

**Nicola Santangelo**

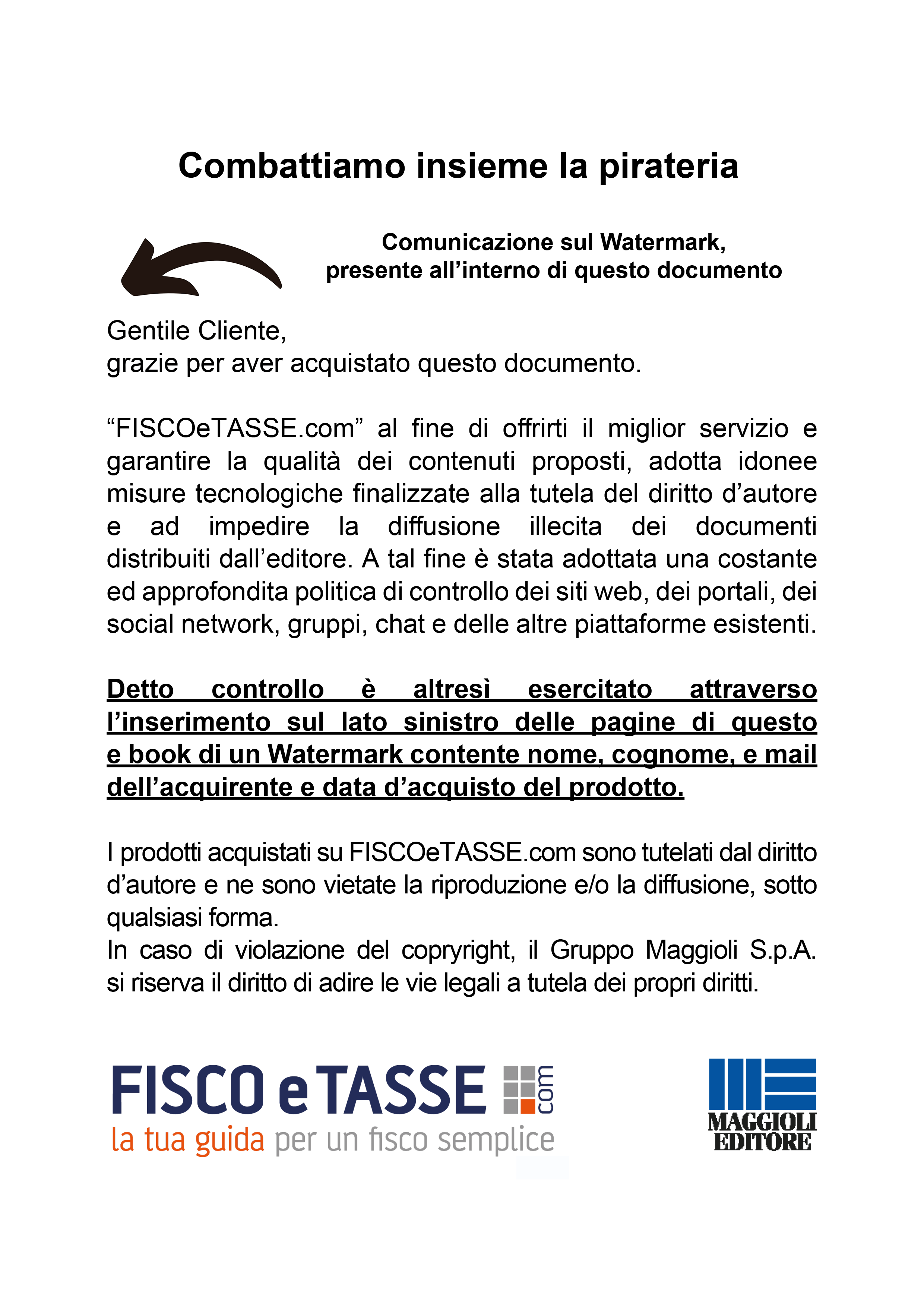
**TEMPORARY SHOP E POP-UP STORE**

Comprendere e applicare le strategie

di una nuova visione di business

* Marketing e temporary shop
* Valutare la location ideale
* Le locazioni a carattere transitorio
* Avvio dell’attività e requisiti
* Il piano economico finanziario
* Check list e formulari con prospetti e modelli
* Business plan





***Nicola Santangelo***

Ragioniere, scrittore e blogger con esperienza in ambito contabile e fiscale, nella comunicazione d’impresa e nella redazione di business plan. Lavora presso Agenzia Fiscale del Ministero dell’Economia e delle Finanze. È autore di pubblicazioni su fisco, economia, finanza e imprenditoria per primarie testate e riviste di settore. Sui medesimi temi è relatore in convegni per professionisti.

**ISBN:** 9788891664990

Settembre 2023

© Copyright 2023 by Maggioli

[www.fiscoetasse.com](http://www.fiscoetasse.com)



**Indice**

[Prefazione 9](#_Toc145606000)

[Introduzione 13](#_Toc145606001)

[1. La fattispecie dei temporary shop e dei pop-up store 17](#_Toc145606002)

[1.1 Le nuove opportunità di business nel mercato retail 17](#_Toc145606003)

[1.2 I canali di distribuzione 19](#_Toc145606004)

[1.3 L’aspetto temporale nei temporary shop 20](#_Toc145606005)

[1.3.1 Processo di acquisto razionale 23](#_Toc145606006)

[1.3.2 Processo di acquisto impulsivo 23](#_Toc145606007)

[1.4 Il senso di urgenza dei temporary shop 24](#_Toc145606008)

[2. La locazione degli immobili adibiti a temporary shop 28](#_Toc145606009)

[2.1 Valutare la location ideale 28](#_Toc145606010)

[2.2 Esigenze locative dei temporary shop 29](#_Toc145606011)

[2.3 Locazioni a carattere transitorio 31](#_Toc145606012)

[2.4 Registrazione dei contratti di locazione 34](#_Toc145606013)

[3. Aprire un temporary shop 36](#_Toc145606014)

[3.1 Perché aprire un temporary shop 36](#_Toc145606015)

[3.2 Avvio dell’attività di temporary shop 37](#_Toc145606016)

[3.3 Requisiti soggettivi 39](#_Toc145606017)

[3.4 Requisiti strutturali 40](#_Toc145606018)

[3.5 Adempimenti fiscali 41](#_Toc145606019)

[4. Il marketing dei temporary shop 42](#_Toc145606020)

[4.1 Le potenzialità del settore 42](#_Toc145606021)

[4.2 La customer experience 43](#_Toc145606022)

[4.3 La gestione degli eventi 44](#_Toc145606023)

[4.4 Il marketing esperienziale 46](#_Toc145606024)

[4.5 Strategie di distribuzione 47](#_Toc145606025)

[4.5.1 Strategia single-channel 48](#_Toc145606026)

[4.5.2 Strategia multi-channel 48](#_Toc145606027)

[4.5.3 Strategia omni-channel 49](#_Toc145606028)

[5. Business plan 50](#_Toc145606029)

[5.1 Introduzione 50](#_Toc145606030)

[5.2 A cosa serve il business plan 50](#_Toc145606031)

[5.3 Caratteristiche di un business plan efficace 51](#_Toc145606032)

[5.4 Sezioni del business plan 53](#_Toc145606033)

[5.5 Azienda, idea imprenditoriale, vision e mission 54](#_Toc145606034)

[5.6 Piano marketing 55](#_Toc145606035)

[5.7 Analisi SWOT 56](#_Toc145606036)

[5.8 Piano degli investimenti 57](#_Toc145606037)

[5.9 Piano economico e finanziario 58](#_Toc145606038)

[5.10 Break-even point 59](#_Toc145606039)

[5.11 Analisi della fattibilità economica 61](#_Toc145606040)

[6. Checklist 62](#_Toc145606041)

[7. Formulari 64](#_Toc145606042)

[7.1 Schema di conto economico previsionale 64](#_Toc145606043)

[7.2 Schema di stato patrimoniale previsionale 66](#_Toc145606044)

[7.3 Schema di cash flow 67](#_Toc145606045)

[7.4 Segnalazione certificata di inizio attività - Temporary shop 68](#_Toc145606046)

[7.5 Contratto di locazione ad uso non abitativo di natura transitoria 71](#_Toc145606047)

[7.6 Verbale di consegna dell’immobile locato 77](#_Toc145606048)

[8. Business plan per temporary shop 79](#_Toc145606049)

[8.1 EXECUTIVE SUMMARY 79](#_Toc145606050)

[8.1.1 Introduzione 79](#_Toc145606051)

[8.1.2 Dati strategici 80](#_Toc145606052)

[8.1.3 Descrizione dei prodotti/servizi 80](#_Toc145606053)

[8.1.4 Analisi di mercato 80](#_Toc145606054)

[8.1.5 Imprenditore/soci e team 80](#_Toc145606055)

[8.1.6 Piano marketing 80](#_Toc145606056)

[8.1.7 Piano operativo 80](#_Toc145606057)

[8.1.8 Piano economico-finanziario 80](#_Toc145606058)

[8.2 Azienda e strategia 81](#_Toc145606059)

[8.2.1 Storia dell’azienda 81](#_Toc145606060)

[8.2.2 Sede e amministrazione 81](#_Toc145606061)

[8.2.3 Mission e vision 82](#_Toc145606062)

