPI, non slogan.

03

## Controllo del margine

Fiori, packaging, delivery, fee e waste sono registrati per ordine. Il margine non si scopre a fine anno.

> La differenza tra un fiorista e una rete non è il numero di rose. È la ripetibilità del gesto.

PERCHÉ ORA

# La scala c'è. Manca la *prova*.

- Euroflora ha costruito una scala significativa: nel 2025 il dossier aggregato registra 113.508 ordini, €6,87 milioni di valore lordo proxy e un AOV di €60,33. Il 2026 YTD mostra un AOV di €64,50, segnale di mix e pricing in miglioramento.
- Ma il dato è aggregato. Non contiene indirizzi, CAP o coordinate: non può dire quanto vale Milano, né quale quartiere sostiene il margine. La rete diretta si è ridotta mentre la quota Faxiflora è salita al 76,2%. Il controllo operativo è diventato il collo di bottiglia.
- Il pilota Milano risponde a questa lacuna con un'unit economics esplicita: AOV €66,29, costo variabile €39,00, contributo €27,29, break-even 410 ordini al mese. È il primo mattone di un sistema replicabile.

SEGNALI 2025

| | |
|---|---|
| 113.508 | € 6,87 M |
| ordini aggregati | valore lordo proxy |
| 4,61 | 20,4 |
| feedback medio | ticket / 100 ordini |

Fonte: dossier Euroflora MyGest 2020—2026, dati aggregati. Non attribuibili a una singola città.

> Il dato aggregato dice quanto è grande Euroflora. Il dato geoclassificato dirà quanto è redditizia.

LA DOMANDA
## Dove si concentra il margine?

Solo un ordine geoclassificato può rispondere.

IL DATO
## Quale città paga la rete?

Il piano deve sapere quale apertura finanzia l'altra.

LA PROVA
## Quanto dura la rampa?

Il pilota misura il tempo, non solo il volume.

IL PIANO IN CINQUE NUMERI

# Un piano che si può leggere in trenta secondi.

**1,6M**
CAPITALE INVESTITO
2027—2031, al netto IVA

**40,9M**
RICAVI CUMULATI
cinque anni, cinque città

**2,0M**
EBITDA CUMULATO
margine ante D&A

**456k**
UTILE NETTO CUMULATO
dopo imposte e interessi

- Il piano genera cassa operativa positiva dal 2029. Il capitale viene recuperato nel corso del 2031, con un payback semplice di circa 4,8 anni dall'avvio. La redditività è concentrata a fine piano: Milano e Roma producono il 71% dell'EBITDA 2031.
- Il target di utile è volutamente prudente. Non capitalizza un'uscita, non include valore terminale, non presume un multiplo di mercato. È la conseguenza contabile di volumi, margini e costi espliciti.
- **La domanda giusta.** Il piano crea margine perché aumenta densità e controllo, non perché aumenta il numero di città.

2031

**€11,13M**
ricavi

**€873k**
EBITDA

**€459k**
utile netto

**12**
punti

| ANNO | ORDINI | RICAVI | EBITDA | UTILE |
|---|---|---|---|---|
| 2027 | 59.000 | € 4.041.500 | € -224.902 | € -451.902 |
| 2028 | 97.600 | € 6.929.600 | € 200.432 | € -92.568 |
| 2029 | 118.800 | € 8.731.800 | € 389.747 | € 84.747 |
| 2030 | 132.000 | € 10.032.000 | € 763.760 | € 456.760 |
| 2031 | 142.700 | € 11.130.600 | € 872.942 | € 458.963 |

01

METODO E PERIMETRO

# Prima il dato. Poi la decisione.

Il modello è costruito per essere interrogabile. Ogni numero ha una fonte, un'etichetta e una formula. Quando il dato manca, il piano lo dichiara e usa un'assunzione esplicita, non una narrazione.

A

## Dato documentato

Ordini aggregati, valore lordo proxy, AOV, feedback, ticket, struttura del pilota Milano. Fonte: dossier Euroflora disponibili.

B

## Assunzione di piano

Volumi per città, affitti, organico, mix di canale, rampa e stagionalità. Da validare con dati geoclassificati.

C

## Simulazione

Conto economico, cassa, break-even, payback. Formule esplicite e perimetro ante imposte salvo diversa indicazione.

D

## Gate

Ogni fase di spesa è subordinata a KPI, qualità del dato e capacità di cassa. Il piano non è un automatismo.

Regola editoriale: nessun numero storico viene attribuito a una città o a una fascia territoriale senza geoclassificazione. “Italia” non significa “Milano”.

**01 · DATO**
Ogni valore ha una fonte o un'etichetta.

**02 · ASSUNZIONE**
Ciò che manca è dichiarato, non nascosto.

**03 · GATE**
La spesa segue la prova, non il calendario.

BASE DOCUMENTALE

# Ciò che sappiamo. Ciò che dobbiamo ancora dimostrare.

### FONTI INTERNE

- **Dossier Euroflora MyGest 2020—2026** — 77 pagine, edizione 2.0, cut-off 2026. Ordini, valore lordo proxy, transazioni, feedback, rete e debiti.
- **Dossier E-Motion Milano — pilota diretto** — 21 pagine, 13 agosto 2026. Perimetro 5 km, laboratorio 30 m², Goupil G4, economia unitaria e rampa.
- **Presentazione stakeholder Milano** — 14 pagine, 13 agosto 2026. Sintesi decisionale, SLA, capex e rischi.

### FONTI ESTERNE E BENCHMARK

- Prezzi veicoli, cella, packaging, personale e affitti sono benchmark raccolti nel dossier Milano e vanno trattati come range, non preventivi.
- Le fotografie sono immagini editoriali Unsplash, usate come riferimento visivo. Non documentano locations, mezzi o allestimenti del progetto.

Le fonti esterne non certificano il modello. La loro funzione è rendere verificabili i parametri, non nobilitare le assunzioni.

**CONFLITTO 1**
Ads 2025: €1.083.253 a p.23 vs €1.059.944 a p.39.

**CONFLITTO 2**
Rimborsi 2025: €256.192 a p.23 vs €289.629 a p.24.

**REGOLA**
Non sommare serie con perimetri diversi. Le riconciliazioni restano aperte.

| DOCUMENTO | USO NEL DOSSIER | COPERTURA |
|---|---|---|
| MyGest 2020—2026 | Storico aggregato, feedback, rete, debiti | 77 pp. |
| E-Motion Milano — pilota | Unit economics, capex, rampa, rischi | 21 pp. |
| Stakeholder Milano | Sintesi decisionale e SLA | 14 pp. |

GLOSSARIO

# Le parole che cambiano il numero.

Un business plan diventa affidabile quando le definizioni sono noiose. Queste sono le nostre.

| TERMINE | DEFINIZIONE OPERATIVA | COSA NON È |
|---|---|---|
| AOV | Valore medio dell'ordine, ricavi netti diviso ordini. | Non è il prezzo di listino né il ticket medio al cliente. |
| Contributo | Ricavi meno fiori, packaging, delivery, fee di pagamento e waste. | Non è EBITDA: non copre struttura, marketing o tecnologia. |
| Margine di servizio | Contributo diviso ricavi. Misura l'efficienza della catena corta. | Non è margine netto né margine per SKU. |
| EBITDA | Contributo meno costi fissi di città e struttura centrale. | Non è cassa: esclude capex, imposte, interessi e circolante. |
| Payback | Cassa operativa cumulata che recupera il capitale investito. | Non è garanzia di rendimento né misura dell'IRR. |
| Utile cumulato | Somma degli utili netti 2027—2031 dopo imposte e interessi. | Non è dividendo distribuibile né cassa disponibile. |

Il piano usa un'aliquota effective del 27,9% (IRES 24% + IRAP 3,9%) e riporta le perdite fiscali. La fiscalità effettiva va validata con il consulente.

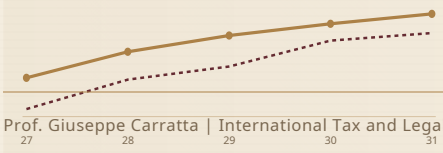
**LETTURA 01**
Un dato senza definizione è un'opinione con la virgola.

**LETTURA 02**
Un margine senza costo diretto è un ricavo travestito.

**LETTURA 03**
Un payback senza cassa è una slide, non un piano.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




€ 1,6M
CAPITALE

€ 40,9M
RICAVI CUM.

€ 456k
UTILE CUM.

CITTÀ PILOTA · 01

# Roma

Capitale istituzionale, hotel di lusso e regalo corporate: il prezzo alto incontra un servizio che deve essere invisibile e puntuale.

| 42,0k | 3,27M | 858k | Q3 2027 |
|---|---|---|---|
| ORDINI 2031 | RICAVI 2031 | EBITDA 2031 | APERTURA |

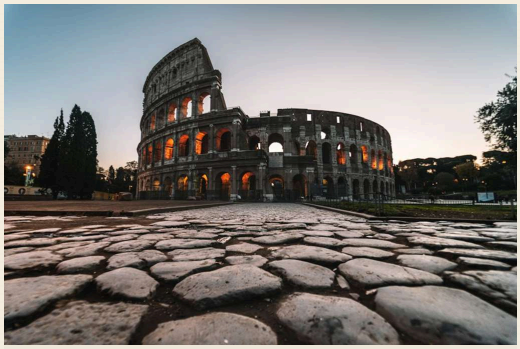


Immagine editoriale · Roma · licenza Unsplash

01 · ROMA · DOMANDA

# La domanda non è “fiori”. È *occasione.*

## Capitale istituzionale, hotel di lusso e regalo corporate: il prezzo alto incontra un servizio che deve essere invisibile e puntuale.



Roma · immagine editoriale, non location del progetto

**42,0k**
ORDINI 2031

**€ 77,90**
AOV 2031

Il piano non presume una quota di mercato. Definisce un bacino operativo e una promessa: ordini entro cut-off, consegna in finestra, qualità verificata. La domanda iniziale viene attivata su clienti già serviti, corporate e residenti ad alta intensità di regalo.

**Cliente iniziale.** Direttori di hotel, studi legali, ambasciate, residenti Parioli e imprese con clientela internazionale.

### QUARTIERI PRIORITARI

Prati · Parioli · Centro Storico · Trastevere · EUR

### OCCASIONE PREVALENTE

Regalo premium, ricorrenza, corporate e cerimonia. Mix da misurare, non da assumere.

### SEGNALE DI STOP

Densità ordini sotto 55% del target per due trimestri consecutivi.

VOLUME 2031
**42,0k**
ordini / anno

CONTRIBUTO / ORDINE
**€ 34,00**
margine di servizio

EBITDA 2031
**€ 858k**
prima della struttura centrale

01 · ROMA · OPERAZIONI

# Un hub. Due satelliti. Un solo standard.

FLAGSHIP

## Prati / Parioli

Composizione, cold chain, controllo qualità, dispatch.

SATELLITI

## Trastevere · EUR

Pre-staging leggero, ultimo miglio, ricarica e ritiro.

RAGGIO OPERATIVO

## 2,8 km

Distanza stradale, non radiale. Fasce misurate sui nuovi ordini.

FLOTTA

## 3 veicoli + 1 cargo bike

Mezzi refrigerati e cargo bike; capacità condivisa tra finestre.

CAPACITÀ DI PIANO 2031

**135** ORDINI / GIORNO MEDI

**100** cap. teorica / giorno

Saturazione media di piano: 74% della capacità teorica.

La capacità non deriva dallo storico: è una proposta operativa da validare con tempi reali di composizione, carico e strada.

Il flagship gestisce il 60–65% della produzione; i satelliti servono picchi, quartieri distanti e consegne urgenti. Ogni punto ha un cap giornaliero e un piano di overflow verso l'hub.

Il modello di turno è unico: 06:45—15:00 produzione, 10:30—19:30 delivery, 19:30—20:00 rientro e registro eccezioni. La domenica è gestita con turno ridotto e prezzo dedicato.

06:45—15:00

### Produzione

Composizione, cella, packing, controllo foto.

10:30—19:30

### Delivery

Due ondate, POD, eccezioni, customer care.

19:30—20:00

### Rientro

Ricarica, pulizia, registro e lezioni del giorno.

01 · ROMA · CONTO ECONOMICO 2031

# Un'unità economica che si può *difendere.*

| VOCE 2031 | € | % RICAVI |
|---|---|---|
| Ricavi | € 3.272.000 | 100,0% |
| Costi variabili | € 1.844.000 | 56,4% |
| Contributo | € 1.428.000 | 43,6% |
| Costi fissi di città | € 570.000 | 17,4% |
| **EBITDA di città** | **€ 858.000** | **26,2%** |

**LETTURA**

Roma genera € 858.000 di EBITDA nel 2031, pari al 26,2% dei ricavi. Il contributo unitario di € 34,00 è la variabile da proteggere: ogni punto di sconto o sostituzione non autorizzata erode direttamente il margine.
Il payback di città è calcolato sul capitale allocato di € 340.000 e sull'EBITDA a regime, senza allocare la struttura centrale.

€ 34,00
CONTRIBUTO / ORDINE

43,6%
MARGINE DI SERVIZIO

PAYBACK INDICATIVO
0.4 anni
capitale di città / EBITDA 2031 · non scontato

Il payback di città non è il payback dell'investitore: la struttura centrale e le imposte sono a livello di rete.

SENSIBILITÀ DI CITTÀ · EBITDA 2031

| SCENARIO | EBITDA | VARIAZIONE | LETTURA |
|---|---|---|---|
| Base | € 858.000 | — | Piano centrale |
| Volume −10% | € 715.200 | € -142.800 | Il costo fisso non si riduce |
| AOV −5% | € 694.400 | € -163.600 | Il prezzo erode il contributo |

01 · ROMA · RISCHIO E GATE

# Roma non perdona l'improvvisazione.

Varchi ZTL, calendario eventi e picchi protocollari richiedono finestre dedicate e un presidio notturno selettivo.

Prima dell'apertura, la città deve superare quattro prove: tre preventivi per laboratorio e mezzo, verifica documentale di accesso e omologazione, test cold chain di 24 ore e un soft launch di quattro settimane con dati ordine-per-ordine.

> Nessuna città scala se il margine unitario scende sotto €25 o se il tasso di dati non geoclassificati supera il 10%.

01
### Domanda
Almeno 55% del volume target nei primi due trimestri pieni.

02
### Qualità
On-time ≥95%; cold chain ≥98%; first-time-right ≥97%.

03
### Margine
Contributo ≥€25/ordine e nessuna sostituzione non tracciata.

04
### Cassa
EBITDA di città positivo entro 12 mesi dall'apertura.

GIORNI 0—30
### Preparare
Preventivi, permessi, privacy, data dictionary.

GIORNI 31—60
### Testare
Cold chain 24 h, catalogo corto, SOP, training.

GIORNI 61—90
### Misurare
Soft launch, margine, SLA, ticket, qualità dato.

CITTÀ PILOTA · 02

# Milano

Il mercato più denso e internazionale d'Italia: la prima prova di margine unitario e di promessa premium.

| 53,0k | 4,3M | 1199k | Q1 2027 |
|---|---|---|---|
| ORDINI 2031 | RICAVI 2031 | EBITDA 2031 | APERTURA |



Immagine editoriale · Milano · licenza Unsplash

02 · MILANO · DOMANDA

# La domanda non è “fiori”. È *occasione.*

## Il mercato più denso e internazionale d'Italia: la prima prova di margine unitario e di promessa premium.



Milano · immagine editoriale, non location del progetto

Il piano non presume una quota di mercato. Definisce un bacino operativo e una promessa: ordini entro cut-off, consegna in finestra, qualità verificata. La domanda iniziale viene attivata su clienti già serviti, corporate e residenti ad alta intensità di regalo.

**Cliente iniziale.** Fashion, design, consulenza, hotel 5 stelle, residenti Brera e Porta Nuova, regalo aziendale.

53,0k
ORDINI 2031

€ 81,04
AOV 2031

**QUARTIERI PRIORITARI**
Brera · Porta Nuova · Navigli · CityLife · Duomo

**OCCASIONE PREVALENTE**
Regalo premium, ricorrenza, corporate e cerimonia. Mix da misurare, non da assumere.

**SEGNALE DI STOP**
Densità ordini sotto 55% del target per due trimestri consecutivi.

VOLUME 2031
53,0k
ordini / anno

CONTRIBUTO / ORDINE
€ 36,20
margine di servizio

EBITDA 2031
€ 1199k
prima della struttura centrale

02 · MILANO · OPERAZIONI

# Un hub. Due satelliti. Un solo standard.

FLAGSHIP

## Brera / Porta Nuova

Composizione, cold chain, controllo qualità, dispatch.

SATELLITI

## Navigli · CityLife

Pre-staging leggero, ultimo miglio, ricarica e ritiro.

RAGGIO OPERATIVO

## 2,5 km

Distanza stradale, non radiale. Fasce misurate sui nuovi ordini.

FLOTTA

## 3 veicoli + 2 cargo bike

Mezzi refrigerati e cargo bike; capacità condivisa tra finestre.

CAPACITÀ DI PIANO 2031

**170** ORDINI / GIORNO MEDI

**126** cap. teorica / giorno

Saturazione media di piano: 74% della capacità teorica.

La capacità non deriva dallo storico: è una proposta operativa da validare con tempi reali di composizione, carico e strada.

- Il flagship gestisce il 60–65% della produzione; i satelliti servono picchi, quartieri distanti e consegne urgenti. Ogni punto ha un cap giornaliero e un piano di overflow verso l'hub.
- Il modello di turno è unico: 06:45—15:00 produzione, 10:30—19:30 delivery, 19:30—20:00 rientro e registro eccezioni. La domenica è gestita con turno ridotto e prezzo dedicato.

06:45—15:00
### Produzione
Composizione, cella, packing, controllo foto.

10:30—19:30
### Delivery
Due ondate, POD, eccezioni, customer care.

19:30—20:00
### Rientro
Ricarica, pulizia, registro e lezioni del giorno.