[8.2.4 Obietti strategici 82](#_Toc145606063)

[8.2.5 Punti di forza e di debolezza 82](#_Toc145606064)

[8.2.6 Opportunità e minacce 82](#_Toc145606065)

[8.3 Prodotti e servizi 82](#_Toc145606066)

[8.3.1 Caratteristiche tecniche 83](#_Toc145606067)

[8.3.2 Stato di sviluppo 83](#_Toc145606068)

[8.3.3 Diritti e brevetti 83](#_Toc145606069)

[8.3.4 Costi di produzione 83](#_Toc145606070)

[8.3.5 Fornitori 83](#_Toc145606071)

[8.3.6 Pricing 84](#_Toc145606072)

[8.3.6.1 Confronto del prezzo di vendita per prodotto/servizio 84](#_Toc145606073)

[8.3.7 Vantaggi competitivi e difendibilità 84](#_Toc145606074)

[8.4 Analisi del mercato 84](#_Toc145606075)

[8.4.1 Dimensioni e tendenze del mercato 85](#_Toc145606076)

[8.4.2 Segmentazione del mercato 85](#_Toc145606077)

[8.4.3 Concorrenza 85](#_Toc145606078)

[8.4.4 Analisi SWOT 86](#_Toc145606079)

[8.5 Imprenditore/soci e Team 87](#_Toc145606080)

[8.5.1 Struttura organizzativa 87](#_Toc145606081)

[8.6 Piano marketing 87](#_Toc145606082)

[8.6.1 Canali di distribuzione 87](#_Toc145606083)

[8.6.2 Obiettivo di fatturato 88](#_Toc145606084)

[8.6.2.1 Obiettivi di vendita 88](#_Toc145606085)

[8.7 Piano operativo 89](#_Toc145606086)

[8.7.1 Pianificazione delle attività 89](#_Toc145606087)

[8.7.2 Programma degli investimenti 90](#_Toc145606088)

[8.7.3 Formazione 90](#_Toc145606089)

[8.7.4 Consulenze 90](#_Toc145606090)

[8.7.5 Capacità produttiva 91](#_Toc145606091)

[8.7.6 Risorse umane 91](#_Toc145606092)

[8.8 Piano economico-finanziario 91](#_Toc145606093)

[8.8.1 Fabbisogno finanziario 91](#_Toc145606094)

[8.8.1.1 Impieghi 92](#_Toc145606095)

[8.8.1.2 Fonti 92](#_Toc145606096)

[8.8.1.2.1 Caratteristiche dei finanziamenti esterni 92](#_Toc145606097)

[8.8.2 Garanzie 93](#_Toc145606098)

[8.8.3 Cash flow 93](#_Toc145606099)

[8.8.4 Conto economico di previsione 94](#_Toc145606100)

[8.8.5 Stato patrimoniale di previsione 95](#_Toc145606101)

[8.8.6 Analisi del break-even 96](#_Toc145606102)

[Bibliografia 97](#_Toc145606103)

# Prefazione

*In questi anni, grazie alla trasformazione dei canali distributivi e all’avvento delle nuove tecnologie, le formule imprenditoriali si sono evolute. L’esercizio commerciale si è trasformato da semplice luogo in cui distribuire i beni al consumatore in locale specializzato dove assistere la clientela, individuare i desideri dei consumatori e mettere in campo ogni sforzo per soddisfare le loro esigenze.*

*Le molteplici richieste dei consumatori hanno favorito la nascita e la diffusione di nuovi format imprenditoriali e l’affermarsi di un nuovo concetto di business che prende il nome di* experential shopping*.*

*Fra questi format, grande importanza hanno avuto i temporary shop ossia esercizi commerciali, con specifiche finalità di marketing, che sfruttano l’impatto della breve durata.*

*I temporary shop sono entrati a far parte del nostro sistema economico ormai da qualche anno e, a dispetto della temporaneità del fenomeno cui l’espressione anglosassone ci induce erroneamente a pensare, stanno tentando di diffondersi non soltanto nelle grandi città ma anche nei piccoli paesi, nei centri commerciali, negli aeroporti e in molte altre location in cui possa realizzarsi un evento dedicato allo shopping.*

*Certamente c’è ancora da tanto lavorare. Occorre principalmente superare la ritrosia di taluni imprenditori, poco aperti all’innovazione e ancorati ai tradizionali modelli business.*

*Nei temporary shop, temporanea è esclusivamente l'esperienza del consumatore al quale sono riservate opportunità di acquisto di prodotti in un arco temporale ben definito. Per l’imprenditore, invece, la temporaneità della vita del negozio non può essere considerata come sinonimo di precarietà o instabilità.*

*Il temporary shop, infatti, rappresenta una interessante, profittevole e duratura opportunità di business. Le potenzialità del temporary shop consentono di creare un’offerta commerciale più completa e di raggiungere più facilmente il target di riferimento concentrandosi sulla creazione di una* customer experience*.*

*Parlare di questo importante fenomeno, tuttavia, non è stata un’impresa semplice a causa della totale assenza di una normativa chiara e ben delineata. Le normative vigenti disciplinano il commercio nella sua forma – mi si consenta l’utilizzo di questo termine –* «tradizionale»*, senza far alcun riferimento all’ipotesi in cui, per mera opportunità dell’imprenditore, l’attività d’impresa non nasce con l’obiettivo di mantenere la stabilità e la durabilità nel tempo bensì con una finalità opposta e apparentemente contraria a tutti i dogmi imprenditoriali.*

*Perché, in effetti, lo scopo di un temporary shop è esattamente quello di sorgere in un luogo ad altissima densità commerciale per poi chiudere dopo poche settimane. Per quanto tale scelta possa apparire poco astuta, in realtà consente all’imprenditore di mettere in campo una serie di strategie per rendere il business profittevole e per raggiungere gli obiettivi che si era posto.*

*Nasce, così, questo testo rivolto all’imprenditore che vuole comprendere e applicare le strategie di una nuova visione di business.*

*Affinché il temporary shop dia il massimo delle potenzialità è necessario che l’imprenditore acquisisca la professionalità necessaria e applichi le regole che, nel corso degli anni, si sono consolidate. Per la verità, non si tratta di regole scritte poiché, come già asserito, non esistono normative a supporto. Si potrebbe parlare, quindi, di linee di condotta, prescrizioni derivate dall’osservazione del fenomeno, consuetudini applicate allo svolgimento dell’attività.*

*Osservare il fenomeno, quindi, ha permesso di comprendere meglio la formula del successo e le azioni che l’imprenditore deve porre in essere per raggiungere i propri obiettivi. Ed è proprio sull’individuazione delle scelte strategiche che questo testo vuole concentrare la propria analisi.*

*I temporary shop sono sicuramente luoghi in cui avviene la vendita al dettaglio di beni o servizi ma sono anche spazi di intrattenimento e di comunicazione, che consentono alle imprese di relazionarsi con i propri clienti e conoscere i gusti e i bisogni dei consumatori. Luoghi che siano in grado di offrire una* shopping experience *memorabile. L’imprenditore, quindi, non vende solo beni o servizi. Ma garantisce al proprio cliente un’esperienza straordinaria.*

*L’obiettivo dell’imprenditore che avvia un temporary shop, pertanto, non sempre è orientato verso il conseguimento di un utile. Non è improbabile che il traguardo economico dell’imprenditore sia posizionato al limite del break-event. In realtà ciò che ne ricaverà dall’intero processo (conoscenza del mercato, fidelizzazione della clientela, acquisizione di dati per sviluppare e commercializzare nuovi prodotti) rappresenta un prezioso patrimonio di informazioni.*

*I temporary shop, in definitiva, offrono numerose opportunità agli imprenditori che vogliono investire in questo settore. Ma il vantaggio dell’iniziativa economica, come il lettore avrà modo di scoprire in questo testo, ricade anche sui consumatori, che potranno beneficiare di nuovi prodotti ad un prezzo vantaggioso, sui proprietari di immobili, che potranno locare i propri immobili senza doversene privare per lunghi periodi, e sulle amministrazioni locali, in quanto l’interesse scatenato dai temporary shop nei centri storici è un richiamo per consumatori e turisti.*

*Ma è proprio il fascino che il temporary shop alimenta nel consumatore a renderlo un* profitable business*. Basti pensare che il più potente elemento attrattivo è proprio la temporaneità dell’evento: i consumatori, consapevoli della irripetibilità dell’offerta commerciale, accorrono in massa per approfittare delle opportunità messe in campo.*

*I consumatori, per loro natura, sono solitamente attratti da eventi che garantiscono l'acquisto di prodotti a prezzi inferiori a quelli di altri punti vendita oppure che offrono la possibilità di acquistare prodotti in edizione limitata.*

*La transitorietà del negozio (ma anche la consapevolezza che ci si trovi di fronte ad un prodotto limited edition) contribuisce a alimentare la sensazione di esclusività dell’evento, a suscitare la curiosità e ad alimentare il passaparola. Si assiste, quindi, ad un diverso approccio allo shopping, sia da parte delle aziende che da parte dei consumatori.*

*Al pari di qualsiasi altra iniziativa commerciale, il temporary shop va programmato fin nei minimi dettagli: dalla definizione dei risultati attesi, alle scelte di business di rilevanza strategica; dalle azioni che definiscano in modo durevole il profilo dell’azienda, all’individuazione di una precisa collocazione nel mercato.*

*L’imprenditore, pertanto, adotta tutti gli strumenti di management system per portare a compimento la propria iniziativa commerciale. A cominciare dal business plan, il documento che descrive la strategia dell’impresa e dimostra la fattibilità dell’idea imprenditoriale.*

*Questo testo vuole offrire al lettore l’opportunità di comprendere a fondo il business dei temporary shop e delle strategie che occorre attuare per dare vita ad un’attività profittevole e duratura. Dopo avere rappresentato le nuove opportunità di business nel mercato retail, il testo prosegue con l’esposizione del fenomeno dei temporary shop, con particolare riferimento all’aspetto temporale sul quale questa tipologia commerciale ha concentrato tutte le proprie potenzialità.*

*Generalmente i temporary shop nascono all’interno di immobili presi in affitto. Per questo motivo viene esposta la disciplina delle locazioni a carattere transitorio ossia quelle che derogano alle ordinarie regole previste dal legislatore per gli immobili adibiti ad uso diverso da quello di abitazione.*

*Le motivazioni che spingono un imprenditore ad aprire un temporary shop possono essere molteplici. Come diverse sono le opportunità cui andrà incontro. Questo testo tenterà di esaminare le più significative.*

*Spazio anche alle regole che occorre rispettare per l’avvio dell’attività, con la segnalazione certificata di inizio attività da presentare al Comune territorialmente competente, ai requisiti soggettivi e strutturali e agli adempimenti fiscali.*

*Di grande utilità anche i suggerimenti sul marketing dei temporary shop. Il lettore avrà modo di comprendere concetti di fondamentale importanza quali la customer experience, il marketing esperienziale e le strategie single-channel, multi-channel e omni-channel.*

*E come ogni impresa, anche il temporary shop per nascere e crescere ha bisogno di un business plan. A questo argomento è stato dedicato un intero capitolo affinché l’imprenditore possa comprenderne le finalità e le caratteristiche. Con i suggerimenti forniti sarà possibile realizzare un efficace business plan con tutte le sezioni necessarie a presentare il progetto d’impresa, l’analisi SWOT e il break-even.*

*In conclusione, alcuni strumenti di utilità quali la checklist degli adempimenti da assolvere per l’avvio di un temporary shop di prodotti alimenti e di prodotti non alimentari e i formulari, con prospetti e modelli da utilizzare nell’esercizio dell’attività.*

# Introduzione

Rispetto a qualche anno fa, le abitudini dei consumatori sono cambiate. In passato lo spazio per il retail era individuato esclusivamente in un negozio. Oggi, invece, gli acquisti possono avvenire in qualunque luogo. Smartphone, tablet e computer consentono di avere accesso a milioni di prodotti, in qualunque orario e da qualsiasi parte del pianeta (sempreché sia disponibile una rete Internet). Ma questo non vuol dire che gli spazi commerciali hanno perso la loro funzione. Anzi, **hanno favorito il cambiamento**, valorizzando e arricchendo le esperienze che i consumatori fanno durante il processo di acquisto.

Gli imprenditori stanno modificando la propria **visione di business**: oggi orientano la propria offerta verso un’utenza più attenta ed esigente e organizzano eventi con il principale fine di garantire ai consumatori una **esperienza di acquisto indimenticabile**.

Ciò sta avvenendo perché gran parte degli imprenditori ha avuto il coraggio di mettere in dubbio i tradizionali e già consolidati **modelli di business** per concentrare i propri sforzi verso una nuova formula commerciale che prevede un ripensamento della *vision* e una ridefinizione delle scelte strategiche.

Per **dominare il mercato**, infatti, l’imprenditore deve riuscire a osservare il proprio lavoro al di fuori degli schemi. Gli stessi schemi che, se da un lato impongono standard professionali più o meno uniformi per ciascuna impresa, dall’altro ne limitano la creatività intellettuale.

Gli schemi adottati oggi dagli imprenditori, molti dei quali trovano la loro origine in tempi non proprio recenti, vanno sicuramente bene. Tuttavia, alcuni di questi che ci ostiniamo a definire tradizionali sono ormai desueti e appartengono ad una **ideologia imprenditoriale ormai superata**.

La verità è che nel campo dell’imprenditoria non dovrebbero esistere modelli assoluti né eterni. Effetti come il rallentamento dell’economia mondiale, la diminuzione della produzione industriale, il deterioramento delle aspettative delle imprese, la debolezza della domanda estera e il ristagno delle esportazioni impongono un continuo **ripensamento delle strategie di business**.

Mettere in dubbio parte delle modalità operative già consolidate non può essere interpretato come un allarmante segnale di incertezza imprenditoriale ma, a parere di chi scrive, rappresenta la principale caratteristica di un manager che vuole andare avanti, superare i propri limiti, spingersi oltre le proprie ambizioni e potenzialità.

Ogni imprenditore, anche quello che opera applicando modalità operative e metodologie tradizionali, deve fornire il proprio contributo per l’innovazione e la digitalizzazione della propria impresa, agevolandone la migrazione verso nuovi, più profittevoli e maggiormente sostenibili modelli di business.

Chi lo ha detto, ad esempio, che un negozio deve necessariamente rimanere aperto per un lungo arco temporale? L’offerta di prodotti o servizi all’interno di spazi presi in affitto per un breve periodo (da qualche giorno a poche settimane) può nascondere interessanti opportunità: testare il mercato prima del lancio di un nuovo prodotto, verificare una location commerciale, realizzare ampi profitti in un arco di tempo limitato.

Gli imprenditori hanno, così, concepito nuovi spazi retail che andassero incontro alle esigenze dei consumatori e che fossero in grando di garantire una esperienza memorabile. Si chiamano **temporary shop** ma anche pop-up store o, per i puristi della lingua italiana, semplicemente negozi temporanei e sono il risultato di una forma di creatività imprenditoriale applicata ai business più tradizionali: nuove idee di business che ampliano il panorama delle opportunità di chi vuole avviare un’impresa.

Sono negozi a tempo – in genere non superiore a trenta giorni – e sono aperti da imprenditori locali o esteri che intendano avviare un’attività di breve durata ma che puntano ad un elevato ritorno economico, a diffondere il proprio brand all’interno di un’area ben delimitata, a realizzare un’indagine di mercato per comprendere se valga la pena investire in un determinato settore oppure semplicemente a testare un progetto di idea imprenditoriale senza dover necessariamente investire enormi capitali.

Spesso l’avvio dell’attività è associato ad eventi, festività o specifiche iniziative promosse dai brand. Ciò che è certo, è che l’evento realizzato dal temporary shop è percepito come esclusivo e, per questo, richiama un elevato numero di consumatori pronti ad approfittare delle novità in “edizione limitata” o che non si trovano in altri store.

**→ A differenza dei tradizionali negozi, il temporary shop è percepito come uno store esclusivo, che ha caratteristica di offrire prodotti difficilmente reperibili altrove e, pertanto, spinge i consumatori a completare l’acquisto nel più breve tempo possibile per evitare che l’offerta giunga a scadenza o che i prodotti si esauriscano.**

Il pop-up store, nato probabilmente come tendenza o per andare incontro a esigenze di breve durata, si è rivelato essere un’idea geniale non soltanto per le grandi imprese, che lo utilizzano per diffondere il proprio brand in maniera più capillare, ma anche per le piccole e medie imprese, che lo utilizzano per testare nuove opportunità di business, al punto tale che taluni imprenditori hanno scelto di aprire un pop-up store per poi chiuderlo e riaprirlo in altre città, avviando e chiudendo l’attività in un loop continuo e in location sempre diverse e trasformando la temporaneità di questo business nel **principale elemento di stabilità** della propria offerta commerciale.

**→ È proprio il caso di dire che mai come in questa tipologia di impresa, la temporaneità di un negozio retail rappresenta la principale condizione per rendere costante e durevole il business.**

I motivi che spingono gli imprenditori ad aprire un temporary shop possono essere svariati. Per prima cosa occorre decidere cosa si vuole ottenere dal temporary shop: testare il mercato, creare un’esperienza memorabile per i consumatori, costruire nuove relazioni, vendere uno stock di prodotti ad edizione limitata o generare grandi profitti in tempi brevi.

Certamente l’ultimo triennio è stato particolarmente difficile per l’imprenditoria italiana: a cominciare con la diffusione del **COVID-19** nel mese di febbraio 2020 e con le conseguenti misure restrittive adottate per contenere la diffusione del virus.

Nel corso del 2022 lo scenario internazionale è stato fortemente condizionato dal **conflitto tra Russia e Ucraina**. Ciò ha determinato un deciso rialzo dei prezzi delle materie prime energetiche e ha inasprito le pressioni inflazionistiche già emerse a fine 2021 (con tassi di crescita dei prezzi al consumo che non si osservavano dagli anni Ottanta[[1]](#footnote-2)).