02 · MILANO · CONTO ECONOMICO 2031

# Un'unità economica che si può *difendere.*

| VOCE 2031 | € | % RICAVI |
|---|---|---|
| Ricavi | € 4.295.000 | 100,0% |
| Costi variabili | € 2.376.400 | 55,3% |
| Contributo | € 1.918.600 | 44,7% |
| Costi fissi di città | € 720.000 | 16,8% |
| **EBITDA di città** | **€ 1.198.600** | **27,9%** |

**LETTURA**

Milano genera € 1.198.600 di EBITDA nel 2031, pari al 27,9% dei ricavi. Il contributo unitario di € 36,20 è la variabile da proteggere: ogni punto di sconto o sostituzione non autorizzata erode direttamente il margine.
Il payback di città è calcolato sul capitale allocato di € 400.000 e sull'EBITDA a regime, senza allocare la struttura centrale.

€ 36,20
CONTRIBUTO / ORDINE

44,7%
MARGINE DI SERVIZIO

PAYBACK INDICATIVO
0.3 anni
capitale di città / EBITDA 2031 · non scontato

Il payback di città non è il payback dell'investitore: la struttura centrale e le imposte sono a livello di rete.

SENSIBILITÀ DI CITTÀ · EBITDA 2031

| SCENARIO | EBITDA | VARIAZIONE | LETTURA |
|---|---|---|---|
| Base | € 1.198.600 | — | Piano centrale |
| Volume −10% | € 1.006.740 | € -191.860 | Il costo fisso non si riduce |
| AOV −5% | € 983.850 | € -214.750 | Il prezzo erode il contributo |

MILANO · FLAGSHIP BRERA / PORTA NUOVA

# Il laboratorio che diventa *vetrina.*



Riferimento atmosferico: luce calda, materia, esposizione essenziale

## Milano non è solo il primo mercato: è il prototipo fisico del brand. Ogni metro quadro deve produrre qualità, non solo bouquet.

- Il flagship di 95–110 m² combina laboratorio climatizzato, area packing, ufficio operativo e una piccola vetrina su appuntamento. La produzione resta chiusa al pubblico: il cliente vede il risultato, non il disordine.
- Il punto è progettato per 120 ordini/giorno di capacità teorica, con una saturazione media di piano del 74% e un picco gestito da due satelliti.

**SUPERFICIE**
95—110 m²

**TURNI**
2 + 1

**ZONA PRODUZIONE**
Banco, acqua, rifiuti, cella +5/+10 °C.

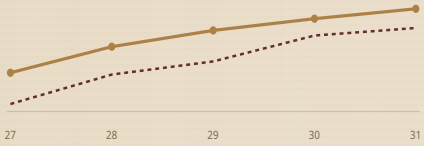
**PACKING**
Box, carta, sigillo, card, controllo foto.

**DISPATCH**
Order board, carico, POD, rientro.

**VETRINA**
Appuntamenti, corporate, contenuti.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




| € 1,6M | € 40,9M | € 456k |
|---|---|---|
| CAPITALE | RICAVI CUM. | UTILE CUM. |

CITTÀ PILOTA · 03

# Napoli

Una città di relazione e di cerimonia: il valore non è il volume, è la densità di occasioni ad alto contenuto emotivo.

| 23,0k | 1,69M | 233k | Q2 2028 |
|---|---|---|---|
| ORDINI 2031 | RICAVI 2031 | EBITDA 2031 | APERTURA |

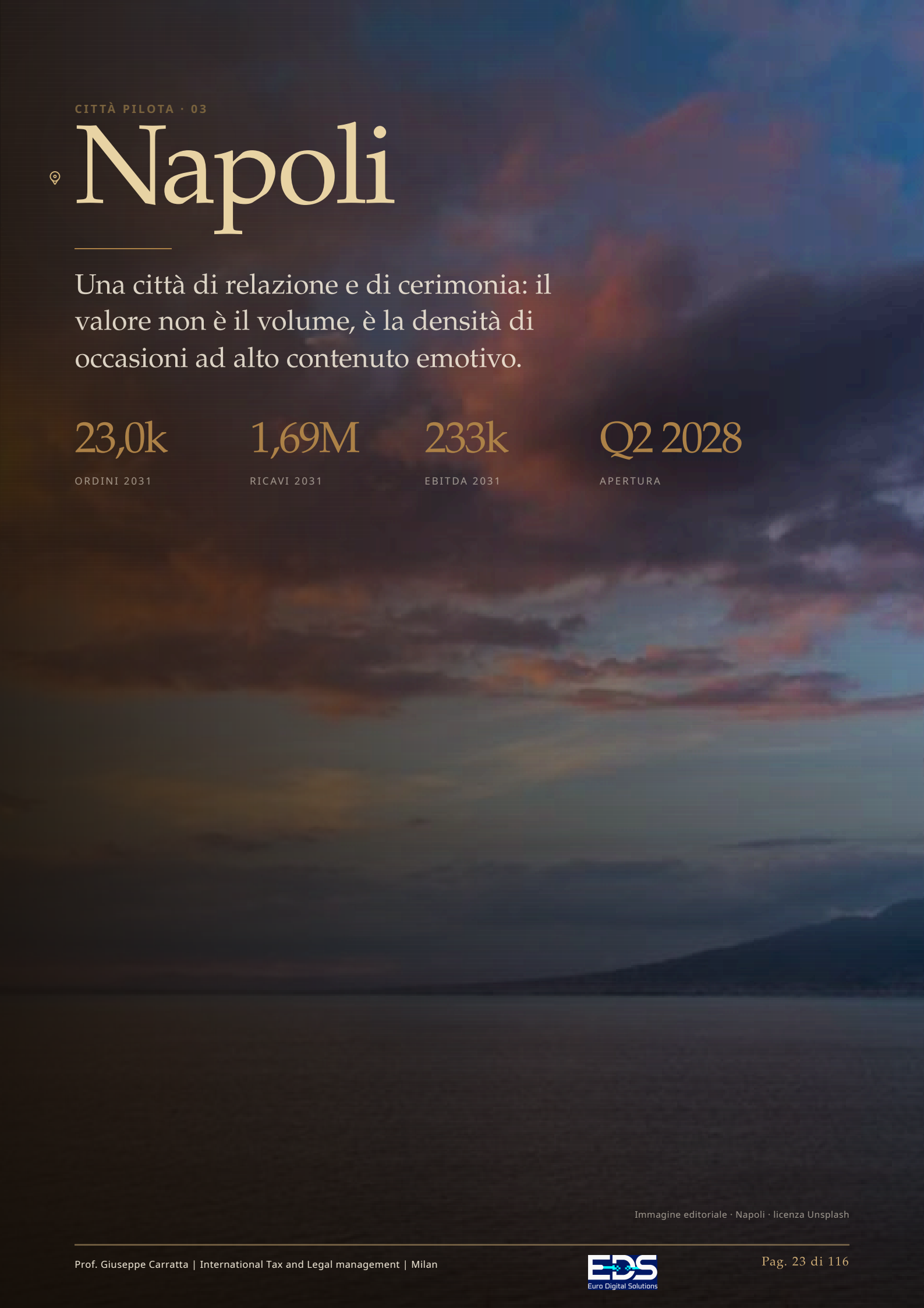
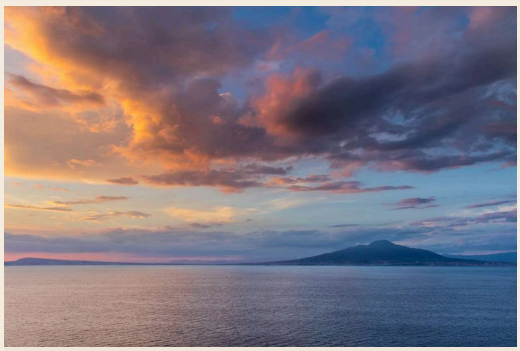


Immagine editoriale · Napoli · licenza Unsplash

03 · NAPOLI · DOMANDA

# La domanda non è “fiori”. È *occasione.*

## Una città di relazione e di cerimonia: il valore non è il volume, è la densità di occasioni ad alto contenuto emotivo.



Napoli · immagine editoriale, non location del progetto

**23,0k**
ORDINI 2031

**€ 73,61**
AOV 2031

Il piano non presume una quota di mercato. Definisce un bacino operativo e una promessa: ordini entro cut-off, consegna in finestra, qualità verificata. La domanda iniziale viene attivata su clienti già serviti, corporate e residenti ad alta intensità di regalo.

**Cliente iniziale.** Famiglie Chiaia e Vomero, hotel del lungomare, wedding planner, professionisti e regalo last-minute.

**QUARTIERI PRIORITARI**
Chiaia · Vomero · Centro · Posillipo · Lungomare

**OCCASIONE PREVALENTE**
Regalo premium, ricorrenza, corporate e cerimonia. Mix da misurare, non da assumere.

**SEGNALE DI STOP**
Densità ordini sotto 55% del target per due trimestri consecutivi.

VOLUME 2031
**23,0k**
ordini / anno

CONTRIBUTO / ORDINE
**€ 31,00**
margine di servizio

EBITDA 2031
**€ 233k**
prima della struttura centrale

03 · NAPOLI · OPERAZIONI

# Un hub. Due satelliti. Un solo standard.

FLAGSHIP

## Chiaia

Composizione, cold chain, controllo qualità, dispatch.

SATELLITI

## Vomero

Pre-staging leggero, ultimo miglio, ricarica e ritiro.

RAGGIO OPERATIVO

## 2,4 km

Distanza stradale, non radiale. Fasce misurate sui nuovi ordini.

FLOTTA

## 2 veicoli + 2 cargo bike

Mezzi refrigerati e cargo bike; capacità condivisa tra finestre.

CAPACITÀ DI PIANO 2031

**74** ORDINI / GIORNO MEDI

**55** cap. teorica / giorno

Saturazione media di piano: 74% della capacità teorica.

La capacità non deriva dallo storico: è una proposta operativa da validare con tempi reali di composizione, carico e strada.

Il flagship gestisce il 60–65% della produzione; i satelliti servono picchi, quartieri distanti e consegne urgenti. Ogni punto ha un cap giornaliero e un piano di overflow verso l'hub.

Il modello di turno è unico: 06:45—15:00 produzione, 10:30—19:30 delivery, 19:30—20:00 rientro e registro eccezioni. La domenica è gestita con turno ridotto e prezzo dedicato.

06:45—15:00

### Produzione

Composizione, cella, packing, controllo foto.

10:30—19:30

### Delivery

Due ondate, POD, eccezioni, customer care.

19:30—20:00

### Rientro

Ricarica, pulizia, registro e lezioni del giorno.

03 · NAPOLI · CONTO ECONOMICO 2031

# Un'unità economica che si può *difendere.*

| VOCE 2031 | € | % RICAVI |
|---|---|---|
| Ricavi | € 1.693.000 | 100,0% |
| Costi variabili | € 980.000 | 57,9% |
| Contributo | € 713.000 | 42,1% |
| Costi fissi di città | € 480.000 | 28,4% |
| **EBITDA di città** | **€ 233.000** | **13,8%** |

LETTURA

Napoli genera € 233.000 di EBITDA nel 2031, pari al 13,8% dei ricavi. Il contributo unitario di € 31,00 è la variabile da proteggere: ogni punto di sconto o sostituzione non autorizzata erode direttamente il margine.
Il payback di città è calcolato sul capitale allocato di € 300.000 e sull'EBITDA a regime, senza allocare la struttura centrale.

€ 31,00
CONTRIBUTO / ORDINE

42,1%
MARGINE DI SERVIZIO

PAYBACK INDICATIVO
1.3 anni
capitale di città / EBITDA 2031 · non scontato

Il payback di città non è il payback dell'investitore: la struttura centrale e le imposte sono a livello di rete.

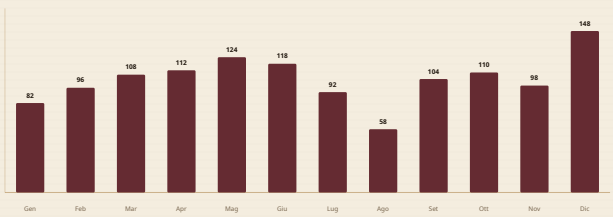
SENSIBILITÀ DI CITTÀ · EBITDA 2031

| SCENARIO | EBITDA | VARIAZIONE | LETTURA |
|---|---|---|---|
| Base | € 233.000 | — | Piano centrale |
| Volume −10% | € 161.700 | € -71.300 | Il costo fisso non si riduce |
| AOV −5% | € 148.350 | € -84.650 | Il prezzo erode il contributo |

NAPOLI · STAGIONALITÀ E CAPACITÀ

# La città concentra le emozioni in poche settimane.

A Napoli la domanda non è piatta: si addensa intorno a ricorrenze, matrimoni, festività e regalo dell'ultimo minuto. Il piano non insegue il picco con capacità fissa; lo governa con cap giornaliero, turni aggiuntivi e un catalogo più corto nei giorni critici.




Indice di domanda mensile (media = 100). Assunzione di piano.

REGOLE DI PICCO

**Cap giornaliero.** 120 ordini nel flagship, 40 per satellite. Oltre il cap, la promessa si sposta alla finestra successiva.

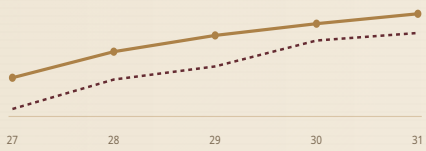
**Catalogo corto.** Nei picchi si riduce la varietà, non la qualità: meno SKU, più controllo.

**Prezzo di capacità.** Supplemento per consegna urgente e fuori finestra, comunicato prima dell'ordine.

**Rinforzo.** Due rider flessibili e un fiorista supporto per le settimane indice >120.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




| € 1,6M | € 40,9M | € 456k |
|---|---|---|
| CAPITALE | RICAVI CUM. | UTILE CUM. |

CITTÀ PILOTA · 04

# Torino

Un mercato ordinato e fedele, con una forte domanda corporate e una stagionalità meno estrema.

| 14,5k | 1,09M | 27k | Q4 2028 |
|---|---|---|---|
| ORDINI 2031 | RICAVI 2031 | EBITDA 2031 | APERTURA |



Immagine editoriale · Torino · licenza Unsplash

04 · TORINO · DOMANDA

# La domanda non è “fiori”. È *occasione.*

## Un mercato ordinato e fedele, con una forte domanda corporate e una stagionalità meno estrema.


Torino · immagine editoriale, non location del progetto

- Il piano non presume una quota di mercato. Definisce un bacino operativo e una promessa: ordini entro cut-off, consegna in finestra, qualità verificata. La domanda iniziale viene attivata su clienti già serviti, corporate e residenti ad alta intensità di regalo.
- **Cliente iniziale.** Industria, fondazioni, ospedali privati, residenti Crocetta e Centro, regalo di rappresentanza.

| 14,5k | € 75,03 |
|---|---|
| ORDINI 2031 | AOV 2031 |

**QUARTIERI PRIORITARI**
Crocetta · Centro · San Salvario · Cenisia · Lingotto

**OCCASIONE PREVALENTE**
Regalo premium, ricorrenza, corporate e cerimonia. Mix da misurare, non da assumere.

**SEGNALE DI STOP**
Densità ordini sotto 55% del target per due trimestri consecutivi.

**VOLUME 2031**
14,5k
ordini / anno

**CONTRIBUTO / ORDINE**
€ 31,50
margine di servizio

**EBITDA 2031**
€ 27k
prima della struttura centrale

04 · TORINO · OPERAZIONI

# Un hub. Due satelliti. Un solo standard.

FLAGSHIP

## Crocetta

Composizione, cold chain, controllo qualità, dispatch.

SATELLITI

## Centro

Pre-staging leggero, ultimo miglio, ricarica e ritiro.

RAGGIO OPERATIVO

## 2,6 km

Distanza stradale, non radiale. Fasce misurate sui nuovi ordini.

FLOTTA

## 2 veicoli + 2 cargo bike

Mezzi refrigerati e cargo bike; capacità condivisa tra finestre.

CAPACITÀ DI PIANO 2031

**46** ORDINI / GIORNO MEDI

**34** cap. teorica / giorno

Saturazione media di piano: 74% della capacità teorica.

La capacità non deriva dallo storico: è una proposta operativa da validare con tempi reali di composizione, carico e strada.

Il flagship gestisce il 60–65% della produzione; i satelliti servono picchi, quartieri distanti e consegne urgenti. Ogni punto ha un cap giornaliero e un piano di overflow verso l'hub.

Il modello di turno è unico: 06:45—15:00 produzione, 10:30—19:30 delivery, 19:30—20:00 rientro e registro eccezioni. La domenica è gestita con turno ridotto e prezzo dedicato.

06:45—15:00

### Produzione

Composizione, cella, packing, controllo foto.

10:30—19:30

### Delivery

Due ondate, POD, eccezioni, customer care.

19:30—20:00

### Rientro

Ricarica, pulizia, registro e lezioni del giorno.

04 · TORINO · CONTO ECONOMICO 2031

# Un'unità economica che si può *difendere.*

| VOCE 2031 | € | % RICAVI |
|---|---|---|
| Ricavi | € 1.088.000 | 100,0% |
| Costi variabili | € 631.250 | 58,0% |
| Contributo | € 456.750 | 42,0% |
| Costi fissi di città | € 430.000 | 39,5% |
| **EBITDA di città** | **€ 26.750** | **2,5%** |

**LETTURA**

Torino genera € 26.750 di EBITDA nel 2031, pari al 2,5% dei ricavi. Il contributo unitario di € 31,50 è la variabile da proteggere: ogni punto di sconto o sostituzione non autorizzata erode direttamente il margine.
Il payback di città è calcolato sul capitale allocato di € 280.000 e sull'EBITDA a regime, senza allocare la struttura centrale.

€ 31,50
CONTRIBUTO / ORDINE

42,0%
MARGINE DI SERVIZIO

PAYBACK INDICATIVO
10.5 anni
capitale di città / EBITDA 2031 · non scontato

Il payback di città non è il payback dell'investitore: la struttura centrale e le imposte sono a livello di rete.

SENSIBILITÀ DI CITTÀ · EBITDA 2031

| SCENARIO | EBITDA | VARIAZIONE | LETTURA |
|---|---|---|---|
| Base | € 26.750 | — | Piano centrale |
| Volume −10% | € -18.925 | € -45.675 | Il costo fisso non si riduce |
| AOV −5% | € -27.650 | € -54.400 | Il prezzo erode il contributo |

TORINO · MOBILITÀ E ULTIMO MIGLIO

# Una città lineare. Un modello *compatto.*

Torino premia un modello a due punti: flagship Crocetta e satellite Centro. La geometria urbana è più lineare di Napoli e meno densa di Milano; il vantaggio è la prevedibilità dei tempi di percorrenza, non la scala.

La flotta di piano combina due veicoli refrigerati per i giri principali e due cargo bike per le consegne entro 1,5 km. Il costo per consegna è contenuto dalla saturazione dei giri, non dal volume assoluto.

TCO INDICATIVO PER CONSEGNA

**€ 5,80**

COSTO DIRETTO DI DELIVERY 2031

Include energia, manutenzione, assicurazione, ammortamento del mezzo e quota rider. Esclude il costo del fiore e il packaging.

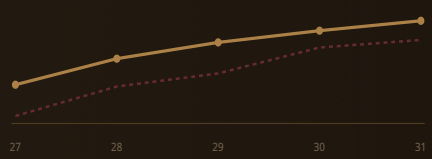
**PERCORSO TIPO**
Crocetta → Centro → San Salvario → rientro. Due giri, 14–18 consegne per giro.

**RISCHIO**
ZTL centrale e cantieri. Finestra merci verificata prima di ogni giro.

**LEVA**
Consegne programmate e consolidamento presso portinerie e uffici.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




**€ 1,6M**
CAPITALE

**€ 40,9M**
RICAVI CUM.

**€ 456k**
UTILE CUM.

CITTÀ PILOTA · 05

# Bologna

La città dei portici e delle università: un mercato di prossimità, ideale per il modello satellite a bassa complessità.

| 10,2k | 0,78M | 27k | Q2 2029 |
|---|---|---|---|
| ORDINI 2031 | RICAVI 2031 | EBITDA 2031 | APERTURA |

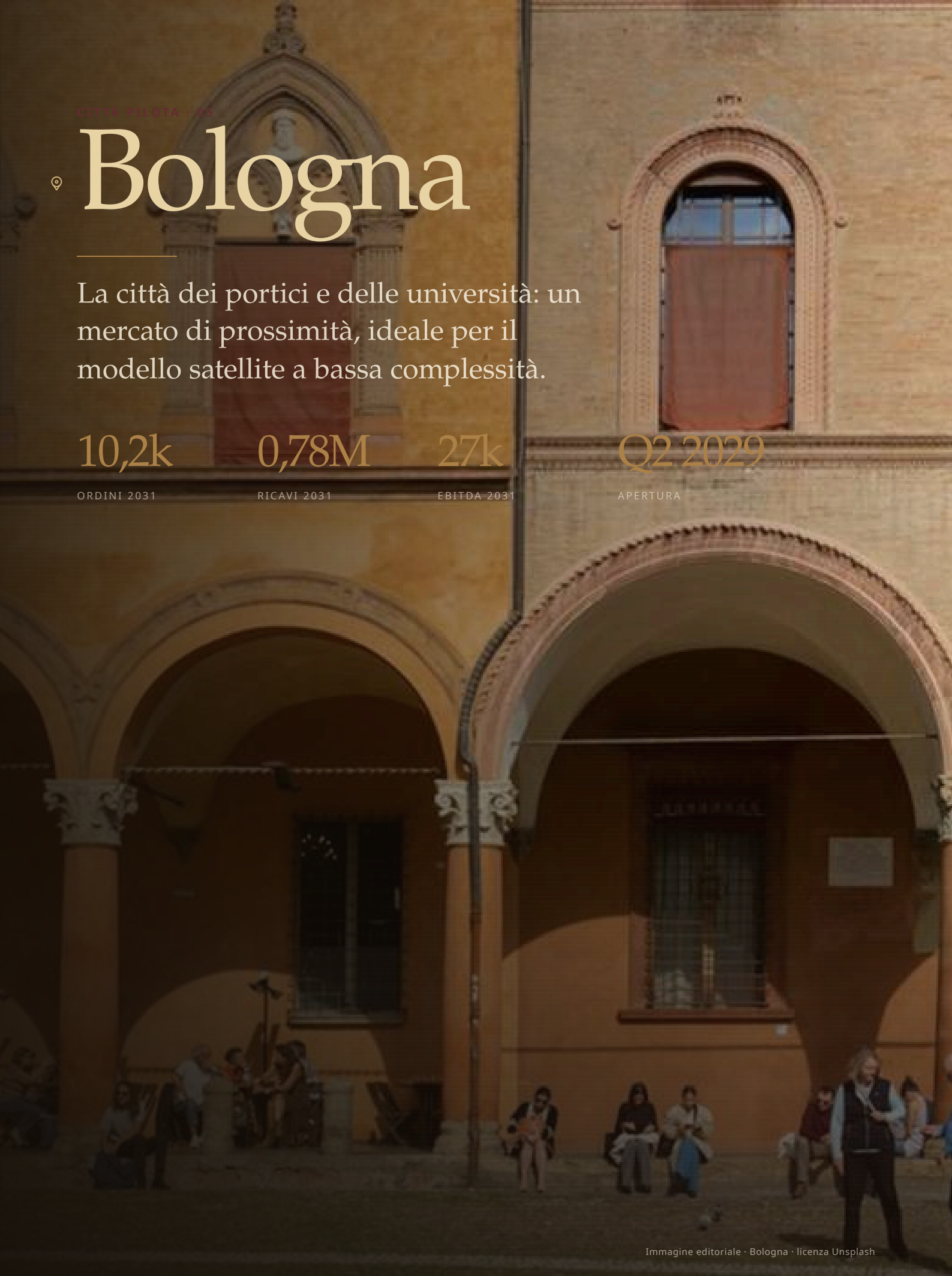


Immagine editoriale · Bologna · licenza Unsplash

05 · BOLOGNA · DOMANDA

# La domanda non è “fiori”. È *occasione.*

## La città dei portici e delle università: un mercato di prossimità, ideale per il modello satellite a bassa complessità.



Bologna · immagine editoriale, non location del progetto

Il piano non presume una quota di mercato. Definisce un bacino operativo e una promessa: ordini entro cut-off, consegna in finestra, qualità verificata. La domanda iniziale viene attivata su clienti già serviti, corporate e residenti ad alta intensità di regalo.

**Cliente iniziale.** Università, studi professionali, food & hospitality, residenti Santo Stefano e Saragozza.

| 10,2k | € 76,73 |
|---|---|
| ORDINI 2031 | AOV 2031 |

**QUARTIERI PRIORITARI**

Santo Stefano · Saragozza · Centro · Bolognina · Murri

**OCCASIONE PREVALENTE**

Regalo premium, ricorrenza, corporate e cerimonia. Mix da misurare, non da assumere.

**SEGNALE DI STOP**

Densità ordini sotto 55% del target per due trimestri consecutivi.

| VOLUME 2031 | CONTRIBUTO / ORDINE | EBITDA 2031 |
|---|---|---|
| 10,2k | € 33,00 | € 27k |
| ordini / anno | margine di servizio | prima della struttura centrale |

05 · BOLOGNA · OPERAZIONI

# Un hub. Due satelliti. Un solo standard.

FLAGSHIP

## Santo Stefano

Composizione, cold chain, controllo qualità, dispatch.

SATELLITI

## Saragozza

Pre-staging leggero, ultimo miglio, ricarica e ritiro.

RAGGIO OPERATIVO

## 2,2 km

Distanza stradale, non radiale. Fasce misurate sui nuovi ordini.

FLOTTA

## 2 veicoli + 2 cargo bike

Mezzi refrigerati e cargo bike; capacità condivisa tra finestre.

CAPACITÀ DI PIANO 2031

33

ORDINI / GIORNO MEDI

24

cap. teorica / giorno

Saturazione media di piano: 74% della capacità teorica.

La capacità non deriva dallo storico: è una proposta operativa da validare con tempi reali di composizione, carico e strada.

Il flagship gestisce il 60–65% della produzione; i satelliti servono picchi, quartieri distanti e consegne urgenti. Ogni punto ha un cap giornaliero e un piano di overflow verso l'hub.

Il modello di turno è unico: 06:45—15:00 produzione, 10:30—19:30 delivery, 19:30—20:00 rientro e registro eccezioni. La domenica è gestita con turno ridotto e prezzo dedicato.

06:45—15:00

### Produzione

Composizione, cella, packing, controllo foto.

10:30—19:30

### Delivery

Due ondate, POD, eccezioni, customer care.

19:30—20:00

### Rientro

Ricarica, pulizia, registro e lezioni del giorno.

05 · BOLOGNA · CONTO ECONOMICO 2031

# Un'unità economica che si può *difendere.*

| VOCE 2031 | € | % RICAVI |
|---|---|---|
| Ricavi | € 782.600 | 100,0% |
| Costi variabili | € 446.000 | 57,0% |
| Contributo | € 336.600 | 43,0% |
| Costi fissi di città | € 310.000 | 39,6% |
| **EBITDA di città** | **€ 26.600** | **3,4%** |

**LETTURA**

Bologna genera € 26.600 di EBITDA nel 2031, pari al 3,4% dei ricavi. Il contributo unitario di € 33,00 è la variabile da proteggere: ogni punto di sconto o sostituzione non autorizzata erode direttamente il margine.
Il payback di città è calcolato sul capitale allocato di € 280.000 e sull'EBITDA a regime, senza allocare la struttura centrale.

€ 33,00
CONTRIBUTO / ORDINE

43,0%
MARGINE DI SERVIZIO

PAYBACK INDICATIVO
10.5 anni
capitale di città / EBITDA 2031 · non scontato

Il payback di città non è il payback dell'investitore: la struttura centrale e le imposte sono a livello di rete.

SENSIBILITÀ DI CITTÀ · EBITDA 2031

| SCENARIO | EBITDA | VARIAZIONE | LETTURA |
|---|---|---|---|
| Base | € 26.600 | — | Piano centrale |
| Volume −10% | € -7060 | € -33.660 | Il costo fisso non si riduce |
| AOV −5% | € -12.530 | € -39.130 | Il prezzo erode il contributo |

BOLOGNA · IL SATELLITE COME MODELLO

# Non ogni città merita un flagship.

Bologna entra nel 2029 con un flagship leggero di 60–70 m² e un satellite Saragozza. L'obiettivo non è replicare Milano: è verificare se un punto a bassa complessità può raggiungere il break-even con un presidio commerciale condiviso.

Il modello prevede un partner locale per la selezione dei fiori e la conoscenza del territorio, mentre Euroflora mantiene brand, pricing, qualità, dati e promessa al cliente. Il partner non è un franchisee: è un fornitore di capacità e relazione.

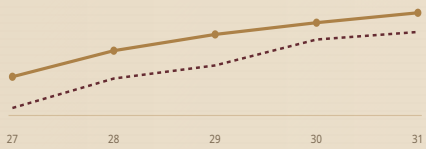
**COSA RESTA IN EUROFLORA**
Brand e customer journey · pricing · SLA · cold chain · data model · qualità · relazione cliente · controllo margine.

**COSA PUÒ ESSERE LOCALE**
Approvvigionamento di prossimità · selezione varietale · capacità di consegna nei picchi · conoscenza di varchi e portinerie.

> Il partner non entra nel capitale e non tocca il prezzo. Se il costo locale non migliora il contributo unitario, il modello non scala.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.



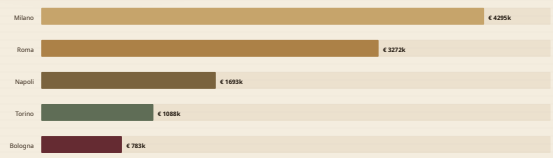

| € 1,6M | € 40,9M | € 456k |
|---|---|---|
| CAPITALE | RICAVI CUM. | UTILE CUM. |

PORTFOLIO

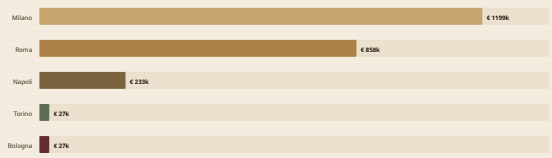
# Cinque città, tre ruoli.

Milano e Roma sono i mercati di margine. Napoli e Torino costruiscono densità e apprendimento. Bologna è il test di un modello leggero. Il capitale segue questa gerarchia.

RICAVI 2031 PER CITTÀ




EBITDA 2031 PER CITTÀ



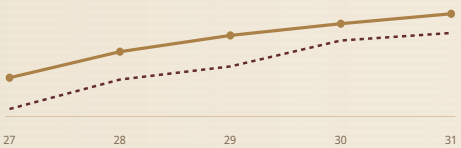

**MOTORE**
Milano: 28,4% dei ricavi e 51,2% dell'EBITDA di città.

**SCALA**
Roma: 22,5% dei ricavi, 36,6% dell'EBITDA di città.

**OPZIONE**
Bologna: il test che decide se il satellite può essere replicato.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Cinque città, una sequenza di prove.




5
CITTÀ PILOTA

142,7k
ORDINI 2031

€ 873k
EBITDA 2031

SEQUENZA

# Il capitale si apre come una porta.

La sequenza non è geografica: è economica. Prima i mercati che possono finanziare il sistema, poi quelli che aggiungono densità, infine il test leggero.

Q1 2027 · APERTURA 01
### Milano — Brera / Porta Nuova
Flagship da 95–110 m², due satelliti nel 2027–2028. È la prova di margine e di standard.

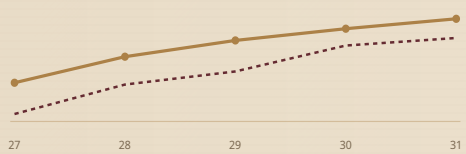
Q3 2027 · APERTURA 02
### Roma — Prati / Parioli
Hub istituzionale, due satelliti nel 2028. Il mix corporate sostiene l'AOV.

Q2 2028 · APERTURA 03
### Napoli — Chiaia
Un satellite Vomero. La città porta relazione e stagionalità, non volume.

Q4 2028 · APERTURA 04
### Torino — Crocetta
Satellite Centro. Il modello compatto deve dimostrare efficienza di delivery.

Q2 2029 · APERTURA 05
### Bologna — Santo Stefano
Flagship leggero e satellite Saragozza. Il test del modello a bassa complessità.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031
## Cinque città, una sequenza di prove.




| 5 | 142,7k | € 873k |
|---|---|---|
| CITTÀ PILOTA | ORDINI 2031 | EBITDA 2031 |

CONFRONTO 2031

# Dove il margine incontra la scala.

| CITTÀ | ORDINI | RICAVI | CONTRIBUTO | EBITDA | MARGINE |
|---|---|---|---|---|---|
| Roma | 42.000 | € 3.272.000 | € 1.428.000 | € 858.000 | 26,2% |
| Milano | 53.000 | € 4.295.000 | € 1.918.600 | € 1.198.600 | 27,9% |
| Napoli | 23.000 | € 1.693.000 | € 713.000 | € 233.000 | 13,8% |
| Torino | 14.500 | € 1.088.000 | € 456.750 | € 26.750 | 2,5% |
| Bologna | 10.200 | € 782.600 | € 336.600 | € 26.600 | 3,4% |

Milano e Roma generano il 71% dell'EBITDA di città. Napoli e Torino sono mercati di apprendimento e densità; Bologna è un'opzione a bassa complessità. La struttura centrale di €1,47M assorbe il 27,4% dei ricavi 2031.

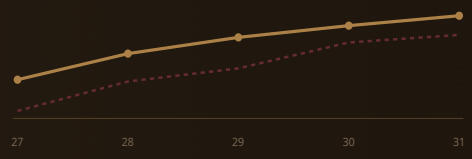
EBITDA DI CITTÀ 2031

€ 2,34M

prima della struttura centrale

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Cinque città, una sequenza di prove.




5
CITTÀ PILOTA

142,7k
ORDINI 2031

€ 873k
EBITDA 2031



IL MESTIERE

# La città è la boutique. La strada è il camerino.

Il cliente non entra in un negozio: riceve una scena curata. Il nostro vantaggio è controllare l'ultimo metro come controlliamo il primo.

Immagine editoriale · licenza Unsplash · non rappresenta un punto vendita Euroflora

SEZIONE 02

# Il prodotto è una *promessa* con il gambo.

Un bouquet non è un SKU. È una scena che deve arrivare intatta, nel tempo promesso, alla persona giusta.



Immagine editoriale · licenza Unsplash

ASSORTIMENTO

# Meno SKU. Più controllo.

- Il pilota Milano parte da un catalogo corto: tre linee, dodici composizioni e una regola di sostituzione. La varietà non è un obiettivo: è una leva da usare quando il margine e la qualità la sostengono.
- La tassonomia storica 2025 è incompleta: 52.279 ordini sono “Altri prodotti” e 9.678 “Prodotto non classificato”. Il piano non attribuisce margini per SKU che il dossier non certifica.

| LINEA | RUOLO | PREZZO TEST | MARGINE TARGET |
|---|---|---|---|
| Essenziale | Volume e ricorrenza | €49—59 | 40—42% |
| Signature | Margine e brand | €79—119 | 43—46% |
| Cerimonia | Preordine e servizio | €99—149 | 44—48% |
| Corporate | Ricorrenza B2B | Su progetto | 42—46% |



Referenza cromatica: peonie bianche, luce naturale, materia pulita

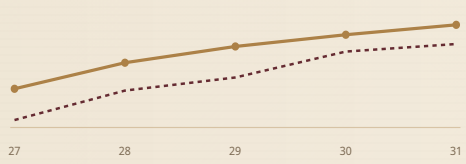
SKU PILOTA
12

SOSTITUZIONI
3 regole

Le linee sono un'architettura di test, non un assortimento definitivo. Il mix va corretto con dati di domanda, scarto e sostituzione.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il prodotto è la promessa.




€ 68,50
AOV 2027

€ 28,22
CONTRIBUTO

410
BREAK-EVEN/MESE

ARCHITETTURA DI PREZZO

# Il prezzo racconta il servizio prima del fiore.

Il cliente paga tre cose: la composizione, la certezza della finestra e la qualità dell'ultimo metro. Il pricing deve rendere visibili queste tre componenti, senza nascondere il costo della consegna in un prezzo unico opaco.




Prezzo medio di linea, range di test. IVA inclusa nel prezzo al cliente; analisi economica al netto.