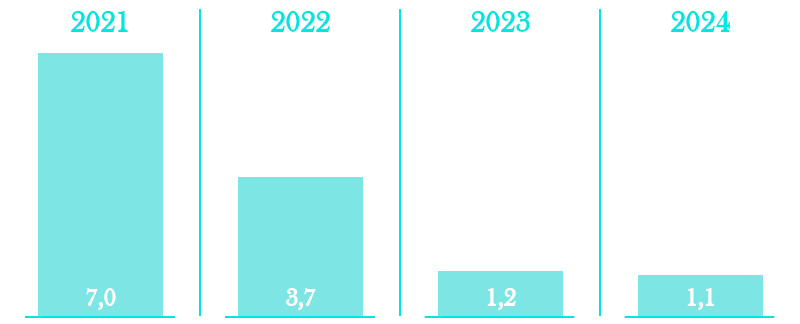
La brusca impennata dell’inflazione ha indotto le principali banche centrali a intervenire velocemente: Federal Reserve e BCE hanno iniziato ad alzare i tassi. Il risultato è stato una decelerazione della dinamica dei prezzi benché l’**inflazione** di fondo abbia continuato a mantenersi elevata.

Di fronte a tali episodi gli operatori non hanno trovato la fertilità necessaria per avviare un’impresa. Indiscutibile, infatti, che fenomeni come il rallentamento dell’economia o l’incertezza dei nuovi scenari frenino l’iniziativa imprenditoriale. Fra quelli che, invece, hanno deciso di andare controcorrente, i più resilienti hanno sospeso investimenti e congelato le decisioni strategiche, rinviandole a tempo indeterminato, mentre i più fragili - in decine di migliaia, secondo i dati Infocamere-Movimprese - hanno visto venire meno tutte le condizioni per mantenere in vita l’attività d’impresa e hanno deciso di chiudere.

Particolarmente sofferenti i negozi di vicinato, tipologia di imprese che subisce maggiormente gli effetti dell’erosione della capacità di spesa delle famiglie[[2]](#footnote-3) causata dagli effetti inflattivi e dal caro energia.

Oggi, chi apre un temporary shop deve comunque fare i conti con una forte incertezza connessa alla guerra in Ucraina e con l’orientamento restrittivo delle politiche monetarie. Ma a soffocare l’attività imprenditoriale sono anche l’aumento dei costi dell’energia e delle materie prime, le difficoltà delle nuove imprese a inserirsi nelle reti di fornitura, l’inflazione che riduce la domanda, l’aumento dei tassi di interesse e le condizioni di finanziamento poco favorevoli.

Il **PIL** italiano, dopo una crescita del 3,7% nel 2022 (+7,0% nel 2021), sembra destinato a rallentare (ma, comunque, a fare meglio di Francia e Germania), con previsioni[[3]](#footnote-4) pari al +1,2% nel 2023 (contro una crescita della zona euro del 1,1%) e al +1,1% nell’anno successivo (contro il +1,6% della zona euro).



Fonte: Commissione Ue – Variazione percentuale annua del PIL

Quanto all’inflazione, dopo essere salita al 9% nel 2022, potrebbe scendere nel 2023 al 6,1% fino a portarsi a quota 2,9% nel 2024.

Il Consiglio direttivo della BCE continuerà ad aumentare i tassi di interesse in misura significativa a un ritmo costante e a mantenerli su livelli sufficientemente restrittivi da assicurare un ritorno dell’inflazione al target del 2%[[4]](#footnote-5). Ma l’incertezza è altissima e il Consiglio deciderà le variazioni dei tassi ufficiali senza alcuna indicazione prospettiva (la cd. *forward guidance*) ma *meeting by meeting* ossia di volta in volta in ogni riunione.

# 1. La fattispecie dei temporary shop e dei pop-up store

## 1.1 Le nuove opportunità di business nel mercato retail

L’ultimo ventennio ha prodotto un forte cambiamento nel settore del commercio, con l’inserimento sul mercato di nuovi formati, formule, canali e operatori. L’imprenditore commerciale affronta, così, una nuova sfida, studiando il percorso evolutivo, acquisendo le opportune competenze che il mutamento impone di avere e mettendo in atto le proprie strategie per reagire e competere con maggiore tenacia alle dinamiche di sviluppo.

Sia ben chiaro che, quando si parla di **gestione del cambiamento** non si intende necessariamente l’abbandono di modelli di business che, per quanto vecchi, appaiono comunque consolidati per migrare verso formule innovative, nuove sì ma orfane del necessario periodo di assestamento. Il messaggio che si vuole trasmettere è che l’imprenditore debba comunque impiegare ogni possibile sforzo per fare in modo che tutte le esigenze espresse dalla collettività possano trovare una loro soddisfazione.

Oggi, le tradizionali attività imprenditoriali sono affiancate da una nuova opportunità di business, che sembrerebbe vada incontro ai desideri della collettività. Più in particolare, fino ad oggi abbiamo assistito alla creazione di **nuovi format distributivi** dall’improbabile terminologia anglosassone: factory outlet, concept store, corner in shop, flagship store.

In mezzo a tutte queste novità emerge un format, il cosiddetto temporary shop, nel quale i concetti di continuità, permanenza, stabilità e costanza – che risultano essere tipici di qualunque forma di impresa e, in special modo, nel commercio al dettaglio – lasciano il posto ad altri attributi quali temporaneità, precarietà, instabilità e mutevolezza.

**→ I temporary shop possono essere intesi come una evoluzione del settore della distribuzione al dettaglio con la caratteristica di apparire all’improvviso, rimanere aperti per un breve arco temporale e successivamente chiudere definitivamente. In questo periodo propongono eventi, realizzano formule di comunicazione innovative, sondano nuovi mercati, lanciano nuovi prodotti. E, come verrà chiarito meglio nelle pagine successive di questo testo, il temporary shop può essere un’idea di business allettante e profittevole.**

Ecco che entra in gioco il fattore cambiamento che parte inizialmente da una reinterpretazione della *vision,* quindi da una rivisitazione dell’attitudine imprenditoriale e da una rielaborazione del proprio modo di fare impresa.

Questa nuova visione favorisce il naturale inserimento di **nuove formule commerciali** che rispondano alle esigenze espresse dai consumatori. Ciò accade perché gli imprenditori hanno scelto di non subire passivamente gli effetti del mercato ma di partecipare al processo evolutivo in corso diventando, in questo modo, protagonisti del cambiamento.

Per comprendere fino in fondo gli effetti del cambiamento occorre osservare il fenomeno sia dal punto di vista dell’imprenditore sia da quello del consumatore:

* **per l’imprenditore**, l’esercizio è il luogo all’interno del quale si distribuiscono beni o servizi, personalizzato secondo una strategia ben definita che lo faccia rapportare al meglio con i consumatori;
* **per il consumatore**, l’esercizio è il luogo all’interno del quale inizia e si conclude una esperienza completata dall’offerta di una adeguata varietà di beni o servizi, forniti o erogati “su misura”, che vadano incontro alle proprie esigenze.

Secondo il punto di vista dell’imprenditore, quindi, l’impresa è intesa come l’attività economica esercitata in forma professionale, organizzata e, soprattutto, costante e stabile al fine della produzione o lo scambio di beni e servizi. Un imprenditore, ad esempio, apre un negozio facendo ricorso alle proprie attitudini manageriali con l’obiettivo di mantenere operativa l’attività in una location chiaramente individuata, fino alla sua naturale estinzione.

In effetti, la concezione abbastanza diffusa di negozio al dettaglio è che soltanto attraverso lo svolgimento dell’attività in modo continuativo e all’interno dei medesimi spazi è possibile **proteggere l’avviamento** ossia la capacità di un’azienda a produrre reddito nonché il maggiore valore assunto dall’azienda stessa rispetto alla somma dei propri beni.

La permanenza, la stabilità, la continuità, la reputazione, il prestigio e il valore che i consumatori danno alla relazione tra azienda e luogo fisico sono fattori immateriali che influenzano positivamente la capacità dell’azienda a produrre reddito e generare utili.

Eppure, se è questa la concezione che fino ad oggi abbiamo avuto del commercio al dettaglio, probabilmente è perché non abbiamo mai preso in seria considerazione una nuova opportunità di business che si contraddistingue proprio per il carattere della temporaneità.

Per comprendere a pieno il concetto dei temporary shop occorre, quindi, mettere da parte, solo per un attimo, i capisaldi della dottrina imprenditoriale per abbracciare la seguente tesi: affinché un prodotto, un servizio, un brand o un’impresa possa essere esclusiva, deve necessariamente essere limitata ad un circoscritto numero di persone o ad un periodo di tempo ben definito.

È questo il principale presupposto che ha portato al successo dei temporary shop.

## 1.2 I canali di distribuzione

La distribuzione è il mezzo con il quale le imprese immettono nel mercato merci o servizi. È, infatti, grazie alla distribuzione che si completa il join tra la produzione e il consumo. Presupposto fondamentale per la crescita e il consolidamento di un’azienda è la corretta scelta dei canali distributivi.

**→ La principale funzione del canale di distribuzione è il trasferimento dei beni dal produttore al consumatore.**

Gli operatori sfidano quotidianamente la crisi economico-finanziaria, divenuta ormai endemica. L’attuale contesto sociale rende difficoltoso l’orientamento degli imprenditori, che ridefiniscono obiettivi e strategie pur di trarre dalla propria attività un equo ritorno.