REGOLE

**Prezzo ancorato alla finestra.** Consegna standard, premium e urgente hanno prezzi distinti.

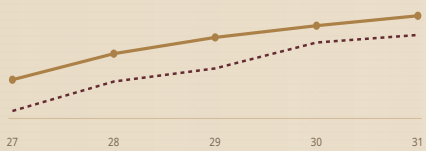
**Nessuno sconto invisibile.** Le promo riducono il margine: vanno approvate con budget e scadenza.

**Sostituzione trasparente.** Se la specie non è disponibile, il cliente sceglie tra equivalente, upgrade o rimborso.

**Corporate.** Prezzo contrattuale su volume e ricorrenza, con SLA dedicato.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




€ 1,6M
CAPITALE

€ 40,9M
RICAVI CUM.

€ 456k
UTILE CUM.

UNIT ECONOMICS · 2027

# Un ordine. Una equazione leggibile.

| VOCE | € / ORDINE | % AOV |
|---|---|---|
| AOV | 68,50 | 100,0% |
| Fiori e materia prima | 26,00 | 38,0% |
| Packaging premium | 4,00 | 5,8% |
| Delivery diretto | 5,50 | 8,0% |
| Fee pagamento | 2,00 | 2,9% |
| Waste / qualità | 1,50 | 2,2% |
| **Contributo** | **28,22** | **41,2%** |

Il costo variabile di piano 2027 è €40,28/ordine, coerente con il pilota Milano (€39,00) e con un AOV leggermente superiore.

BREAK-EVEN 2027

410

ORDINI / MESE

Costi fissi di città €11.200 / contributo €27,29 nel caso Milano. Il piano usa €28,22 a livello di rete.

AOV 2031

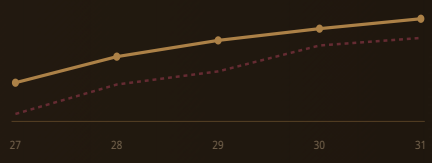
€ 78,00

CONTRIBUTO 2031

€ 34,00

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




€ 1,6M
CAPITALE

€ 40,9M
RICAVI CUM.

€ 456k
UTILE CUM.

LA PROMESSA

# Una promessa che si può misurare.

“Consegna in giornata” non è uno SLA. Lo SLA è una finestra, un timestamp, una temperatura e una prova. Il cliente compra la certezza; l'azienda la misura.

| INDICATORE | FORMULA | TARGET |
|---|---|---|
| On-time | Consegne entro finestra / totale | ≥ 95% |
| Cold chain | Eventi nel range / eventi registrati | ≥ 98% |
| First-time-right | Ordini senza reclamo o sostituzione non autorizzata | ≥ 97% |
| Ticket | Ticket / ordini × 100 | ≤ 10 |
| Errore indirizzo | Ordini bloccati / ordini | ≤ 2% |
| Scarto | Valore scarto / ricavi | ≤ 3% |

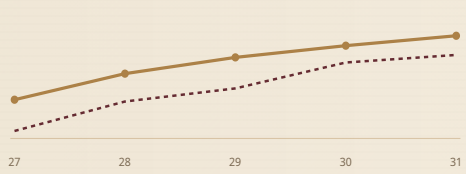
LA REGOLA D'ORO

> Se non possiamo mantenere la promessa, cambiamo la promessa prima che il cliente scopra il ritardo.

Contatto proattivo, nuova finestra, rimborso parziale o sostituzione: l'eccezione ha un protocollo, non un improvvisatore.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il prodotto è la promessa.




€ 68,50
AOV 2027

€ 28,22
CONTRIBUTO

410
BREAK-EVEN/MESE

CUSTOMER JOURNEY

# Dal desiderio alla prova di consegna.

Il journey è progettato per ridurre l'incertezza in ogni passaggio. Il cliente non deve chiamare per sapere; deve ricevere un segnale chiaro, al momento giusto.

01 · SCOPERTA
### Il regalo giusto, senza labirinto
Occasione, budget, destinatario. Il catalogo corto aiuta a scegliere; il configuratore chiede solo ciò che serve.

02 · PROMESSA
### Finestra, prezzo, sostituzione
Prima del pagamento il cliente vede la finestra, il costo dell'urgenza e la regola di sostituzione.

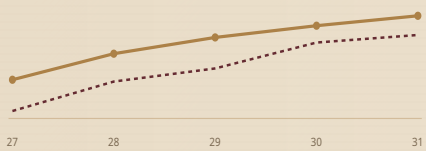
03 · PREPARAZIONE
### Controllo invisibile, qualità visibile
Foto di controllo, lotto, operatore, temperatura di uscita. Il cliente riceve solo lo stato rilevante.

04 · CONSEGNA
### La prova chiude il cerchio
Timestamp, foto/OTP, conferma. Se il destinatario non c'è, il protocollo è già scritto.

05 · DOPO
### Il reclamo diventa dato
Ogni ticket è classificato per causa. Il giorno dopo, la causa entra nella revisione del lotto.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




| € 1,6M | € 40,9M | € 456k |
|---|---|---|
| CAPITALE | RICAVI CUM. | UTILE CUM. |

ORDER-TO-DOOR

# Sei passaggi. Nessuno *invisibile.*

### 01 Ricezione

Fascia, indirizzo, finestra, capacità. Blocco se il dato è incoerente.

### 02 Staging

Lista aggregata, materia prima, quarantena per non conformi.

### 03 Composizione

Lotto, operatore, scheda foto, sostituzioni approvate.

### 04 Cold chain

Cella +5/+10 °C, temperatura di uscita, data logger.

### 05 Packing

Box, carta, sigillo, card, destinazione pseudonimizzata.

### 06 Consegna

Sequenza, prova, timestamp, eccezione, rientro.

**DATO MINIMO PER ORDINE**
ID pseudonimizzato · CAP/comune · coordinate · fascia · distanza stradale · timestamp · costo diretto · esito.

**REGOLA**
Un ordine senza dato non è un ordine “perso”: è un ordine che non può essere usato per decidere l'espansione.

COLD CHAIN

# La temperatura è parte del bouquet.

Il progetto adotta una fascia di conservazione +5/+10 °C, da validare per specie, umidità e ventilazione. Non è un dato universale: è una raccomandazione operativa che diventa standard solo dopo test su 24 ore e su carico reale.

Ogni lotto ha un registro: ingresso, uscita, temperatura, operatore, anomalia. Ogni veicolo ha un data logger. Ogni consegna ha una temperatura di uscita registrata.

**PROTOCOLLO**

**01.** Cella vuota: test 24 h e mappatura punti.
**02.** Cella piena: test carico, apertura porte, recupero.
**03.** Veicolo: pre-raffreddamento prima del carico.
**04.** Consegna: tempo fuori cella registrato.
**05.** Anomalia: lotto isolato, decisione del lead florist.

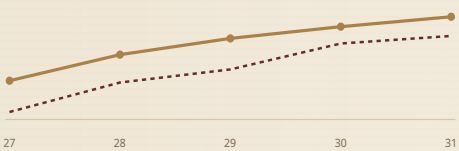
SOGLIA
**+5/+10**
°C · da validare per specie

COMPLIANCE
**98%**
eventi nel range / eventi registrati

TEST
**24 h**
cella vuota + carico reale

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il prodotto è la promessa.




**€ 68,50**
AOV 2027

**€ 28,22**
CONTRIBUTO

**410**
BREAK-EVEN/MESE

PACKAGING

# La scatola è il primo messaggio.

- Il packaging non è decorazione: è protezione, riconoscibilità e prova di cura. Deve resistere al giro urbano, mantenere la temperatura e aprire un rituale in tre secondi.
- Il sistema è modulare: box rigido per Signature, carta kraft per Essenziale, struttura rinforzata per Cerimonia. Il sigillo è l'elemento di integrità; la card è il messaggio; il nastro è il gesto.

COSTO TARGET
€ 4,00
per ordine, 2027

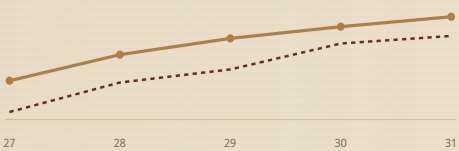
MATERIALI
3
famiglie, non 30


Riferimento: gesto, scatola, nastro. La manifattura deve sembrare naturale

I materiali devono essere riciclabili o separabili. Il costo ambientale entra nella scelta, non nella comunicazione postuma.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il prodotto è la promessa.




€ 68,50
AOV 2027

€ 28,22
CONTRIBUTO

410
BREAK-EVEN/MESE

QUALITÀ

# La qualità non è un controllo. È un *sistema*.

Un bouquet può essere bello in laboratorio e sbagliato alla porta. Il sistema qualità controlla materia prima, composizione, temperatura, packing e consegna. Ogni fase ha un owner e un output.

| FASE | CONTROLLO | OWNER |
|---|---|---|
| Materia prima | Specie, freschezza, conformità | Fiorista lead |
| Composizione | Scheda foto, sostituzioni, lotto | Fiorista |
| Cold chain | Temperatura, tempo fuori cella | Supporto |
| Packing | Protezione, sigillo, card | Packing |
| Consegna | POD, finestra, integrità | Driver |
| Post-vendita | Ticket, causa, lezione | Coordinatore |

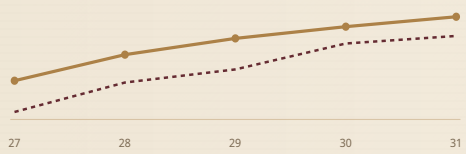
> Un reclamo non è un costo: è un segnale che il sistema ha lasciato passare qualcosa.

Ogni sostituzione richiede consenso o regola prodotto. Ogni scarto è registrato. Ogni anomalia di temperatura isola il lotto.

La revisione settimanale confronta cause, città, operatore e lotto. La qualità non si delega al customer care.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il prodotto è la promessa.




€ 68,50
AOV 2027

€ 28,22
CONTRIBUTO

410
BREAK-EVEN/MESE

# La rete non è *un'auto.*

È un sistema di capacità, temperatura, dati e persone. Il veicolo è solo l'ultimo centimetro.




Immagine editoriale · licenza Unsplash

HUB & SPOKE

# Il flagship produce. Il satellite avvicina.

- Ogni città ha un flagship che concentra composizione, cold chain, qualità e dispatch. I satelliti non duplicano il laboratorio: riducono la distanza tra il prodotto finito e la porta.
- Il flagship opera 312 giorni l'anno, con due ondate di consegna e una capacità teorica di 120 ordini/giorno. La saturazione media di piano è del 74%; il picco viene assorbito dai satelliti e da rider flessibili.

UN FLAGSHIP TIPO

| | |
|---|---|
| 95—110 m² | 7—9 FTE |
| laboratorio + packing | produzione, dispatch, qualità |
| 120 | 2 + 1 |
| ordini/giorno capacità | turni + rientro |

**PRODUZIONE**
Banchi, acqua, rifiuti, celle, quarantena.

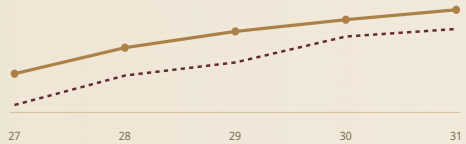
**CONTROLLO**
Foto, lotto, operatore, temperatura.

**PACKING**
Box, sigillo, card, destinazione.

**DISPATCH**
Order board, giri, POD, rientro.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La rete è capacità e controllo.




12
PUNTI 2031

120
ORDINI/GIORNO

≥ 95%
ON-TIME

SATELLITE

# Vicino alla porta, leggero sulla struttura.

Il satellite è un punto di pre-staging e ultimo miglio, non un negozio. Riceve prodotto finito dal flagship, gestisce il carico finale, la ricarica e le consegne di quartiere. La superficie target è 25–35 m².

| VOCE | FLAGSHIP | SATELLITE |
|---|---|---|
| Superficie | 95—110 m² | 25—35 m² |
| Composizione | Sì | No |
| Cold storage | Sì | Solo holding |
| Capacità/giorno | 120 ordini | 40 ordini |
| FTE | 7—9 | 1,5—2 |
| Capex medio | € 515k (rete) | € 220k (rete) |

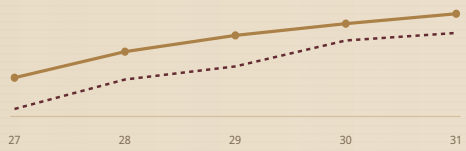
**PERCHÉ FUNZIONA**

Riduce il tempo fuori cella, aumenta la densità di consegna e permette di servire quartieri distanti senza aprire un secondo laboratorio. Non aumenta la complessità di assortimento: il satellite non compone, non sostituisce e non decide il prezzo.

Il satellite è un'opzione, non un obbligo. Ogni apertura richiede una soglia di domanda e un costo di locazione che non eroda il contributo.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La rete è capacità e controllo.




12
PUNTI 2031

120
ORDINI/GIORNO

≥ 95%
ON-TIME

FLOTTA

# Il costo vero non è il mezzo. È il *giro*.

| VOCE TCO / ANNO | € | NOTA |
|---|---|---|
| Ammortamento mezzo | 7.000 | 35k su 5 anni |
| Assicurazione | 2.500 | stima |
| Manutenzione | 2.500 | frigo incluso |
| Energia | 1.500 | ricarica |
| Telematica | 400 | GPS + temperatura |
| Pneumatici | 600 | uso urbano |
| Totale mezzo | 14.500 | ante rider |

Il TCO è un modello, non un preventivo. Il costo per consegna dipende dal numero di stop e dalla saturazione del giro.

CONSEGNE / ANNO PER MEZZO

**6.250**

25 CONSEGNE × 250 GIORNI

**€ 2,32**
TCO / consegna

**€ 5,50**
delivery budget / ordine

**MEZZO PRINCIPALE**
Goupil G4 refrigerato, 35k nel caso centrale, range 30—38k.

**ALTERNATIVA**
Alkè ATX 340E, 39k nel caso centrale, range 36—42k.

**GATE**
3 preventivi, prova di accesso, autonomia con frigo, wallbox.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La rete è capacità e controllo.




**12**
PUNTI 2031

**120**
ORDINI/GIORNO

**≥ 95%**
ON-TIME

ROUTE DESIGN

# La strada si progetta prima del carico.

Il routing non ottimizza solo i chilometri: ottimizza la temperatura, la finestra e la densità di stop. Un giro con tre consegne in più ma un'ora in meno fuori cella può essere migliore di un giro più corto.

Le ondate sono due: mattina (ordini chiusi la sera prima) e pomeriggio (ordini della mattina). Le urgenze entrano solo se c'è capacità e se il tempo fuori cella resta nel limite.

**REGOLE DI SEQUENZA**

**01.** Finestre rigide prima delle flessibili.
**02.** Destination cluster per quartiere.
**03.** Cold chain prima dell'estetica del percorso.
**04.** Cap di stop per giro: 18–22.
**05.** Rientro e ricarica prima del buio.

STOP / GIRO
18—22

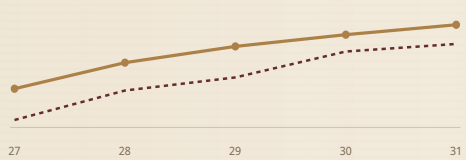
GIRI / GIORNO
2—3

TEMPO MAX FUORI CELLA
45 min

ON-TIME TARGET
95%

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La rete è capacità e controllo.



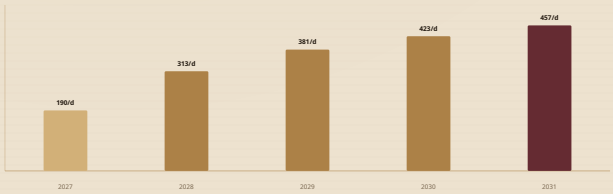

12
PUNTI 2031

120
ORDINI/GIORNO

≥ 95%
ON-TIME

CAPACITÀ

# Crescere senza rompere il turno.




Ordini/giorno medi di rete (312 giorni).

**CAPACITÀ TEORICA VS SATURAZIONE**

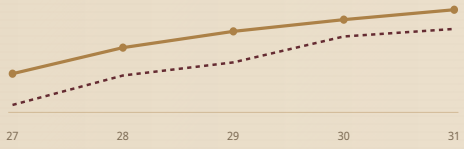
2031: 12 punti, capacità teorica 640 ordini/giorno, saturazione media 71%. Il margine di capacità serve ai picchi, non a giustificare nuova struttura.

La capacità viene aggiunta per soglie: +1 satellite quando la saturazione del quartiere supera l'85% per quattro settimane; +1 turno quando il flagship supera il 90% per sei settimane.

La capacità non è un organico: è la risultante di laboratorio, cold chain, packing, mezzi e turni.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La rete è capacità e controllo.




**12**
PUNTI 2031

**120**
ORDINI/GIORNO

**≥ 95%**
ON-TIME

PERSONE

# Un turno che si può raccontare.

| RUOLO FLAGSHIP | FTE | RESPONSABILITÀ |
|---|---|---|
| Fiorista lead | 1,0 | Produzione, qualità, sostituzioni |
| Fioristi | 2,0 | Composizione, staging, cella |
| Packing / supporto | 1,0 | Box, sigillo, card, controllo |
| Driver / dispatch | 2,0 | Giri, POD, rientro |
| Coordinatore | 0,5 | Order board, eccezioni, clienti |
| Qualità / dati | 0,5 | Audit, registro, report |
| Totale | 7,0 | — |

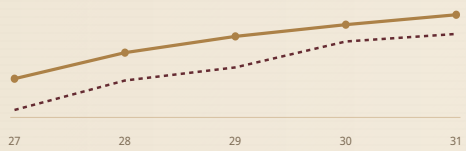
COSTO DEL LAVORO

Il piano usa costi mensili caricati di coperture, ferie e flessibilità: fiorista lead €2.350, fiorista €2.350, driver €2.250, coordinamento condiviso €1.200 per 0,5 FTE.
Il costo del personale è la prima voce fissa.
Non si comprime oltre la capacità di servizio: si riduce l'inefficienza del turno.

Il dimensionamento è una proposta. Va validato con tempi reali di composizione e con il contratto collettivo applicabile.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La rete è capacità e controllo.




12
PUNTI 2031

120
ORDINI/GIORNO

≥ 95%
ON-TIME

FORMAZIONE

# Lo standard non vive nel manuale.

Vive nelle mani di chi compone, negli occhi di chi controlla, nella voce di chi gestisce un ritardo. La formazione è il moltiplicatore del sistema.

01
## Composizione

Forma, colore, proporzione, sostituzione. Certificazione interna su 10 bouquet ciechi.