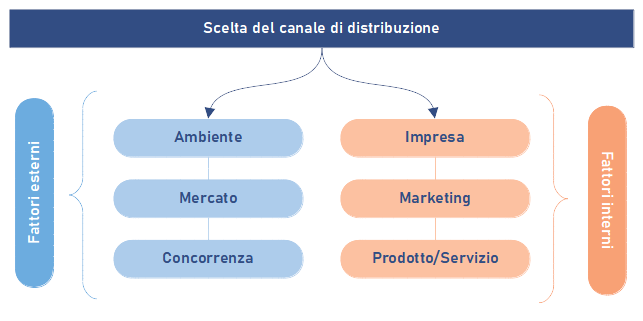
Diviene fondamentale continuare a investire e innovarsi, adottando soluzioni (e, laddove opportuno, adattandole all’evoluzione del mercato) che consentano:

* **alle imprese**, di interpretare meglio le esigenze dei consumatori;
* **ai consumatori**, di accedere con maggiore immediatezza ai prodotti o servizi.

Sorge la necessità di proporre ai consumatori iniziative interessanti e coinvolgenti. Certamente le esigenze dei consumatori sono molteplici e nessuna formula, per quanto innovativa, è in grado di soddisfarle tutte. Però è sempre possibile ricorrere a soluzioni di business che si avvicinino il più possibile alle aspettative dei clienti.

Per comprendere meglio gli effetti del cambiamento in atto occorre partire da alcune considerazioni preliminari. Il punto vendita può essere considerato il più importante luogo dove avviene il contatto tra azienda e consumatori. Per questo motivo da sempre gli elementi che compongono gli ambienti commerciali sono pensati e realizzati con il principale scopo di affascinare ed emozionare i clienti e **influenzare i loro comportamenti**.

L’attuale mercato presenta una grande varietà di canali distributivi: negozi, showroom, megastore, outlet, e-store. Non è possibile individuare un canale di distribuzione migliore dell’altro poiché tutto dipende dall’andamento del mercato in cui si opera, dalle caratteristiche della concorrenza, dal tipo di prodotto/servizio immesso sul mercato e dalla categoria di clientela a cui si rivolge la propria offerta.



Tuttavia, le differenti esigenze dei consumatori e l’impegno profuso dagli imprenditori nel soddisfare le aspettative dei clienti hanno portato, nel tempo, al sorgere di formule imprenditoriali molto diverse dal negozio tradizionale, pensate per avvicinarsi meglio alle esigenze dei consumatori.

È questo il caso dei cosiddetti negozi temporanei ovvero, trattandosi di un’idea di business importata in Italia dal mondo anglosassone, temporary shop o pop-up store. È proprio la provvisorietà di questa iniziativa commerciale che li contraddistingue dai tradizionali negozi.

In questo testo i termini temporary shop e pop-up store sono utilizzati alternativamente e possono essere intesi come sinonimi. Tuttavia, non si esclude che alcuni perfezionisti della materia siano intransigenti di fronte a tale scelta lessicale e preferiscano mantenere separate le due fattispecie sulla base di dettagli che, ai fini dell’analisi condotta da questo testo, appaiono certamente irrilevanti.

**→ Negli ultimi anni si sono sviluppati diversi format di punti vendita fisici per raggiungere più facilmente i consumatori. Fra questi emergono i temporary shop (o pop-up store) ossia negozi aperti per un limitato periodo di tempo.**

Con i temporary shop l’imprenditore non sempre si pone l’obiettivo di generare un elevato ritorno sull’investimento in brevissimo tempo ma può puntare alla maggiore diffusione del brand o dell’immagine aziendale oppure alla realizzazione di un test sui consumatori ottenendo un riscontro immediato.

## 1.3 L’aspetto temporale nei temporary shop

I temporary shop sono negozi operanti per un periodo di tempo di breve durata (in genere, poche settimane) e basano la propria formula commerciale sulle **risposte emotive dei consumatori** che, attratti da un evento creato con l’apertura del punto vendita, sono indotti all’acquisto dall’impulso della temporaneità dei prodotti posti in vendita.

In questi casi, è opportuno precisarlo, il termine temporaneo non è per nulla sinonimo di precarietà o di instabilità in senso assoluto. Piuttosto, come vedremo meglio nelle prossime pagine, è proprio l’instabilità di questa nuova forma di business (oggi qui, domani da un’altra parte) che rappresenta il punto di forza dei temporary shop: la precarietà del negozio rappresenta indubbiamente la **forza attrattiva** nei confronti dei consumatori.

Dall’analisi di tale fattispecie commerciale, che questo testo si pone l’obiettivo di portare a termine, emerge un’interessante **opportunità di business** che trova proprio nella temporaneità e nella precarietà la sua massima espressione ma che conserva al contempo gli obiettivi, le caratteristiche e i valori tipici facilmente individuabili nelle “tradizionali” attività d’impresa e, più in particolare, nelle aziende che operano nel canale *retail*: soddisfacimento di un bisogno o di un desiderio, sfruttamento di beni e risorse cui l’imprenditore ha disponibilità, creazione di valore, orientamento al profitto, raggiungimento di una posizione di leadership.

Infatti, la temporaneità cui si fa riferimento consente (e, per certi versi, obbliga) all’imprenditore di mettere in atto una attenta **attività di promozione e vendita dei beni o dei servizi** in un arco temporale relativamente breve. Con il duplice vantaggio di:

1. **massimizzare il più possibile i ricavi** (poiché la temporaneità di un’offerta, come si vedrà meglio più avanti, spinge i consumatori ad approfittare dell’occasione i quali accorreranno in massa per non perdere un’opportunità a termine);
2. **contenere al minimo i costi** di gestione del negozio (che talvolta si limitano alla sola locazione dell’immobile, notevolmente inferiore rispetto ad un affitto permanente, alla logistica e al marketing).

Per i produttori – e, ancora di più, per i distributori – il temporary shop è uno strumento utilizzato per creare relazioni e dialoghi con i clienti. È sicuramente un’occasione di vendita ma, come vedremo nelle pagine successive, è anche l’opportunità di presentare i propri prodotti, raccogliere informazioni sui potenziali clienti e sperimentare una nuova apertura da consolidare in un secondo momento.

Con il temporary shop, infatti, l’imprenditore ha la possibilità di provare una location senza dover impegnarsi per un lungo arco temporale e di decidere, in base ai risultati ottenuti, se avviare stabilmente il proprio negozio.

Ogni individuo, prima di compiere una scelta di acquisto, porta a termine una serie di riflessioni che lo indurranno a prendere una decisione. Tale processo è conosciuto con la definizione di ***comportamento di acquisto del consumatore***.

Il comportamento di acquisto del consumatore, benché influenzato da fattori culturali (valori, credenze, nome e comportamenti), sociali (passaparola, scambio di opinioni, famiglia, amici) e personali (età, occupazione, condizione economica, stile di vita, personalità, visione di sé), altro non è che l’esito di valutazioni e considerazioni razionali, motivate e ragionate.

**→ Ogni azione del consumatore è associata ad un processo di apprendimento. Ciascuna esperienza di acquisto determina un cambiamento nel comportamento di acquisto del consumatore. È, quindi, dalle loro azioni che i consumatori acquisiscono convinzioni e adottano atteggiamenti che influenzano il proprio comportamento di acquisto.**

Eppure, in mezzo a questi fattori ne emerge uno che può essere sfruttato per indirizzare e condizionare le scelte di acquisto dei consumatori e che fa in modo di mettere da parte la razionalità per lasciare il posto alla impulsività. È il **fattore psicologico**.

Per comprendere meglio il fattore psicologico che condiziona il comportamento di acquisto dei consumatori occorre chiarire il concetto di **bisogno**. La necessità di acquistare un prodotto o un servizio nasce dalla sussistenza di un’esigenza. Esistono due differenti tipologie di bisogni:

* **bisogni primari**: coincidono con le esigenze di prima necessità (mangiare, bere, vestirsi, muoversi);
* **bisogni secondari**: coincidono con l’esigenza di raggiungere l’indipendenza e il successo e sono dettati prevalentemente da fattori psicologici (indossare un capo di abbigliamento griffato, acquistare l’ultimo modello di smartphone, frequentare locali di tendenza).

È evidente che i bisogni primari derivino da una condizione necessaria per la sopravvivenza mentre i bisogni secondari maturano quando si ha la necessità di mostrare uno stile di vita o imporsi all’interno di un gruppo di persone. In quest’ultimo caso, il possesso del bene è strumentale al raggiungimento di uno status symbol mentre diventano di secondaria importanza l’utilizzo e le funzionalità del prodotto stesso.

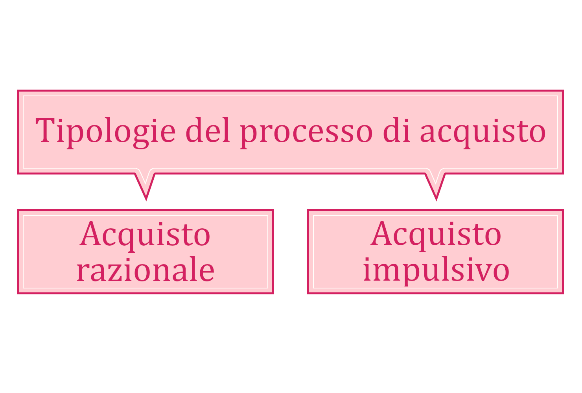
Alle due tipologie di bisogni anzidette si affianca una terza fattispecie, quella dei **desideri** che, molto simile al bisogno secondario, è dettata dall’esigenza di andare oltre la soddisfazione del bisogno stesso. Questo perché i bisogni primari e secondari appartengono, in linea generale, alla parte razionale di ogni essere umano mentre i desideri fanno parte della sfera irrazionale e, proprio per questo, predominano sui bisogni.

La domanda a cui si tenta ora di dare una risposta è se vi sia la possibilità di prevedere e, eventualmente, influenzare o condizionare i comportamenti di acquisto dei consumatori facendo leva sulla loro irrazionalità e sull’impulso.

Secondo gli esperti di marketing la risposta è affermativa, soprattutto per quanto attiene la sfera dei bisogni secondari e dei desideri dove la componente psicologica può essere sfruttata a favore delle imprese.

Il comportamento dei consumatori può essere influenzato da **variabili esterne** ed estranee all’individuo che, agendo sul fattore psicologico e sulle emozioni, sono in grado di indirizzare le scelte di acquisto dei consumatori. Da ciò emerge l’importante sforzo messo in atto dagli imprenditori finalizzato ad attuare strategie volte a influenzare la percezione di un prodotto o di un servizio. È in questa circostanza che si denota una salda **relazione tra marketing e psicologia**.

Per ottenere grandi risultati, quindi, è necessario adottare strategie finalizzate a sollecitare la percezione dei consumatori. La condotta che, in assoluto, risulta essere vincente è indubbiamente quella di stabilire un termine entro il quale poter entrare in possesso di un bene o di un servizio. In questo modo, all’interno del processo razionale dei consumatori viene introdotto un elemento disturbante che li induce a non focalizzare l’attenzione sulle caratteristiche del prodotto di termini di funzionalità ed utilità ma a concentrarsi unicamente sul desiderio di possedere un prodotto che per molti altri potrebbe essere di impossibile accesso.



### 1.3.1 Processo di acquisto razionale

Con l’acquisto razionale il consumatore impiega risorse ed energie per completare l’acquisto di un prodotto o di un servizio. Il consumatore razionale, prima di procedere con l’acquisto, realizzerà ricerche, acquisirà pareri e opinioni e valuterà attentamente il rapporto costi/benefici.

Il processo di acquisto inizia solitamente quando il consumatore avverte il bisogno o il desiderio di entrare in possesso di un bene o di un servizio. Inizia, così, a raccogliere informazioni da conoscenti che hanno compiuto il medesimo acquisto oppure tramite riviste specializzate o siti web.

Completata tale valutazione non dovrà fare altro che scegliere il canale di acquisto (negozio fisico e e-store).

### 1.3.2 Processo di acquisto impulsivo

Condizionare la scelta di acquisto di un consumatore vuol dire non soltanto convincerlo a concludere l’acquisto di uno specifico prodotto in luogo di un altro ma anche a persuaderlo di completare l’acquisto con immediatezza in luogo di un altro momento.

Partiamo dal presupposto che il comportamento di un consumatore e le azioni che questo compirà nel tempo possono essere facilmente previste. Ogni individuo è un essere abitudinario. Tende, cioè, a ripetere le proprie azioni nel tempo. È sufficiente osservare il comportamento adottato nel passato per riuscire a ipotizzare quale sarà il suo atteggiamento in situazioni analoghe.

Una volta intercettata l’abitudine del consumatore nel compiere una determinata azione è alquanto facile introdurre un elemento che il consumatore non è in grado di gestire in quanto agisce sul fattore psicologico. Gli elementi che, in tal senso, acquisiscono grande importanza sono le variabili *tempo* e *denaro*.

Per quanto il consumatore possa essere abituato a comportarsi in un modo ben specifico, quando si introduce un limite temporale (termine entro il quale concludere l’acquisto) o monetario (possibilità di approfittare di uno sconto) saltano tutte le abitudini, viene meno l’azione ragionata e il consumatore si ritrova a compiere azioni dettate dal proprio impulso.

È così che il consumatore prende una decisione senza tenere conto delle proprie abitudini.

## 1.4 Il senso di urgenza dei temporary shop

Il concetto di offerta a tempo è largamente applicato nel marketing ed è diffusamente conosciuto con la definizione *limited-time scarcity* (LTS) ossia quando l’unicità di un prodotto o di un servizio è associata ad un periodo di tempo in cui lo stesso rimarrà in circolazione.

Questa tecnica è altamente efficace in quanto solo fissando una “data di scadenza” è possibile influenzare positivamente la valutazione di un prodotto. In questo modo si crea una **sensazione di urgenza** e si spingono i consumatori a concludere l’acquisto in tempi rapidi.

La circostanza che ci si trova di fronte ad un’offerta dal carattere limitato ha di per sé una grandissima forza attrattiva: tanto minore è il tempo a disposizione per approfittare di un’offerta, tanto maggiore è la fretta indotta nel consumatore a procedere all’acquisto.

**→ I temporary shop sono esercizi temporanei in sede fissa dove si svolgono temporanei eventi di promozione o esposizione al pubblico di prodotti alimentari e non alimentari[[5]](#footnote-6).**

Il comportamento del consumatore, pertanto, può essere così delineato. Nelle ordinarie operazioni di acquisto, il consumatore assume le proprie decisioni in modo razionale, recuperando quante più informazioni possibile, elaborandole e valutando le alternative. Ciò accade fino a quando il consumatore non si scontra con un’offerta riportante una data di scadenza*.*

Se un’offerta non fosse a termine verrebbe meno la necessità di mettere in atto interventi immediati e rapidi con la conseguenza che il prodotto o il servizio messo in vendita perderebbe il proprio carattere di esclusività e i consumatori rinvierebbero a domani l’acquisto che, in realtà, dovrebbero concludere oggi. Non è raro, infatti, trovare nelle vetrine dei temporary shop un display che segna, tramite un conto alla rovescia, il tempo mancante alla chiusura definitiva del negozio.

La variabile tempo gioca un ruolo fondamentale: di fronte ad un’offerta *con la data di scadenza*, il consumatore è assalito da un senso di urgenza violento e impetuoso. Infatti, trattandosi di un prodotto la cui disponibilità è scarsa, il mancato acquisto del bene porterebbe il consumatore a maturare un senso di frustrazione.

**→ La disponibilità temporanea di beni o la temporaneità di accesso a taluni servizi conferisce valore aggiunto agli stessi in termini di desiderabilità.**

La seduzione dell’offerta a termine innesca un meccanismo psicologico così convincente da indurre il consumatore a concludere l’acquisto; l’idea di vedere fallire l’acquisto alimenta nel consumatore la volontà di concludere l’acquisto in tempi rapidi. Infatti, minore è il tempo lasciato al consumatore per concludere l’acquisto, maggiore sarà l’impulso all’acquisto che il consumatore percepirà.

Il senso di urgenza è solitamente alimentato da:

* **quantità ridotta** di un prodotto o un servizio;
* vendita di un prodotto o di un servizio in un **arco temporale ristretto**.

È proprio la temporaneità di una promozione o di un’offerta che alimenta nei consumatori il timore di non riuscire ad approfittare di quell’opportunità e vedersi sfuggire l’affare. I consumatori vogliono cogliere l’occasione e per questo motivo si affrettano a concludere l’acquisto. Si assiste, in questo modo, a promozioni che “restano valide fino a domenica” o riservate “ai primi dieci clienti” oppure si ricevono raccomandazioni che suggeriscono di affrettarsi perché in magazzino sono rimasti “gli ultimi cento articoli”.

L’invito all’acquisto può realizzarsi non soltanto nella vendita di beni (si pensi, ad esempio, alla produzione di merci *limited edition*) ma anche nell’erogazione di un servizio quando, ad esempio, rimangono gli “ultimi posti disponibili” per avere accesso ad un corso di formazione.

La limitata disponibilità di un prodotto messo in vendita e la consapevolezza che al termine di quel breve periodo non sarà più possibile acquisire il prodotto alle medesime condizioni, inibiscono nel consumatore la capacità di elaborare processi cognitivi che consentano di valutare la reale necessità di procedere all’acquisto del prodotto in promozione temporanea.

Si chiama *shopping impulsivo*: di fronte ad un’offerta, i consumatori si lasciano guidare dalle emozioni dando un minor peso alla necessità di procedere all’acquisto di un bene privilegiando maggiormente l’opportunità di concludere un affare irripetibile.

**→ Il breve intervallo a disposizione dei consumatori per acquistare un prodotto, fa percepire il prodotto stesso come appetibile e desiderabile.**

Il temporary shop è, pertanto, il mix perfetto tra evoluzione delle attività commerciali e strategia di marketing.

Questa formula innovativa ha saputo ribaltare sia il concetto di impresa (poiché è riuscita a sgonfiare la nozione di stabilità) e sia il concetto di marketing (perché è riuscita a infrangere una delle regole auree del marketing che vede correlata la fidelizzazione dei clienti non soltanto al brand ma anche ad un luogo fisico permanente).