02
## Cold chain

Temperature, tempi fuori cella, quarantena, registrazione. Test pratico su 24 ore.

03
## Ultimo miglio

Carico, sequenza, prova di consegna, gestione del destinatario assente.

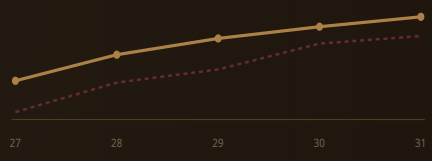
04
## Customer care

Linguaggio, tempi di risposta, rimborso, escalation. Il reclamo è un dato.

> Un fiorista eccezionale non compensa un sistema opaco. Un sistema chiaro rende eccezionale anche il turno ordinario.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




| € 1,6M | € 40,9M | € 456k |
|---|---|---|
| CAPITALE | RICAVI CUM. | UTILE CUM. |

FORNITORI

# La qualità comincia prima del banco.

Il piano non presume un fornitore unico. Ogni città deve avere almeno due fonti per le specie core, una per il premium e una per la stagionalità. La selezione valuta freschezza, continuità, prezzo, tracciabilità e capacità di sostituzione.

Il costo fiori è il 38% dell'AOV nel 2027. Un aumento di 1 punto percentuale del costo fiori riduce il contributo di circa €0,68 per ordine.

**REGOLE DI ACQUISTO**

**01.** Due fonti per le specie core.
**02.** Prezzo indicizzato, non rinegoziato ogni settimana.
**03.** Qualità misurata allo scarico, non a fine giornata.
**04.** Sostituzione concordata con il cliente.
**05.** Tracciabilità del lotto fino alla consegna.

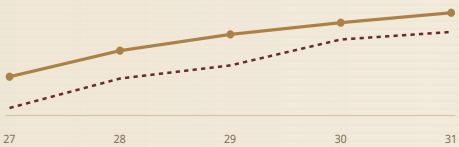
COSTO FIORI 2027
38,0%
dell'AOV

COSTO FIORI 2031
37,2%
dell'AOV, grazie al mix

FONTI MINIME
2
per specie core

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La rete è capacità e controllo.




12
PUNTI 2031

120
ORDINI/GIORNO

≥ 95%
ON-TIME

PROCUREMENT

# Comprare bene è un vantaggio operativo.

Il procurement non è solo prezzo. È continuità, qualità, tempi e potere di sostituzione. Il piano centralizza le categorie strategiche e lascia autonomia locale su freschezza e relazione.

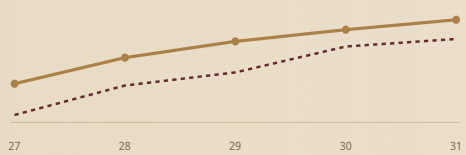
| CATEGORIA | MODELLO | LEVA |
|---|---|---|
| Fiori | Due fonti + spot | Qualità e continuità |
| Packaging | Fornitore unico | Volume e coerenza |
| Mezzi | Leasing / acquisto | TCO e accesso |
| Cella | Fornitore + installatore | Posa e assistenza |
| Software | SaaS + integrazione | Time-to-market |
| Rider | Contratti flessibili | Picchi |

> Non compriamo “il prezzo più basso”. Compriamo la continuità che protegge la promessa.

I benchmark del dossier Milano sono range, non offerte. Ogni categoria richiede tre preventivi e una verifica di servizio.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La rete è capacità e controllo.




**12** PUNTI 2031

**120** ORDINI/GIORNO

**≥ 95%** ON-TIME

STACK

# 03 La tecnologia deve togliere attrito.

### 01 Order & capacity

Ordine, fascia, finestra, cap giornaliero, pagamento.

### 02 Production board

Lotti, operatori, foto, sostituzioni, stato.

### 03 Cold chain

Sensori, data logger, soglie, quarantena.

### 04 Dispatch

Giri, sequenza, carico, POD, eccezioni.

### 05 Customer care

Ticket, causa, rimborso, comunicazione proattiva.

### 06 Data layer

Eventi ordine, costo diretto, città, fascia, KPI.

**BUILD VS BUY**

Buy per order management, CRM, finance e routing. Build solo per il layer di qualità e il costo per ordine, che sono il vantaggio proprietario.

**REGOLA**

Nessuna tecnologia senza un owner operativo. Ogni dashboard deve portare a una decisione: capacità, qualità, prezzo o città.

DATA MODEL

# Un ordine. Un evento. Una verità.

Il dato non serve a fare report: serve a decidere se aprire, chiudere, cambiare prezzo o rinforzare un turno. Per questo il modello parte dall'evento operativo, non dal gestionale.

| LAYER | CONTENUTO | USO |
|---|---|---|
| Ordine | ID, canale, destinatario, fascia, AOV | Domanda e pricing |
| Produzione | Lotto, operatore, foto, sostituzione | Qualità |
| Cold chain | Temperatura, tempo, anomalia | Sicurezza |
| Delivery | Giro, stop, timestamp, POD | SLA e costo |
| Costo | Fiori, packaging, rider, fee | Margine |
| Cliente | Ticket, causa, feedback | Esperienza |

NORTH STAR

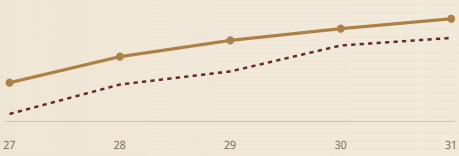
**€ 34**

CONTRIBUTO PER ORDINE 2031

Se sale il volume ma scende il contributo, il piano non sta funzionando.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La rete è capacità e controllo.




**12**
PUNTI 2031

**120**
ORDINI/GIORNO

**≥ 95%**
ON-TIME

SEZIONE 04

# Il capitale ha bisogno di *ritmo.*

Non basta investire. Bisogna sapere quando fermarsi, quando accelerare e quale città paga il conto dell'altra.



Immagine editoriale · licenza Unsplash

TESI FINANZIARIA

# Un investimento a *due velocità.*

La prima velocità è l'apertura: Milano e Roma assorbono il 46% del capitale e producono il 71% dell'EBITDA di città nel 2031. La seconda è la densificazione: Napoli, Torino e Bologna aggiungono rete e apprendimento, ma non possono consumare cassa oltre il gate.

Il piano non massimizza i ricavi. Massimizza la probabilità di arrivare al 2031 con margine, cassa e un modello replicabile. Un ricavo in più senza contributo è un costo travestito.

RITORNO DEL PIANO
**28,5%**
UTILE CUMULATO / CAPITALE

€456.000 / €1.600.000. È un rendimento contabile cumulato, non un IRR e non un rendimento garantito.

PRIMA CASSA POSITIVA
**2029**

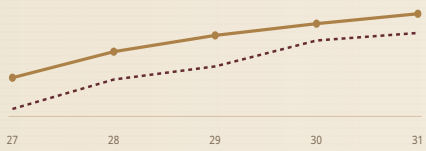
PAYBACK
**~4,8 anni**

EBITDA 2031
**€ 873k**

UTILE 2031
**€ 459k**

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.



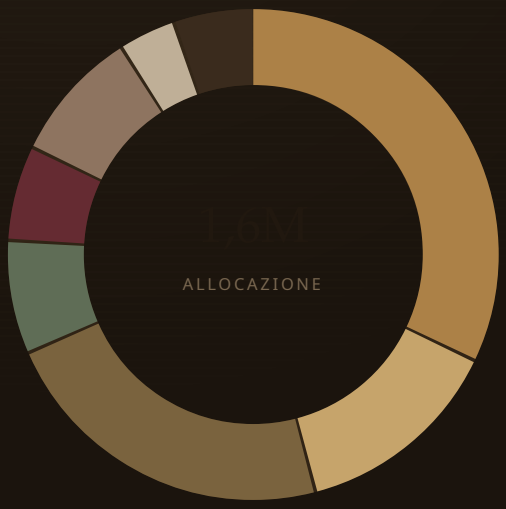

**€ 1,6M**
CAPITALE

**€ 40,9M**
RICAVI CUM.

**€ 456k**
UTILE CUM.

€1,6 MILIONI · ALLOCAZIONE

# Dove va ogni euro.

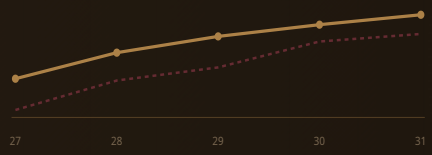



| | | |
|---|---|---|
| Laboratori e flagship | € 515k | 32,2% |
| Satelliti e micro-hub | € 220k | 13,8% |
| Flotta refrigerata | € 360k | 22,5% |
| Cold chain e attrezzature | € 120k | 7,5% |
| Tecnologia, POS e dati | € 100k | 6,3% |
| Lancio, brand e formazione | € 140k | 8,8% |
| Permessi e pre-apertura | € 60k | 3,8% |
| Capitale circolante | € 85k | 5,3% |

Capex e capitale circolante al netto IVA. Le singole voci includono una contingenza prudenziale; nessun importo è un preventivo vincolante.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

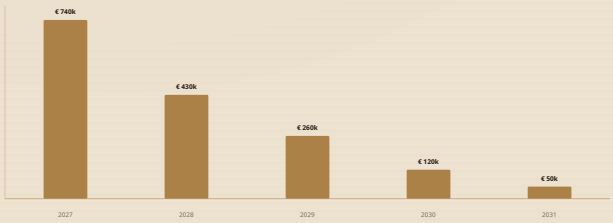
## Il piano in cifre, senza nebbia.




| € 1,6M | € 40,9M | € 456k |
|---|---|---|
| CAPITALE | RICAVI CUM. | UTILE CUM. |

CAPITALE PER ANNO

# Il 46% si spende nel primo anno.




Capex e circolante per anno. €1,6M totali.

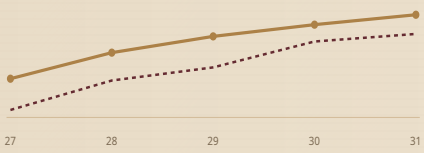
PERCHÉ È CONCENTRATO

- Milano e Roma richiedono laboratorio, flotta e lancio prima di generare cassa. Il 2027 è l'anno di costruzione; dal 2028 il capitale marginale scende perché la piattaforma è condivisa.
- Il 2029 finanzia Bologna e completa Torino. 2030–2031 sono anni di densificazione e sostituzione, non di nuova struttura.

> Nessuna tranche viene rilasciata automaticamente. Il gate precede il bonifico.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

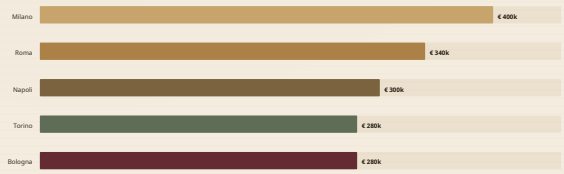
## Il piano in cifre, senza nebbia.




| € 1,6M | € 40,9M | € 456k |
|---|---|---|
| CAPITALE | RICAVI CUM. | UTILE CUM. |

CAPITALE PER CITTÀ

# Milano e Roma prendono quasi metà.



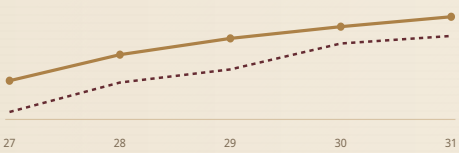

| CITTÀ | BUDGET | QUOTA | APERTURA |
|---|---|---|---|
| Milano | € 400.000 | 25,0% | Q1 2027 |
| Roma | € 340.000 | 21,3% | Q3 2027 |
| Napoli | € 300.000 | 18,8% | Q2 2028 |
| Torino | € 280.000 | 17,5% | Q4 2028 |
| Bologna | € 280.000 | 17,5% | Q2 2029 |

Budget 2027—2031 per città.

Il budget di città comprende laboratorio, satellite, flotta, cold chain, tecnologia locale, lancio, permessi e circolante. La struttura centrale è allocata a livello di rete.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Cinque città, una sequenza di prove.




**5**
CITTÀ PILOTA

**142,7k**
ORDINI 2031

**€ 873k**
EBITDA 2031

CAPEX

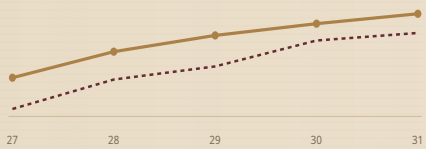
# Laboratorio, freddo, strada.

| VOCE | € | QUOTA | NOTA |
|---|---|---|---|
| Laboratori e flagship | 515.000 | 32,2% | Fit-out, banchi, celle, impianti |
| Satelliti e micro-hub | 220.000 | 13,8% | 7 punti, 25—35 m² |
| Flotta refrigerata | 360.000 | 22,5% | Mezzi, allestimento, wallbox |
| Cold chain e attrezzature | 120.000 | 7,5% | Data logger, rack, utensili |
| Tecnologia, POS e dati | 100.000 | 6,3% | Order, dispatch, BI |
| Lancio, brand e formazione | 140.000 | 8,8% | Opening, contenuti, training |
| Permessi e pre-apertura | 60.000 | 3,8% | Legale, tecnico, accessi |
| Capitale circolante | 85.000 | 5,3% | Fiori, packaging, payroll |
| **Totale** | **1.600.000** | **100,0%** | |

I valori sono budget di piano, non preventivi. Ogni categoria richiede tre offerte e una verifica di servizio prima dell'ordine.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




€ 1,6M
CAPITALE

€ 40,9M
RICAVI CUM.

€ 456k
UTILE CUM.

SOURCES & USES

# Chi mette il capitale. Dove finisce.

FONTI

| FONTE | € | % |
|---|---|---|
| Equity | 1.120.000 | 70,0% |
| Debito bancario | 300.000 | 18,8% |
| Leasing flotta | 180.000 | 11,3% |
| **Totale** | **1.600.000** | **100,0%** |

IMPIEGHI

| IMPIEGO | € | % |
|---|---|---|
| Capex | 1.515.000 | 94,7% |
| Capitale circolante | 85.000 | 5,3% |
| **Totale** | **1.600.000** | **100,0%** |

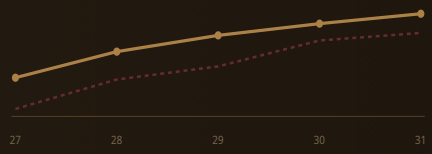
**LEVA FINANZIARIA**
Debito + leasing = 30% delle fonti. Il piano resta equity-led.

**COSTO DEL DEBITO**
€145k di interessi cumulati 2027—2031, in riduzione con l'ammortamento.

**CONDIZIONE**
Nessun dividendo prima del payback e del rispetto del covenant di cassa.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




€ 1,6M
CAPITALE

€ 40,9M
RICAVI CUM.

€ 456k
UTILE CUM.

WORKING CAPITAL

# La cassa si difende ogni settimana.

| VOCE | € | NOTA |
|---|---|---|
| Scorte fiori e materiali | 35.000 | 2—3 settimane |
| Packaging | 20.000 | stock di rete |
| Buffer payroll | 20.000 | 1 mese parziale |
| Altri costi | 10.000 | utenze, servizi |
| **Totale iniziale** | **85.000** | |

VARIAZIONE ANNUA

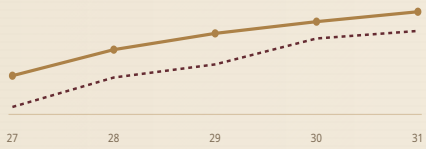



Assorbimento di cassa per crescita del circolante. 2031: +15k di assorbimento, nessun rilascio.

Il capitale circolante iniziale è dentro il budget di €1,6M. La sua variazione annua è sottratta dal free cash flow; non è un doppio conteggio.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




| € 1,6M | € 40,9M | € 456k |
|---|---|---|
| CAPITALE | RICAVI CUM. | UTILE CUM. |

REVENUE MODEL

# Ricavi = ordini × AOV. Nient'altro.

| ANNO | ORDINI | AOV | RICAVI |
|---|---|---|---|
| 2027 | 59.000 | € 68,50 | € 4.041.500 |
| 2028 | 97.600 | € 71,00 | € 6.929.600 |
| 2029 | 118.800 | € 73,50 | € 8.731.800 |
| 2030 | 132.000 | € 76,00 | € 10.032.000 |
| 2031 | 142.700 | € 78,00 | € 11.130.600 |

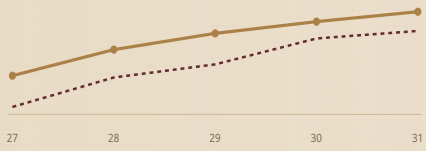
AOV cresce da €68,50 a €78,00 (+13,9%) grazie a mix, pricing e corporate. Non è inflazione automatica.

DRIVER

**Volume.** Nuove città e saturazione dei punti esistenti.
**Mix.** Più Signature e corporate, meno sconto.
**Prezzo.** Finestre premium e urgenza.
**Retention.** Ricorrenza e calendario clienti.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




€ 1,6M
CAPITALE

€ 40,9M
RICAVI CUM.

€ 456k
UTILE CUM.

P&L CONSOLIDATO

# Cinque anni in una pagina.

| € | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | TOTALE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ricavi | 4.041.500 | 6.929.600 | 8.731.800 | 10.032.000 | 11.130.600 | 40.865.500 |
| Contributo | 1.665.098 | 2.910.432 | 3.719.747 | 4.313.760 | 4.852.942 | 17.461.979 |
| Costi fissi | (1.890.000) | (2.710.000) | (3.330.000) | (3.550.000) | (3.980.000) | (15.460.000) |
| EBITDA | -224.902 | 200.432 | 389.747 | 763.760 | 872.942 | 2.001.979 |
| Ammortamenti | (185.000) | (255.000) | (275.000) | (285.000) | (224.524) | (1.224.524) |
| EBIT | -409.902 | -54.568 | 114.747 | 478.760 | 648.418 | 777.455 |
| Interessi | (42.000) | (38.000) | (30.000) | (22.000) | (13.000) | (145.000) |
| Imposte | (0) | (0) | (0) | (0) | (176.455) | (176.455) |
| **Utile netto** | **-451.902** | **-92.568** | **84.747** | **456.760** | **458.963** | **456.000** |

Valori in euro, arrotondati. Aliquota effective 27,9%; perdite fiscali riportate. Il totale utile netto è €456.000.