La strategia del temporary shop è win win in quanto soddisfa gli interessi e le aspettative di tutti gli attori:

* **vince l’imprenditore**/operatore commerciale perché con il temporary shop riesce a soddisfare esigenze temporanee di business, vendere un gran numero di beni o servizi in un arco di tempo relativamente breve, creare una relazione di fiducia con i clienti, sperimentare la reazione del pubblico nei confronti di nuovi prodotti o servizi, aggredire nuove fette di mercato mantenendo contenuti gli investimenti (principalmente quelli relativi al canone di locazione dell’immobile);
* **vince il consumatore** perché con il temporary shop riesce a entrare in possesso di beni o servizi esclusivi o a prezzi equi e convenienti, si sentirà valorizzato e soddisfatto di quanto acquistato;
* **vince il locatore**/proprietario dell’immobile adibito a temporary shop poiché in questo modo mette a reddito il proprio locale, seppure per brevi periodi, senza che un soggetto conduttore si insidi stabilmente e può pretendere un canone di locazione più alto rispetto alle tradizioni locazioni commerciali;
* **vince l’amministrazione locale** poiché i servizi promozionali connessi al temporary shop contribuiscono ad aumentare il prestigio e l’attrattività dei centri storici, incentivano il commercio e il turismo.

Ebbene, la strategia dell’offerta a tempo limitato e del commercio “mordi e fuggi” è applicata anche ai temporary shop che diventano così un mix tra i tradizionali negozi al dettaglio e un progetto di marketing attuato nella sua forma più aggressiva.

Una ricorrente strategia applicata al marketing dei temporary shop è il cosiddetto *celebrity endorsment* ossia la presenza di testimonial famosi o influencer in grado di richiamare un grande pubblico.

Obiettivo dei temporary shop è, in sintesi, creare un evento, giocare sulla curiosità indotta nei consumatori dalla breve durata del periodo di apertura dell’esercizio, indagare sui comportamenti e sui desideri dei consumatori, diffondere la conoscenza del proprio brand.

Il temporary shop, pertanto, assolve pienamente la duplice funzione[[6]](#footnote-7):

* **promozionale** ossia consolidare l’immagine del brand attraverso un passaparola positivo,
* **investigativa** ossia testare il potenziale di mercato all’interno di un’area ben definita, comprendere l’interesse da parte del target di riferimento e intercettare il comportamento sempre più variabile dei clienti.

Non a caso, diversi imprenditori che avviano un temporary shop non puntano al conseguimento dell’utile. Per loro, infatti, è sufficiente **raggiungere il break-even**: l’obiettivo non è il fatturato bensì il consolidamento dell’immagine del brand, la promozione di nuovi prodotti o l’indagine sui comportamenti dei consumatori.

Ricorre al temporary shop anche l’imprenditore che non persegue l’obiettivo del ritorno economico bensì sfrutta tale fattispecie commerciale per **sperimentare e testare un nuovo business** (si pensi, ad esempio, all’imprenditore che vuole comprendere se sia più remunerativo aprire un negozio in una zona A o in una zona B oppure se puntare al commercio di un produttore Alfa o di un produttore Beta) avviando, al contempo, una serie di iniziative di marketing che consentano di profilare il consumatore e rispondere meglio alle sue esigenze.

Sono 3 i principali motivi per cui un imprenditore apre un temporary shop:

1. puntare su un elevato **ritorno economico** in brevissimo tempo generando entrate legate all’effetto evento;
2. **diffondere maggiormente il proprio brand** o la propria immagine garantendo al cliente un evento emozionale;
3. **analizzare il mercato** di riferimento e condurre un "A/B test" per comprendere quale, tra due scelte, possa essere la soluzione migliore o valutare possibili localizzazioni sostenendo un minor impegno finanziario.

È, quindi, evidente che a monte di tutto vi sia una attenta attività di pianificazione che va dalla comprensione delle motivazioni e dei bisogni reali dei consumatori all’individuazione di una soluzione che possa essere di vantaggio per i consumatori ma, al contempo, per l’imprenditore, dalla scelta del prodotto esclusivo o in edizione limitata alla definizione delle strategie di marketing, dall’individuazione della location ideale alla scelta del tipo di utenza su cui concentrare i propri sforzi.

L’imprenditore che intende aprire un temporary shop sa già a priori che la propria attività dovrà necessariamente essere a **tempo determinato** (a volte mesi, ma spesso settimane o addirittura giorni), che dovrà offrire un **prodotto esclusivo** o un’offerta vantaggiosa, che dovrà mettere in atto una valorosa e capillare **attività di marketing** indirizzando il proprio messaggio ad un cluster di utenza ben definito. In questo arco temporale dovrà, quindi, fare in modo che i consumatori non siano fidelizzati al temporary shop ma al marchio del prodotto o del servizio posto in vendita.

In sintesi, un imprenditore che avvia un temporary shop deve:

* definire chiaramente gli obiettivi e le strategie;
* stabilire la durata del negozio;
* trovare la location ideale;
* realizzare un negozio che sappia garantire al consumatore un’esperienza straordinaria.

In conclusione, un temporary shop è un negozio o uno spazio vendita aperto a tempo, in zone esclusive o in location dal carattere inequivocabile e con una grande capacità di vendita (in linea generale una zona a fortissimo passaggio pedonale). L’imprenditore che apre un temporary shop vuole sfruttare, in un arco temporale piuttosto contenuto, le opportunità che questa forma di business offre ed è pronto a chiudere quando, dopo qualche giorno o settimana, la spinta si esaurisce.

Si tratta di opportunità che trovano grande impiego nelle grandi città ma che sempre più spesso si scoprono anche nei piccoli centri, in occasione di eventi che richiamano un grande pubblico (concerti, partite, fiere, manifestazioni, celebrazioni religiose).

# 2. La locazione degli immobili adibiti a temporary shop

## 2.1 Valutare la location ideale

L’imprenditore orientato all’avvio di un temporary shop procede preliminarmente ad analizzare il mercato e a individuare la location ideale. La location, infatti, è un elemento caratterizzante della strategia adottata per portare al successo il temporary shop: strade ad alto traffico pedonale, centro città, vie dello shopping, centri commerciali.

La scelta del locale commerciale all’interno del quale aprire un temporary shop è di fondamentale importanza. Occorre andare oltre la visione del locale in sé, guardando l’area circostante e valutando tutte le opportunità e i vantaggi.

Si tratta di una scelta particolarmente delicata poiché da ciò ne deriva il successo o il fallimento della propria iniziativa commerciale e che dipende da una serie di fattori: tipo di prodotto o servizio che si vuole vendere, strategia di marketing che si vuole adottare, misura dei costi inerenti alla locazione e alla conduzione del negozio, eventuali limiti o restrizioni previsti dalle normative locali.

La scelta del locale commerciale è il risultato di un percorso di valutazione che inizia con l’identificazione del proprio audience. Una volta individuato il proprio pubblico, il passo successivo è trovare un locale situato in un’area frequentata da persone che rientrano nel target di riferimento.

Nella valutazione della location occorre, quindi, tenere conto dei seguenti criteri:

* **target**: il locale deve essere adatto al tipo di clientela che si vuole raggiungere, in termini di fascia di età, reddito, stile di vita;
* **contesto**: il locale deve essere inserito in un contesto urbano o territoriale che sia coerente con l’immagine e i valori dell’attività;
* **visibilità**: il locale deve essere facilmente individuabile e accessibile da parte dei potenziali clienti, sia a piedi che in auto o con i mezzi pubblici;
* **concorrenza**: il locale deve essere situato in una zona in cui non vi siano troppi esercizi commerciali simili o complementari che potrebbero dirottare l’attenzione della clientela.

In linea generale, il temporary shop è aperto in **zone altamente rappresentative** e ad alta densità commerciale, facilmente accessibili. Nella scelta della location, quindi, occorre valutare anche la presenza di parcheggi o di collegamenti di trasporto locale come metropolitana o bus. Una zona che non solo sia in grado di garantire un rilevante flusso di utenza ma che assicuri che il flusso di utenza sia coerente con il proprio target di clientela. Vanno bene location poste in centro città, nei centri commerciali, negli aeroporti o in prossimità di punti di interesse.

Le location dove maggiormente sorgono i temporary shop sono:

* **centri urbani**: in linea generale ospitano gli spazi commerciali più ambiti ed esclusivi, garantiscono la massima visibilità e un elevato numero di visitatori. Tuttavia, i locali a destinazione commerciale dei centri urbani sono molto richiesti e hanno canoni di locazioni più elevati;
* **centri commerciali**: sono location che puntano esclusivamente sulla vendita al dettaglio e questo li rende il luogo perfetto per promuovere una vendita temporanea. In linea di massima i centri commerciali garantiscono buoni risultati poiché hanno maggiori possibilità di convertire i visitatori in clienti. Ai temporary shop possono offrire efficaci soluzioni pubblicitarie in modo da sfruttare al massimo il periodo in cui l’evento si realizza;
* **gallerie**: sono indubbiamente grandi esperti di attività temporanea poiché gestiscono un continuo turnover di mostre ed eventi e, pertanto, possono offrire soluzioni innovative e personalizzate. Garantiscono buone condizioni dei locali, ampi spazi e ottima illuminazione nonché una clientela fidelizzata. Tuttavia, in molti casi occorre prenotare i locali con diversi mesi di anticipo;
* **castelli**: offrire un’esperienza di acquisto all’interno di un castello rappresenta un’idea originale e affascinante e contribuisce a creare interesse attorno all’evento rendendo l’esperienza stessa ancora più memorabile. In questo modo è possibile attirare i turisti e spingere le vendite sfruttando il fascino e la bellezza del castello, in un’atmosfera unica e suggestiva;
* **aeroporti**: la grande affluenza di passeggeri all’interno di un aeroporto può rappresentare una interessante opportunità per chi vuole aprire un temporary shop orientato verso una clientela business o turistica. La clientela è ampia e diversificata in quanto proveniente da varie parti del mondo.