- Il 2027 assorbe la costruzione della rete; il 2028 porta l'EBITDA in positivo; dal 2029 la cassa operativa copre il capex corrente. Il 2031 è l'anno della capitalizzazione.
- La voce ammortamenti scende nel 2031 perché parte della flotta e degli allestimenti è già stata ammortizzata. Non è un risparmio di cassa: è un effetto contabile.

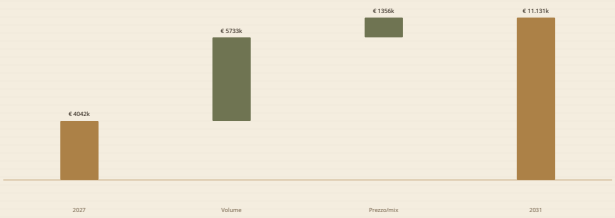
2031 · QUALITÀ DEL MARGINE

7,8% 4,1%

EBITDA MARGIN UTILE / RICAVI

DA 4,04 A 11,13 MILIONI

# La crescita viene dal volume. Il margine dal *mix*.




LETTURA

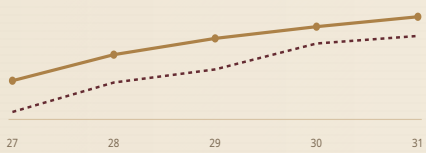
Il volume spiega l'81% della crescita; prezzo e mix il 19%. È una crescita ancora molto dipendente dall'apertura di nuovi punti, non solo dalla produttività dei punti esistenti.

Nel 2031 il 71% dei ricavi viene da Milano e Roma. La concentrazione è un vantaggio di margine e un rischio di dipendenza.

Bridge calcolato a AOV 2027 costante per l'effetto volume; il residuo è prezzo/mix.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

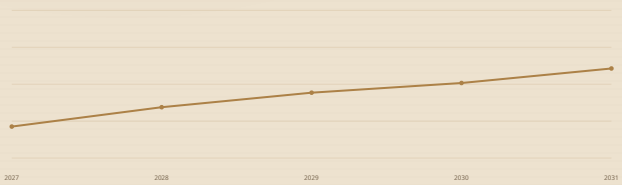
## Il piano in cifre, senza nebbia.




| € 1,6M | € 40,9M | € 456k |
|---|---|---|
| CAPITALE | RICAVI CUM. | UTILE CUM. |

CONTRIBUZIONE

# Il margine si guadagna prima della struttura.



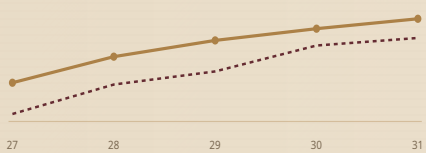

| ANNO | €/ORDINE | % |
|---|---|---|
| 2027 | € 28,22 | 41,2% |
| 2028 | € 29,82 | 42,0% |
| 2029 | € 31,31 | 42,6% |
| 2030 | € 32,68 | 43,0% |
| 2031 | € 34,01 | 43,6% |

Margine di contribuzione, % ricavi.

Il margine sale di 2,4 punti in cinque anni, non per magia: mix premium, riduzione dello scarto e saturazione dei giri. Se una di queste leve si rompe, il margine scende.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.



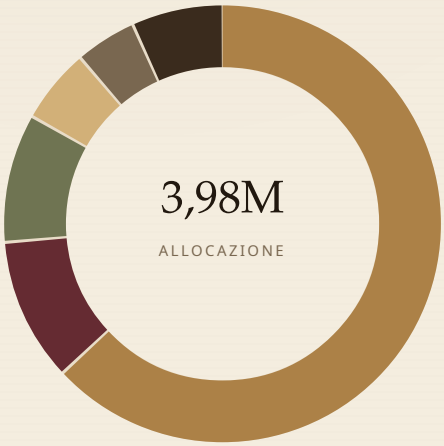

**€ 1,6M**
CAPITALE

**€ 40,9M**
RICAVI CUM.

**€ 456k**
UTILE CUM.

STRUTTURA DEI COSTI FISSI 2031

# La rete pesa. La struttura centrale pesa meno.

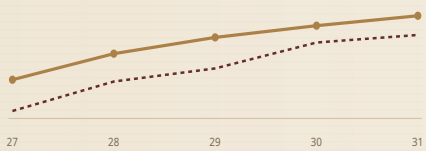



| VOCE 2031 | € | % |
|---|---|---|
| Costi fissi di città | 2.510.000 | 63,1% |
| Leadership | 420.000 | 10,6% |
| Brand e marketing | 380.000 | 9,5% |
| Tecnologia e dati | 220.000 | 5,5% |
| Finance, legal, tax | 180.000 | 4,5% |
| Customer care e qualità | 270.000 | 6,8% |
| **Totale** | **3.980.000** | **100,0%** |

I costi di città includono personale, affitto, utenze, manutenzione, marketing locale e amministrazione. La struttura centrale è allocata a rete, non a city P&L.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.



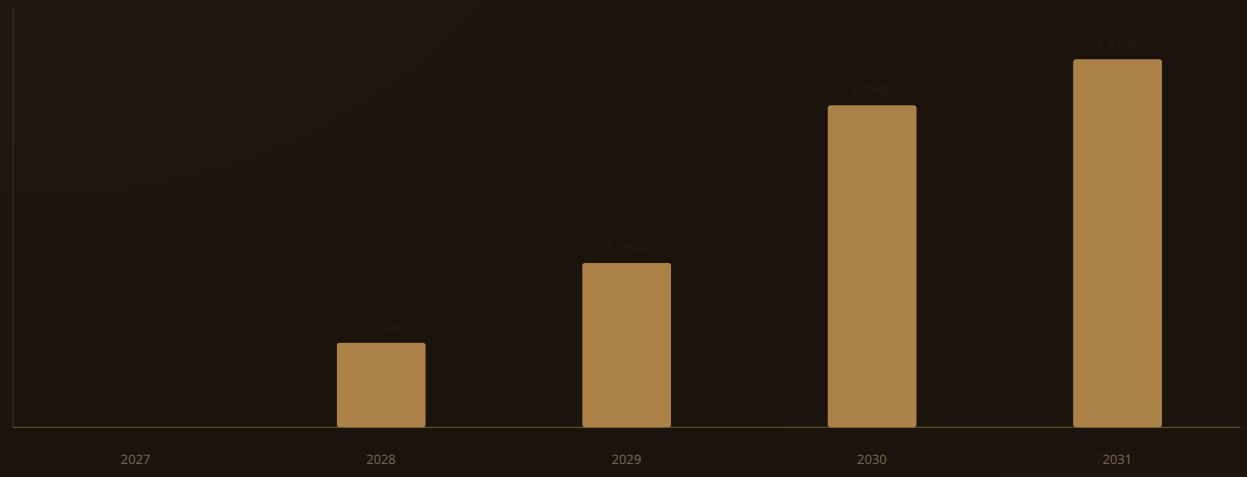

€ 1,6M
CAPITALE

€ 40,9M
RICAVI CUM.

€ 456k
UTILE CUM.

EBITDA

# Perdere poco. Poi crescere.




Il 2027 è un anno di costruzione: EBITDA negativo per €225k. Il pareggio operativo arriva nel 2028, la cassa operativa positiva nel 2029. Il 2031 capitalizza la saturazione della rete.

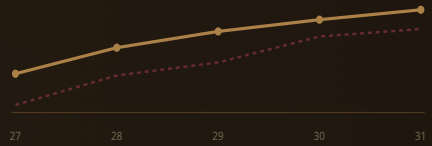
2027 (€ 225k)

2029 € 390k

2031 € 873k

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.



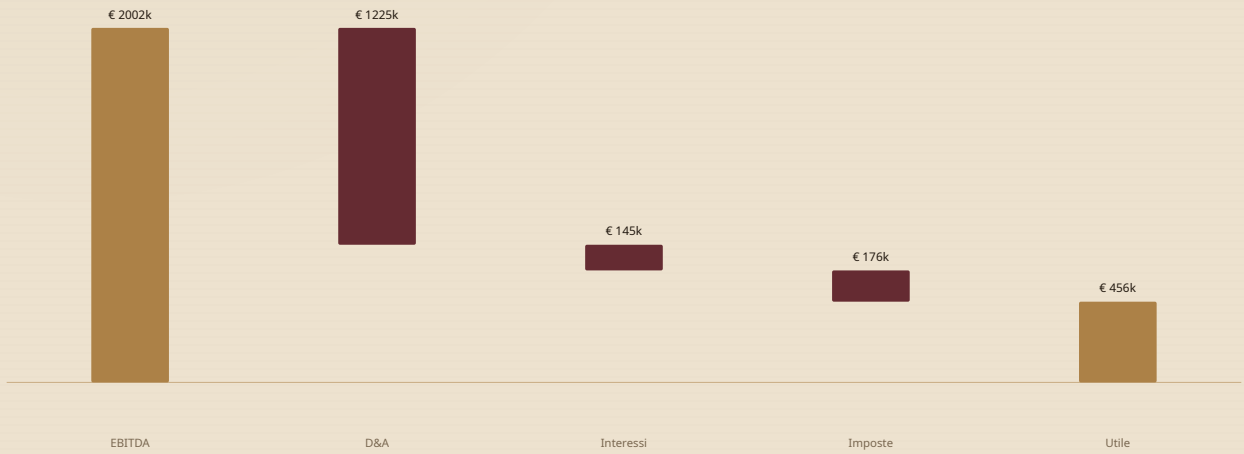

€ 1,6M
CAPITALE

€ 40,9M
RICAVI CUM.

€ 456k
UTILE CUM.

DAL MARGINE ALL'UTILE

# 456.000 euro non sono un'opinione.




L'EBITDA cumulato di €2,00M copre ammortamenti per €1,22M, interessi per €145k e imposte per €176k. Il residuo è l'utile cumulato di €456k.

Le imposte sono calcolate dopo l'utilizzo delle perdite 2027—2028. La fiscalità effettiva va validata con il consulente.

FREE CASH FLOW

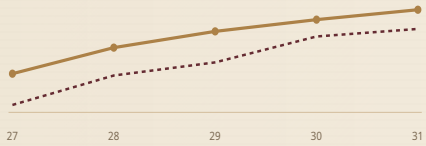
# La cassa arriva dopo il 2028.

| € | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | TOTALE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| EBITDA | -224.902 | 200.432 | 389.747 | 763.760 | 872.942 | 2.001.979 |
| Imposte | (0) | (0) | (0) | (0) | (176.455) | (176.455) |
| Variazione circolante | (0) | (30.000) | (35.000) | (25.000) | (15.000) | (105.000) |
| Capex | (740.000) | (430.000) | (260.000) | (120.000) | (50.000) | (1.600.000) |
| **Free cash flow** | **-964.902** | **-259.568** | **94.747** | **618.760** | **631.487** | **120.524** |
| Cassa cumulata | -964.902 | -1.224.470 | -1.129.723 | -510.963 | 120.524 | |

Free cash flow ante finanziamenti. Non include interessi, rimborsi di debito, dividendi o valore terminale. La cassa cumulata negativa è coperta dal capitale iniziale.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.



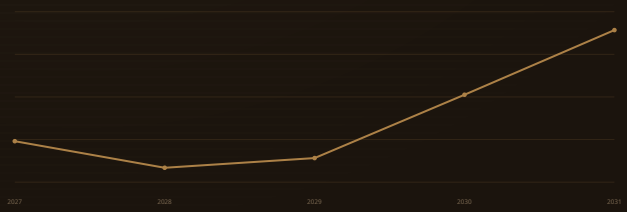

**€ 1,6M** CAPITALE

**€ 40,9M** RICAVI CUM.

**€ 456k** UTILE CUM.

PAYBACK

# Il capitale torna nel 2031.




Cassa cumulata ante finanziamenti.

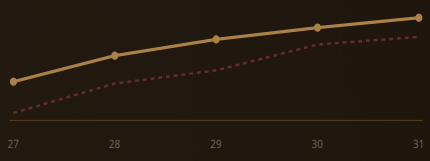
~4,8

ANNI DALL'AVVIO

- Il payback avviene nel corso del 2031, quando la cassa cumulata torna positiva. Non è un payback “a regime” del singolo pilota: è il recupero dell'intero capitale di rete.
- Il punto di svolta è la saturazione di Milano e Roma, non l'apertura di Bologna.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




| € 1,6M | € 40,9M | € 456k |
|---|---|---|
| CAPITALE | RICAVI CUM. | UTILE CUM. |

BREAK-EVEN

# Il punto in cui il volume paga la struttura.

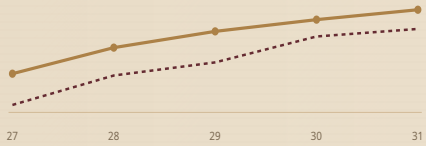
| ANNO | COSTI FISSI | CONTRIBUTO/ORDINE | ORDINI BE | ORDINI PIANO | COPERTURA |
|---|---|---|---|---|---|
| 2027 | € 1.890.000 | € 28,22 | 66.970 | 59.000 | 88,1% |
| 2028 | € 2.710.000 | € 29,82 | 90.879 | 97.600 | 107,4% |
| 2029 | € 3.330.000 | € 31,31 | 106.353 | 118.800 | 111,7% |
| 2030 | € 3.550.000 | € 32,68 | 108.630 | 132.000 | 121,5% |
| 2031 | € 3.980.000 | € 34,01 | 117.032 | 142.700 | 121,9% |

La copertura passa dall'88% del 2027 al 122% del 2031. Il break-even non scende solo perché i costi crescono meno dei ricavi: il contributo per ordine sale da €28,22 a €34,01.

Il break-even di rete non sostituisce il break-even di città. Ogni hub ha la propria soglia e il proprio gate.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

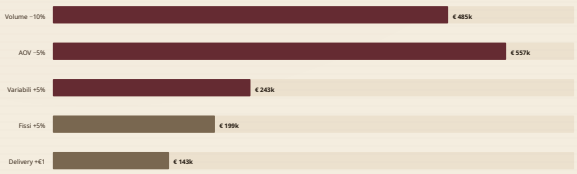
## Il piano in cifre, senza nebbia.




| € 1,6M | € 40,9M | € 456k |
|---|---|---|
| CAPITALE | RICAVI CUM. | UTILE CUM. |

SENSITIVITY 2031

# Cosa può rompere il piano.



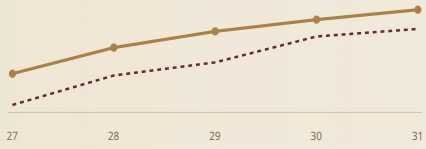

Impatto negativo sull'EBITDA 2031.

- Il piano è più sensibile al volume e all'AOV che ai costi fissi. Una riduzione del 10% del volume toglie €485k di EBITDA: il 2031 resta positivo, ma il payback slitta oltre il 2032.
- Il costo di delivery è la leva più controllabile: ogni euro in più per ordine vale €143k di EBITDA.

Sensibilità one-at-a-time, altre variabili costanti. Non è uno scenario con correlazioni.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




| € 1,6M | € 40,9M | € 456k |
|---|---|---|
| CAPITALE | RICAVI CUM. | UTILE CUM. |

DOWNSIDE

# Se la domanda arriva più tardi.

- Volume 2031 −15%, AOV −3%, margine di contribuzione 40,5%. I costi fissi si riducono del 3% per flessibilità di marketing e rider, ma non si taglia la qualità.
- Il piano B ferma Bologna, rinvia il terzo satellite di Milano e riduce la struttura centrale. Il capitale non recupera entro il 2031: serve una tranche aggiuntiva o un anno in più.

2031 DOWNSIDE

**€ 9,0M**

RICAVI

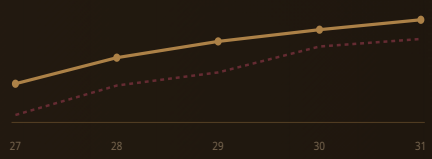
| € 3,65M | € (210k) |
|---|---|
| contributo | EBITDA |

Scenario illustrativo, non forecast.

> La risposta al downside non è “vendere di più”. È fermare l'apertura, proteggere il margine e usare la rete esistente.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




| € 1,6M | € 40,9M | € 456k |
|---|---|---|
| CAPITALE | RICAVI CUM. | UTILE CUM. |

UPSIDE

# Se il corporate accelera.

- Volume 2031 +8%, AOV +2%, margine 45,0%. Il corporate ricorrente satura i giri infrasettimanali e riduce il costo di acquisizione. Il piano può aggiungere un satellite a Roma e uno a Milano senza nuovo flagship.
- L'upside non è un nuovo piano: è la stessa rete con più densità. Il capitale marginale resta sotto €150k.

2031 UPSIDE

**€ 12,3M**

RICAVI

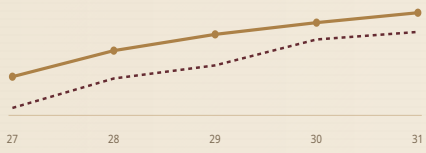
**€ 5,52M**
contributo

**€ 1,35M**
EBITDA

Lo scenario espansivo non giustifica un aumento del budget di base. È un'opzione da finanziare con la cassa generata, non con capitale iniziale.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




**€ 1,6M**
CAPITALE

**€ 40,9M**
RICAVI CUM.

**€ 456k**
UTILE CUM.

CAPITALIZZAZIONE

# Quanto vale un utile ripetibile?

L'utile 2031 è €458.964. Capitalizzato a 6—8 volte, esprime un valore teorico dell'utile tra €2,75M e €3,67M. Non è un prezzo di cessione, non è un enterprise value e non è una promessa all'investitore.

| MULTIPLO | VALORE TEORICO | LETTURA |
|---|---|---|
| 6,0× | € 2,75M | Prudente, bassa crescita |
| 7,0× | € 3,21M | Caso centrale |
| 8,0× | € 3,67M | Crescita e retention |
| 6,0× EBITDA | € 5,24M | EV/EBITDA 2031 |

€ 3,2M

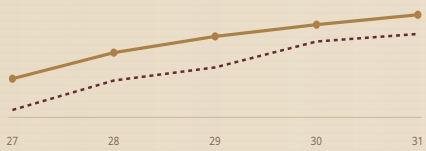
UTILE 2031 CAPITALIZZATO A 7×

Il valore è sensibile al multiplo: ogni punto vale circa €459k. La qualità dell'utile conta più del multiplo.

La capitalizzazione dell'utile è un indicatore di lettura, non una valutazione certificata. Non include debito, cassa, fiscalità latente o sconto di liquidità.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




€ 1,6M
CAPITALE

€ 40,9M
RICAVI CUM.

€ 456k
UTILE CUM.

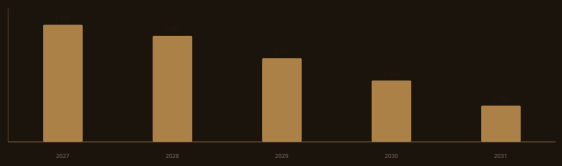
FINANZIAMENTO

# 70% equity. 30% debito e leasing.

| STRUMENTO | € | USO |
|---|---|---|
| Equity | 1.120.000 | Capex e circolante |
| Debito bancario | 300.000 | Laboratori e flotta |
| Leasing flotta | 180.000 | Mezzi refrigerati |
| **Totale** | **1.600.000** | |

Il debito è coerente con un'attività capex-intensive ma con cassa operativa positiva dal 2029. Il leasing riduce l'uscita iniziale.

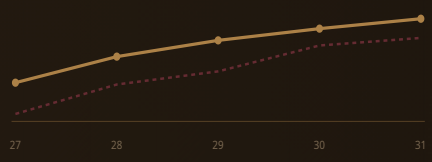
INTERESSI PER ANNO



€145k cumulati. Il debito si riduce con la cassa.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




**€ 1,6M**
CAPITALE

**€ 40,9M**
RICAVI CUM.

**€ 456k**
UTILE CUM.

SEZIONE 05

# La bellezza ha bisogno di *regole.*

Un brand premium non si protegge con il gusto. Si protegge con contratti, dati, qualità e decisioni scritte.



Immagine editoriale · licenza Unsplash

ASSETTO LEGALE

# Un contenitore per il brand. Uno per l'operazione.

- L'assetto proposto separa proprietà intellettuale, operations e contratti con i partner. È un'ipotesi da validare con Prof. Giuseppe Carratta, non una struttura già constituita.
- La società operativa italiana gestisce laboratori, personale, flotta e contratti con i clienti. Il titolare del marchio concede licenza d'uso alla rete, con fee e standard di qualità.

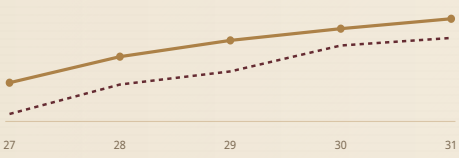
MACRO-ARCHITETTURA

- **IP holder.** Marchio, dominio, know-how, immagini.
  **OpCo Italia.** Personale, contratti, flotta, clienti.
  **Partner locali.** Fornitura e capacità, senza equity.
  **Advisory.** Tax, legal, contratti, compliance.

La struttura fiscale e societaria va definita dopo due diligence su licenze, marchi, contratti esistenti e regole di trasferimento dei dati.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La bellezza ha bisogno di regole.




5
CITTÀ

27,9%
TAX EFFECTIVE

€ 456k
UTILE CUM.

TAX & LEGAL

# Le regole non sono un dettaglio.

Il piano usa un'aliquota effective del 27,9% (IRES 24% + IRAP 3,9%) e riporta le perdite fiscali. La fiscalità reale dipende da sede, contratti, personale e flussi infragruppo.

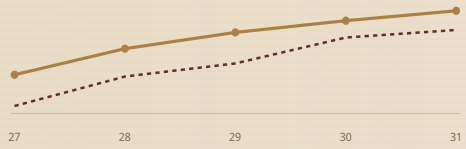
| TEMA | DOMANDA DA CHIUDERE | OWNER |
|---|---|---|
| Transfer pricing | Quale fee per marchio, dati e servizi? | Tax |
| Stabile organizzazione | Dove sono create le decisioni? | Legal |
| IVA e delivery | Quale trattamento per fee e servizi? | Tax |
| Lavoro | Quale CCNL e quale forma per i rider? | HR/Legal |
| Packaging | Quali obblighi EPR e contributi? | Ops/Legal |
| Privacy | Titolare, responsabile, trasferimenti? | DPO/IT |

> Nessun contratto con i partner locali prima della definizione di SLA, proprietà del cliente, dati, prezzo e non-solicitation.

Il riferimento al Prof. Giuseppe Carratta è editoriale. Le valutazioni fiscali e legali richiedono incarico e parere dedicati.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La bellezza ha bisogno di regole.




5
CITTÀ

27,9%
TAX EFFECTIVE

€ 456k
UTILE CUM.

GOVERNANCE

# Chi decide cosa, e quando.

01
## Board
Approvazione budget, tranche, apertura città, assunzioni chiave, dividendi. Riunione mensile.

02
## Investment committee
Gate di capitale, payback, cassa, scenari. Può fermare un'apertura anche se il calendario la prevede.

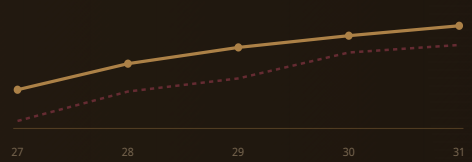
03
## City GM
P&L di città, qualità, persone, partner locali. Un solo owner per il risultato.

04
## Central functions
Brand, tech, finance, legal, qualità e dati. Definiscono standard, non micro-decisioni locali.

La governance deve rendere difficile l'eccezione e facile la misura. Ogni deroga ha un nome, una scadenza e un costo.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La bellezza ha bisogno di regole.




5
CITTÀ

27,9%
TAX EFFECTIVE

€ 456k
UTILE CUM.

DASHBOARD

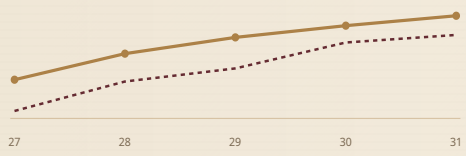
# Una pagina per sapere se funziona.

| DIMENSIONE | KPI | TARGET 2031 | FREQUENZA |
|---|---|---|---|
| Crescita | Ricavi di rete | € 11,13M | mensile |
| Margine | Contributo / ordine | € 34,01 | settimanale |
| Margine | EBITDA margin | 7,8% | mensile |
| Qualità | On-time | ≥ 95% | giornaliera |
| Qualità | Cold chain | ≥ 98% | giornaliera |
| Cliente | Ticket / 100 ordini | ≤ 10 | mensile |
| Persone | Turnover volontario | ≤ 15% | trimestrale |
| Cassa | Free cash flow cumulato | > 0 | mensile |

La dashboard non è un report: è un sistema di decisione. Ogni KPI rosso ha un owner, una causa e un'azione entro sette giorni.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La bellezza ha bisogno di regole.




5
CITTÀ

27,9%
TAX EFFECTIVE

€ 456k
UTILE CUM.

PRIVACY

# Il dato giusto, non tutto il dato.

- Il modello richiede indirizzo, coordinate, fascia, timestamp e prova di consegna. Sono dati personali. Il principio è minimizzazione: raccogliere ciò che serve a consegnare e a misurare, non ciò che “potrebbe servire”.
- L'ID ordine è pseudonimizzato. I dati analitici sono separati dai dati operativi. L'accesso è role-based. La retention è definita per finalità.

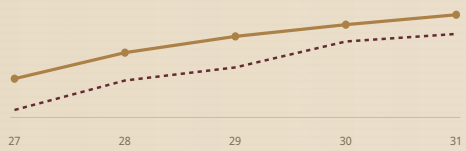
**CONTROLLI MINIMI**

**01.** Registro dei trattamenti.
**02.** DPIA per geolocalizzazione e profilazione.
**03.** DPA con fornitori e partner.
**04.** Retention: operativa, analitica, marketing.
**05.** Diritti e cancellazione.
**06.** Incident response.

Nessuna mappa con punti inventati. Le mappe mostrano perimetri o dati geoclassificati effettivamente raccolti.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La bellezza ha bisogno di regole.




5
CITTÀ

27,9%
TAX EFFECTIVE

€ 456k
UTILE CUM.

RISCHI STRATEGICI E FINANZIARI

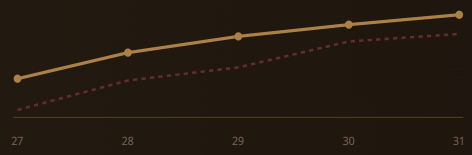
# I rischi che possono cambiare il piano.

| RISCHIO | IMPATTO | MITIGAZIONE | OWNER |
|---|---|---|---|
| Domanda più lenta | Alto | Apertura a gate; stop Bologna; riduzione satelliti | Board |
| Pressione sul prezzo | Alto | Catalogo corto; valore del servizio; no sconti strutturali | CCO |
| Costo fiori | Medio/alto | Due fonti; indicizzazione; mix | Procurement |
| Sovra-investimento | Alto | Tranche; leasing; capex solo dopo test | CFO |
| Cassa negativa | Alto | Covenant; buffer; stop apertura | CFO |

Il rischio non è "che vada male". È che il piano continui a spendere dopo che i dati hanno già detto di fermarsi.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La bellezza ha bisogno di regole.




5
CITTÀ

27,9%
TAX EFFECTIVE

€ 456k
UTILE CUM.

RISCHI OPERATIVI E LEGALI

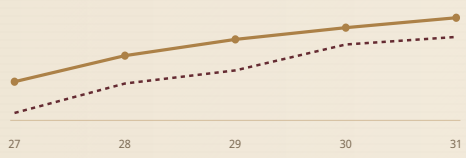
# Il dettaglio che fa perdere il margine.

| RISCHIO | IMPATTO | MITIGAZIONE | OWNER |
|---|---|---|---|
| Cold chain | Alto | Data logger; test 24h; quarantena | Quality |
| ZTL e accessi | Alto | Verifica targa; finestre; piano B | Ops |
| Qualità e sostituzioni | Alto | Scheda foto; consenso; audit | Lead florist |
| Dati personali | Alto | DPIA; pseudonimizzazione; DPA | DPO/IT |
| Dipendenza partner | Medio | SLA; doppia fonte; exit clause | Legal |
| Cyber | Medio/alto | MFA; backup; incident plan | CTO |

La matrice completa, con probabilità e valore atteso, è nel modello di rischio interno. Questo registro è una sintesi decisionale.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La bellezza ha bisogno di regole.




5
CITTÀ

27,9%
TAX EFFECTIVE

€ 456k
UTILE CUM.

COPERTURE

# Proteggere la rete prima del sinistro.

## Flotta

RCA, furto, incendio, danni, assistenza. Franchigia calibrata sul valore del mezzo e sull'uso urbano.

## Responsabilità civile

RC verso terzi, prodotto, consegna, danni a immobili e persone durante l'ultimo miglio.

## Business interruption

Interruzione di laboratorio, cold chain, guasto mezzo, evento meteo estremo.

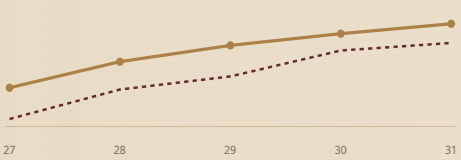
## Cyber e dati

Violazione dati, frode, ripristino, notifica e consulenza legale.

Le coperture vanno verificate con broker prima dell'apertura. Il piano non presume che una polizza copra ogni eccezione operativa.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La bellezza ha bisogno di regole.




5
CITTÀ

27,9%
TAX EFFECTIVE

€ 456k
UTILE CUM.

ESG OPERATIVO

# La sostenibilità non è un *fiore appoggiato.*

E
## Flotta
Veicoli elettrici, cargo bike, ottimizzazione dei giri, ricarica da rete rinnovabile ove disponibile.

E
## Packaging
Materiali riciclabili o separabili, riduzione del volume, riuso dei crate, lotta allo spreco.

S
## Persone
Turni chiari, formazione, sicurezza, equità retributiva, protezione dei rider.

S
## Filiera
Fornitori locali, tracciabilità, condizioni di lavoro, stagionalità.

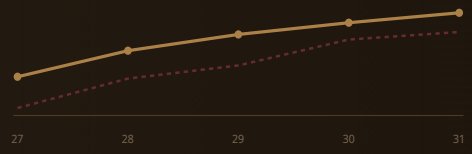
G
## Governo
KPI, audit, whistleblowing, trasparenza sui partner.

G
## Dati
Minimizzazione, sicurezza, retention, nessuna mappa inventata.

La sostenibilità è un requisito di costo e di rischio, non un'etichetta di marketing. Ogni claim deve avere un dato verificabile.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La bellezza ha bisogno di regole.




5
CITTÀ

27,9%
TAX EFFECTIVE

€ 456k
UTILE CUM.

PERSONE

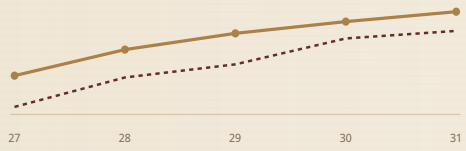
# Un mestiere che si impara in piedi.

- Il fiorista è il primo custode della promessa. Il driver è l'ultimo. Tra i due c'è un sistema che deve rendere il lavoro possibile, non eroico.
- La cultura è semplice: si misura, si corregge, si rispetta. Il turno non si allunga per compensare un errore di pianificazione; si corregge la pianificazione.

| LEVA | PRATICA | MISURA |
|---|---|---|
| Selezione | Prova pratica + colloquio | Qualità primo 90 gg |
| Formazione | Accademia interna | Certificazione |
| Retention | Turni e crescita | Turnover volontario |
| Sicurezza | DPI e procedure | Incidenti |

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La bellezza ha bisogno di regole.




5
CITTÀ

27,9%
TAX EFFECTIVE

€ 456k
UTILE CUM.

PARTNER

# Il partner aggiunge capacità. Non tocca la promessa.

Il modello di partenariato è selettivo: il partner porta conoscenza locale, fornitura e capacità di consegna. Euroflora mantiene brand, prezzo, qualità, dati e relazione con il cliente.

01
## Contratto
SLA, qualità, prezzi, dati, non-solicitation, exit. Nessun rapporto di agenzia implicito.

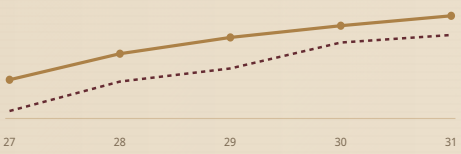
02
## Controllo
Audit, mystery shopping, KPI condivisi, diritto di sospensione.

03
## Economia
Fee o prezzo di servizio, non revenue share indiscriminato. Il margine resta leggibile.

04
## Uscita
Transizione ordinata, continuità del cliente, ritorno dei dati e del know-how.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La bellezza ha bisogno di regole.




5
CITTÀ

27,9%
TAX EFFECTIVE

€ 456k
UTILE CUM.

SCALA E USCITA

# Non vendere un'azienda. Costruire una *rete.*

A

## Piattaforma

Continuare la crescita in altre città con capitale proprio e partner locali.

B

## Licenza

Concedere il sistema E-Motion a operatori selezionati, mantenendo brand e standard.

C

## Vendita strategica

Interesse di un operatore floreale, delivery o luxury hospitality per la rete e i dati.

Nessuna opzione è un impegno. La priorità 2027—2031 è dimostrare il modello, non confezionare un'uscita.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## La bellezza ha bisogno di regole.




| 5 | 27,9% | € 456k |
|---|---|---|
| CITTÀ | TAX EFFECTIVE | UTILE CUM. |

SEZIONE 06

# L'esecuzione è il vero *lusso.*

Un piano non vale la carta su cui è scritto. Vale la settimana in cui qualcuno lo esegue.



Immagine editoriale · licenza Unsplash

2027 · COSTRUIRE LA PROVA

# Milano accende. Roma prepara.

Q1
## Milano flagship
Contratto, fit-out, cella, flotta, assunzioni. Soft launch su nuovi ordini geoclassificati.

Q2
## Milano a regime
Prima lettura di margine per ordine, SLA e ticket. Gate per il satellite Navigli.

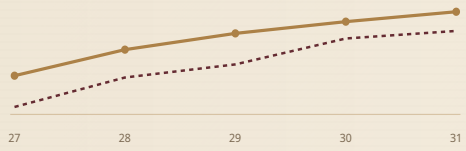
Q3
## Roma flagship
Prati/Parioli, flotta, corporate. La città parte con un catalogo corto e un presidio istituzionale.

Q4
## Due satelliti
Milano Navigli e Roma Trastevere. Prima verifica di capacità e cold chain nel picco natalizio.

Capex 2027: €740k. EBITDA di rete atteso negativo per €225k. La priorità è il dato, non il volume.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## L'esecuzione è il vero lusso.




5
APERTURE

12
PUNTI

~4,8
ANNI PAYBACK

2028 · AGGIUNGERE DENSITÀ

# Napoli e Torino entrano solo se Milano tiene.

Q1
### Milano e Roma a regime
Satelliti operativi, corporate, prime decisioni di pricing. EBITDA di rete positivo.

Q2
### Napoli Chiaia
Flagship leggero, satellite Vomero nel 2029. Stagionalità gestita con cap e catalogo corto.

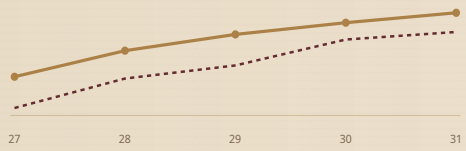
Q3
### Roma EUR
Secondo satellite per corporate e quartieri direzionali.

Q4
### Torino Crocetta
Flagship compatto e satellite Centro nel 2029. Il modello di efficienza deve difendere il margine.

Capex 2028: €430k. La città che non raggiunge il 55% del volume target non riceve il satellite.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## L'esecuzione è il vero lusso.




5
APERTURE

12
PUNTI

~4,8
ANNI PAYBACK

2029 · IL TEST LEGGERO

# Bologna è un'opzione, non una promessa.

**Q1**
### Napoli Vomero
Satellite di quartiere, con cap e presidio di consegna.

**Q2**
### Bologna Santo Stefano
Flagship leggero 60—70 m², partner locale per fornitura e capacità.

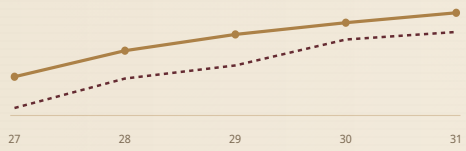
**Q3**
### Torino Centro
Satellite compatto, due cargo bike, presidio corporate.

**Q4**
### Bologna Saragozza
Solo se il flagship raggiunge il break-even di città in due trimestri.

Capex 2029: €260k. La città che non supera il gate non riceve il satellite e resta in modalità presidio.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## L'esecuzione è il vero lusso.




**5**
APERTURE

**12**
PUNTI

**~4,8**
ANNI PAYBACK

2030—2031 · CAPITALIZZARE

# Meno aperture. Più *densità.*

- Il 2030 è l'anno della saturazione: completare i satelliti, migliorare il routing, ridurre lo scarto, aumentare il corporate. Il 2031 è l'anno della cassa: payback, utile, opzioni di scala.
- Non si apre un nuovo flagship senza un caso che dimostri contributo unitario, capacità e ritorno in meno di 36 mesi.

**2031 · STATO DELLA RETE**

| | |
|---|---|
| 12<br>punti operativi | 142,7k<br>ordini |
| € 11,13M<br>ricavi | € 873k<br>EBITDA |

Capex 2030—2031: €170k. La cassa generata finanzia la manutenzione e le opzioni, non la nuova struttura.

I PRIMI 100 GIORNI

# Cosa succede lunedì mattina.

GIORNI 1—15
## Mandato e squadra

Board, project lead, CFO ad interim, legal/tax, DPO. Definizione dei gate e del data dictionary.

GIORNI 16—30
## Milano

Tre preventivi lab, cella, mezzo. Verifica Area B/C e ZTL. Contratto e permessi.

GIORNI 31—60
## Costruzione

Fit-out, cold chain, POS, flotta, assunzioni. Test 24h e SOP.

GIORNI 61—80
## Soft launch

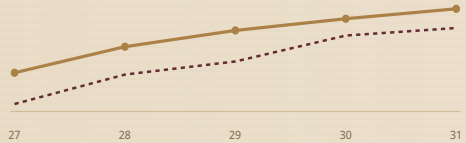
10—20 ordini/giorno nel raggio 2,5 km. Raccolta eventi ordine-per-ordine.

GIORNI 81—100
## Gate

Report su margine, SLA, ticket, dati non geoclassificati. Decisione su satellite e Roma.

Il piano 100 giorni non è un countdown. È una sequenza di prove: se una prova fallisce, la successiva non parte.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031
## L'esecuzione è il vero lusso.




5
APERTURE

12
PUNTI

~4,8
ANNI PAYBACK

GATE

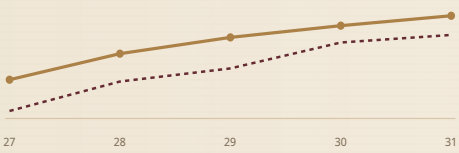
# Il denaro si sblocca con la *prova*.

| GATE | QUANDO | CONDIZIONE | CAPITALE |
|---|---|---|---|
| G0 · Mandato | Subito | Board, budget, data dictionary | — |
| G1 · Milano | Q1 2027 | Contratti, permessi, 3 preventivi | € 400k |
| G2 · Roma | Q3 2027 | Milano ≥ 80% volume target | € 340k |
| G3 · Napoli | Q2 2028 | EBITDA rete > 0; cassa ≥ piano | € 300k |
| G4 · Torino | Q4 2028 | Napoli ≥ 55% volume target | € 280k |
| G5 · Bologna | Q2 2029 | Payback rete < 60 mesi | € 280k |

> Un gate non superato non è un ritardo: è una decisione di non spendere.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## L'esecuzione è il vero lusso.




5
APERTURE

12
PUNTI

~4,8
ANNI PAYBACK

# Le assunzioni hanno *la porta aperta.*

Tutto ciò che regge il piano è qui: formule, tabelle, fonti, controlli. Il resto è conversazione.

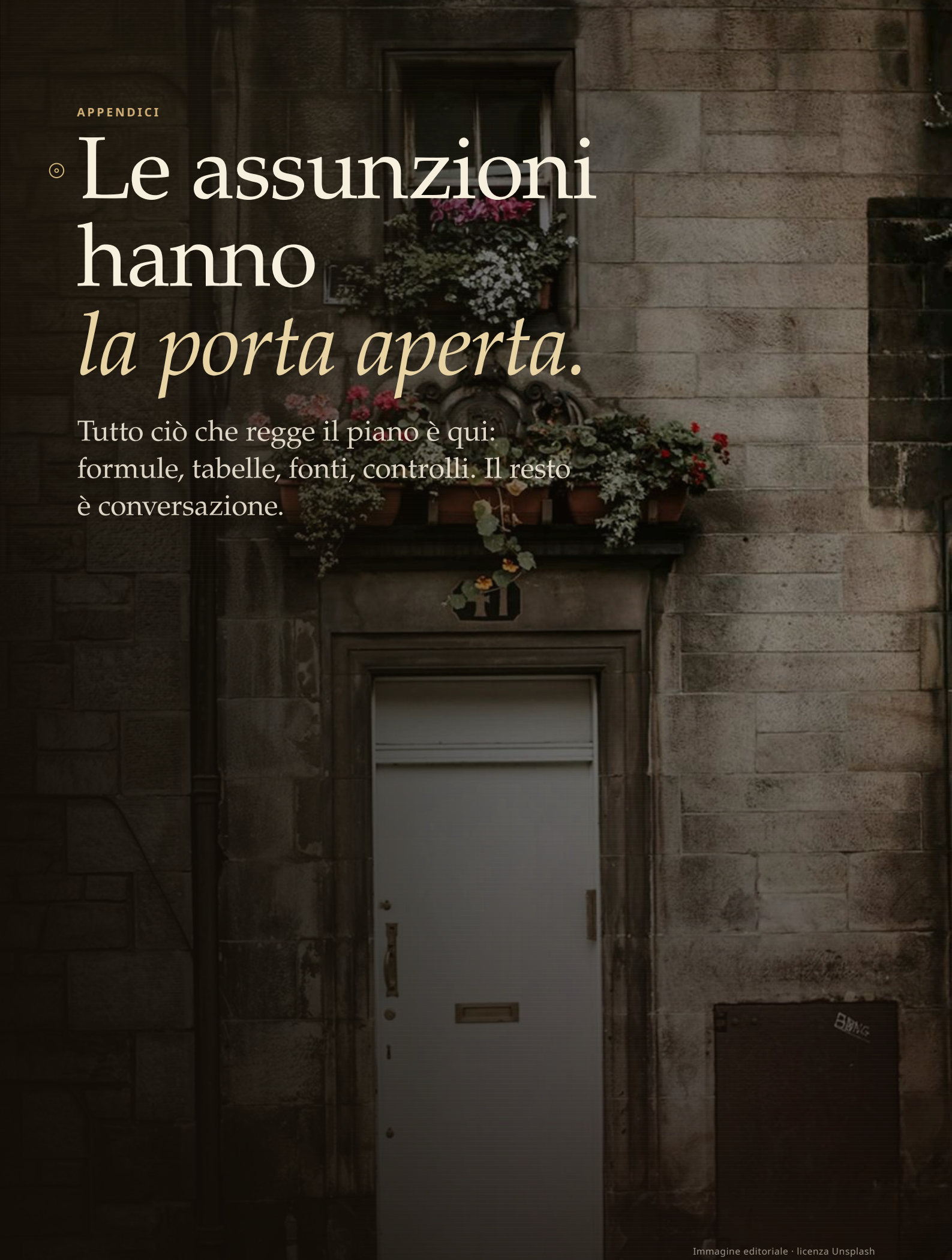


Immagine editoriale · licenza Unsplash

ASSUMPTIONS REGISTER

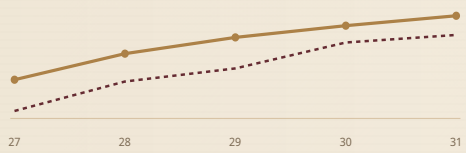
# Ogni numero ha un proprietario.

| ASSUNZIONE | VALORE | TIPO | VERIFICA |
|---|---|---|---|
| Ordini 2031 | 142.700 | Piano | Dati geoclassificati |
| AOV 2031 | € 78,00 | Piano | Mix e pricing |
| Contributo 2031 | 43,6% | Piano | Costi diretti |
| Costi fissi 2031 | € 3,98M | Piano | Contratti e organico |
| Capex | € 1,60M | Budget | 3 preventivi |
| Aliquota effective | 27,9% | Assunzione | Tax advisor |
| Giorni operativi | 312 | Piano | Calendario |
| Payback | ~4,8 anni | Simulazione | Cassa cumulata |

Le assunzioni non sono tutte uguali: alcune sono contrattuali, altre commerciali, altre fiscali. Il registro serve a sapere quale test può smentirle.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Le assunzioni hanno la porta aperta.




116
PAGINE

€ 1,6M
CAPITALE

€ 456k
UTILE CUM.

FORMULA BOOK

# La matematica del piano, senza nebbia.

**Ricavi** = ordini × AOV.

**Contributo** = ricavi − fiori − packaging − delivery − fee − waste.

**EBITDA** = contributo − costi fissi di città − struttura centrale.

**EBIT** = EBITDA − ammortamenti.

**Utile** = EBIT − interessi − imposte.

**Free cash flow** = EBITDA − imposte − Δ circolante − capex.

**Break-even ordini** = costi fissi / contributo per ordine.

**Payback** = primo anno in cui la cassa cumulata è positiva.

**Margine di servizio** = contributo / ricavi.

**Utile capitalizzato** = utile 2031 × multiplo.

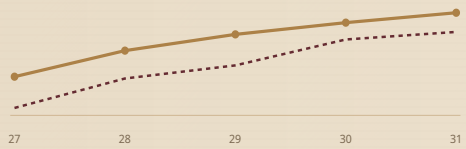
**Copertura break-even** = ordini piano / ordini break-even.

**EBITDA margin** = EBITDA / ricavi.

Arrotondamenti: euro interi nelle tabelle, percentuali a una cifra decimale. Le differenze di pochi euro sono di arrotondamento.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Le assunzioni hanno la porta aperta.




116
PAGINE

€ 1,6M
CAPITALE

€ 456k
UTILE CUM.

DETTAGLIO CITTÀ 2031

# Chi produce il margine.

| CITTÀ | ORDINI | RICAVI | CONTRIBUTO | FISSI | EBITDA | MARGIN |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Roma | 42.000 | € 3.272.000 | € 1.428.000 | € 570.000 | € 858.000 | 26,2% |
| Milano | 53.000 | € 4.295.000 | € 1.918.600 | € 720.000 | € 1.198.600 | 27,9% |
| Napoli | 23.000 | € 1.693.000 | € 713.000 | € 480.000 | € 233.000 | 13,8% |
| Torino | 14.500 | € 1.088.000 | € 456.750 | € 430.000 | € 26.750 | 2,5% |
| Bologna | 10.200 | € 782.600 | € 336.600 | € 310.000 | € 26.600 | 3,4% |
| **Totale città** | **142.700** | **€ 11.130.600** | **€ 4.852.950** | **€ 2.510.000** | **€ 2.342.950** | **21,0%** |
| Struttura centrale | — | — | — | € 1.470.000 | € -1.470.000 | — |
| **Rete** | **142.700** | **€ 11.130.600** | **€ 4.852.950** | **€ 3.980.000** | **€ 872.950** | **7,8%** |

I valori di città sono arrotondati e possono differire di poche unità dal P&L di rete. La struttura centrale è allocata solo a livello di rete.

- Milano e Roma generano €2,06M di EBITDA di città, pari all'87,7% del totale. Napoli contribuisce per €233k; Torino e Bologna sono positive ma ancora marginali.
- La struttura centrale di €1,47M assorbe il 13,2% dei ricavi. Senza questa voce, il margine di rete sarebbe del 21,0%; con la struttura scende al 7,8%.

CONCENTRAZIONE 2031

87,7%

EBITDA DA MILANO + ROMA

La crescita di Napoli, Torino e Bologna non compensa la dipendenza dai due mercati motore.

CASH FLOW · DETTAGLIO

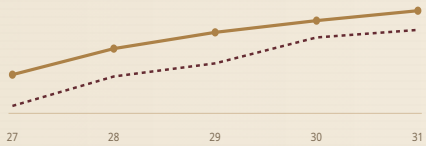
# La cassa, anno per anno.

| € | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|---|---|---|---|---|---|
| EBITDA | -224.902 | 200.432 | 389.747 | 763.760 | 872.942 |
| Imposte | (0) | (0) | (0) | (0) | (176.455) |
| Circolante | (0) | (30.000) | (35.000) | (25.000) | (15.000) |
| Capex | (740.000) | (430.000) | (260.000) | (120.000) | (50.000) |
| **Free cash flow** | **-964.902** | **-259.568** | **94.747** | **618.760** | **631.487** |
| Cassa cumulata | -964.902 | -1.224.470 | -1.129.723 | -510.963 | 120.524 |

Ante finanziamenti. La cassa cumulata negativa è coperta da equity, debito e leasing. Non include interessi e rimborsi.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




€ 1,6M
CAPITALE

€ 40,9M
RICAVI CUM.

€ 456k
UTILE CUM.

CAP TABLE

# Chi possiede il piano.

| SOCIO / FONTE | € | % |
|---|---|---|
| Equity promoter | 700.000 | 43,8% |
| Equity investitore | 420.000 | 26,3% |
| Debito bancario | 300.000 | 18,8% |
| Leasing flotta | 180.000 | 11,3% |
| **Totale** | **1.600.000** | **100,0%** |

La ripartizione è illustrativa. La cap table definitiva dipende dalla due diligence e dagli accordi con gli investitori.

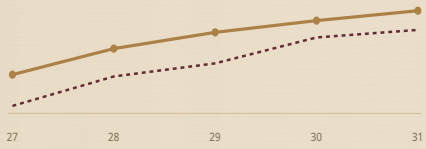
CONDIZIONI

Liquidazione preferenziale, anti-dilution, tag-along, drag-along e vesting dei founder sono da negoziare. Il piano non presume una struttura definitiva.

Il debito e il leasing hanno covenant di cassa e di rapporto debt/EBITDA da verificare con gli istituti.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




€ 1,6M
CAPITALE

€ 40,9M
RICAVI CUM.

€ 456k
UTILE CUM.

DUE DILIGENCE

# Cosa guardare prima di firmare.

01
## Contratti
Licenza marchio, contratti fornitori, locazioni, flotta, assicurazioni, partner.

02
## Dati
Qualità storica, geocoding, privacy, DPA, retention, accessi.

03
## Fisco
Perdite, IVA, transfer pricing, stabile organizzazione, payroll.

04
## Operazioni
Cold chain, qualità, capacità, tempi, reclami, sostituzioni.

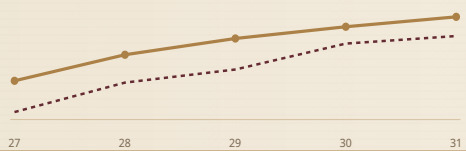
05
## Persone
Contratti, turni, sicurezza, turnover, competenze chiave.

06
## Cassa
Circolante, debiti, capex impegnato, covenant, stagionalità.

La due diligence non è un ostacolo all'investimento: è il modo per non pagare un rischio che non si è visto.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Le assunzioni hanno la porta aperta.




116
PAGINE

€ 1,6M
CAPITALE

€ 456k
UTILE CUM.

SOURCES

# Da dove vengono i numeri.

- **Dossier_Euroflora_MyGest_2020_2026_3141.pdf** — base aggregata, 77 pagine, edizione 2.0, 10 agosto 2026.
- **Dossier_Euroflora_EMotion_Milano_Pilota_Diretto.pdf** — 21 pagine, 13 agosto 2026. Unit economics, capex, rampa, rischi.
- **Euroflora_EMotion_Milano_Pilota_Stakeholder.pdf** — 14 pagine, 13 agosto 2026. Sintesi decisionale.
- **Benchmark esterni** — Goupil/Exelentia, Alkè, Comune di Milano Area C, fornitori cella/packaging, CCNL fiori recisi. Accesso 13 agosto 2026.

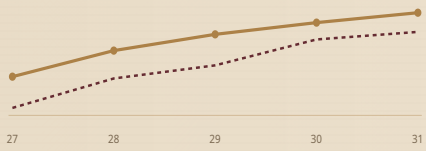
FOTOGRAFIE

Immagini editoriali Unsplash, licenza Unsplash. Sono riferimenti visivi, non prove di locations, mezzi o allestimenti. Crediti puntuali disponibili nel manifest del progetto.

Nessun dato web è stato usato per attribuire ordini storici a una città. Le città sono perimetri di piano, non segmenti storici.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Il piano in cifre, senza nebbia.




€ 1,6M
CAPITALE

€ 40,9M
RICAVI CUM.

€ 456k
UTILE CUM.

DOCUMENT CONTROL

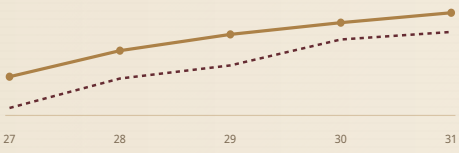
# Versione, perimetro, responsabilità.

| CAMPO | VALORE |
|---|---|
| Titolo | Euroflora E-Motion · EDS — Dossier di investimento 2027—2031 |
| Versione | 1.0 · novembre 2026 |
| Lingua | Italiano |
| Perimetro | Roma, Milano, Napoli, Torino, Bologna |
| Orizzonte | 2027—2031 |
| Investimento | € 1.600.000 |
| Utile netto cumulato | € 456.000 |
| Riferimento di studio | Prof. Giuseppe Carratta \| International Tax and Legal management \| Milan |

Documento riservato. Non costituisce offerta, sollecitazione, consulenza o impegno. Ogni dato è soggetto a verifica e aggiornamento.

PIANO IN CIFRE · 2027—2031

## Le assunzioni hanno la porta aperta.




116
PAGINE

€ 1,6M
CAPITALE

€ 456k
UTILE CUM.



EDS · EUROFLORA DELIVERY SYSTEM

# La promessa si misura alla porta.

Un piano per portare lo stesso standard di bellezza, temperatura e puntualità in cinque città italiane.

DOCUMENTO RISERVATO
NOVEMBRE 2026

Prof. Giuseppe Carratta
INTERNATIONAL TAX AND LEGAL MANAGEMENT
MILAN

Euro Digital Solutions