## 2.2 Esigenze locative dei temporary shop

Il temporary shop è generalmente aperto in immobili presi in affitto, che abbiano tutte le caratteristiche necessaria a presentare e vendere i prodotti, organizzare eventi e consentire l’accesso di un considerevole flusso di utenza.

Per il proprietario dell’immobile, la locazione del negozio destinato a temporary shop rappresenta l’opportunità di:

* mettere a reddito un bene immobile per un breve periodo di tempo senza doversi privare della disponibilità del bene stesso;
* richiedere un canone di locazione più alto rispetto a quello di mercato solitamente richiesto nelle tradizionali locazioni commerciali;
* entrare a far parte di un circolo virtuoso che consenta, una volta concluso il contratto di locazione con un temporary shop, di mettere nuovamente sul mercato il bene immobile e stipulare un nuovo contratto di locazione temporanea. In questo modo il locatore riuscirà a garantirsi continuità nella percezione dei canoni.

La costante crescita dei temporary shop a livello globale ha portato i proprietari di immobili a offrire con maggiore impegno i propri spazi per l’esposizione temporanea dei prodotti. Fra i proprietari di beni immobili, chi ha già percepito le potenzialità di questo nuovo business si è mosso per tempo e ha costituito società o fondato marketplace che offrono servizi di affitto degli spazi in cui allestire il proprio pop-up store sfruttando la formula della locazione temporanea.

Fra questi spicca il marketplace *Appear here*[[7]](#footnote-8), piattaforma inglese la cui mission è creare un mondo in cui chiunque abbia un’idea possa trovare uno spazio per realizzarla. La società è stata fondata nel 2012 dal Ross Bailey. Durante quell’estate, l’attuale amministratore delegato della società ha pensato di lanciare un marchio in occasione del Queen’s Diamond Jubilee.

Due settimane dopo ha preso in affitto un locale a Marshall Street di Londra con l’insegna Rock & Rule. Core business del negozio era la vendita di t-shirt e abbigliamento ispirati alla Regina ma in edizione limitata.

Il negozio è stato in brevissimo tempo preso d’assalto da numerosissimi clienti interessati all’acquisto delle magliette. Ma quello che Bailey non aveva previsto era che una ampia fetta di clientela fosse interessata non tanto alle magliette ma all’affitto del locale per brevi periodi. Insomma, fra tanti clienti che volevano acquistare le magliette se ne nascondevano molti il cui interesse era esclusivamente l’affitto del locale.

È stato questo a fare scattare la scintilla nella mente dell’imprenditore londinese: chiuso dopo pochi giorni il Rock & Rule, Ross decise di investire il profitto derivato dall’attività commerciale per lanciare il marketplace Appear here.

Oggi la piattaforma si occupa di mettere in contatto i proprietari di spazi destinati a ospitare attività commerciali con gli imprenditori che vogliono avviare un temporary shop. Attualmente indirizza la propria offerta solo nel Regno Unito, in Francia, nei Paesi Bassi e negli Stati Uniti ma non si esclude l’estensione dell’operatività anche a livello globale.

## 2.3 Locazioni a carattere transitorio

Il format dei temporary shop porta con sé l’esigenza di regolare giuridicamente il contratto di locazione avente ad oggetto un’attività che, per natura, riveste **carattere transitorio**.

Il legislatore nostrano non ha introdotto nell’ordinamento italiano una regolamentazione specificamente pensata per questo tipo di attività. Visto il vuoto legislativo, tuttavia, non resta altro da fare che approfondire la tematica inerente alle locazioni commerciali ordinarie al fine di individuare elementi, che per analogia, possano essere applicati anche all’istituto dei temporary shop.

Nell’ambito della disciplina delle **locazioni di immobili urbani** adibiti ad uso diverso da quello di abitazione, l’art. 27, c. 1, della legge 27 luglio 1978, n. 392, prescrive una durata minima di sei anni (nove anni in caso di strutture alberghiere).

La disposizione, tuttavia, ammette, al comma 5, una deroga: il contratto di locazione può essere stipulato per un periodo più breve qualora l’attività esercitata o da esercitare nell’immobile abbia, per sua natura, carattere transitorio.

**→ La tipologia di locazione commerciale transitoria, di cui il comma 5, art. 27 della legge 27 luglio 1978, n. 392 deroga all’ordinaria durata del contratto, è caratterizzata dalla durata inferiore a quella legale. L’applicabilità di tale fattispecie contrattuale può avvenire qualora l’attività esercitata o da esercitare nell’immobile abbia, per sua natura, carattere transitorio.**

Si tratta di una previsione che deroga alle ordinarie regole inerenti alla locazione commerciale, aspetto nel quale il legislatore pone particolare attenzione al carattere della **stabilità** e alla **soluzione di continuità** dell’impresa commerciale.

Infatti, per espressa previsione normativa, il legislatore ha stabilito in via ordinaria non soltanto una durata sessennale (ovvero novennale) del contratto ma, nel perseguire il precipuo scopo di tutelare la permanenza, la stabilità e la continuità all’impresa commerciale, ha previsto altresì:

* se la locazione ha carattere stagionale, l’obbligo del locatore a **locare l’immobile allo stesso conduttore** che gliene abbia fatto richiesta con lettera raccomandata prima della scadenza del contratto, per la medesima stagione dell’anno successivo[[8]](#footnote-9);
* se la cessazione del rapporto di locazione non è dovuta a risoluzione per inadempimento o disdetta o recesso del conduttore ovvero a procedure di fallimento, concordato preventivo, amministrazione controllata e liquidazione coatta amministrativa di cui al regio decreto 16 marzo 1942, n. 267, il diritto ad una **indennità per la perdita dell’avviamento**[[9]](#footnote-10) sempreché l’attività esercitata non rientri in precise esclusioni[[10]](#footnote-11). Il riconoscimento di tale indennità rappresenta un ristoro per l’imprenditore che abbia avviato la propria attività e si trovi a subire il recesso del locatore prima della scadenza del contratto andando incontro all’onere di trasferire la propria attività, al rischio di perdere gli investimenti compiuti e parte della clientela non fidelizzata. Con la previsione di una indennità pari a diciotto mensilità (ovvero ventuno mensilità per le attività alberghiere), il legislatore tenta di scoraggiare il recesso anticipato del contratto da parte del locatore;
* se l’immobile è adibito all’esercizio della stessa attività o di attività incluse nella medesima tabella merceologica che siano affini a quella già esercitata dal conduttore uscente e ove il nuovo esercizio venga iniziato entro un anno dalla cessazione del precedente, il conduttore ha diritto ad una **ulteriore indennità** pari a diciotto mensilità (ovvero ventuno mensilità per le attività alberghiere)[[11]](#footnote-12);
* se il locatore intende trasferire a titolo oneroso l’immobile locato, il **diritto di prelazione** del conduttore[[12]](#footnote-13);
* se il locatore non garantisce la prelazione del conduttore, il **diritto di riscatto** dell’immobile dall’acquirente[[13]](#footnote-14).

Si tratta di disposizioni che, come si evince dal combinato disposto delle norme, data la natura transitoria del temporary shop, **non potranno trovare applicazione** nell’ipotesi di svolgimento di tale attività temporanea.

È evidente come, nell’ottica del legislatore del 1978, vi fosse essenzialmente la **salvaguardia della prosecuzione dell’attività** all’interno dei medesimi spazi vendita seppur non tralasciando ipotesi di locazione transitoria, indubbiamente ben lontani dai temporary shop che l’evoluzione della cultura imprenditoriale ci ha suggerito.

Non si tratta, quindi, di una inattesa lungimiranza del legislatore poiché tale disposizione è stata prevista per regolamentare altre forme di attività temporanee. Si pensi, ad esempio, ai casi in cui un imprenditore edile deve affittare un magazzino per il deposito di materiali e attrezzature necessarie ad un cantiere che, di per sé, ha carattere meramente temporaneo[[14]](#footnote-15).

Nella stipula del contratto di locazione di un immobile da adibire a temporary shop, pertanto, il locatore e il conduttore possono **individuare un termine inferiore rispetto a quello disciplinato dalla norma**. Tuttavia, al fine di evitare la nullità della pattuizione diretta a limitare la durata legale del contratto di cui all’articolo 79 della legge 392/1978, occorre indicare in maniera chiara:

* **le intenzioni** di procedere con la locazione dell’immobile per fini commerciali in deroga alle ordinarie regole previste dal citato art. 27 della legge 392/1978;
* **i motivi e le ragioni obiettive** che, in concreto, giustificano la transitorietà e che, pertanto, ai sensi del comma 5, art. 27, della legge 392/1978, la locazione non è stipulata per la durata sessennale ma è limitata ad un arco temporale ridotto.

L’indicazione dei motivi che giustificano la temporaneità della locazione appare essere di fondamentale importanza: dalla lettura del contratto deve chiaramente **emergere il carattere transitorio** del vincolo negoziale con una espressa enunciazione delle ragioni che escludono le esigenze di stabilità della locazione.

**→ Dal contratto deve emergere la volontà negoziale delle parti che riconduca il rapporto contrattuale nell’alveo della locazione transitoria e che motivi puntualmente il collegamento del rapporto allo svolgimento di particolari eventi che giustifichino l’esercizio dell’attività commerciale**[[15]](#footnote-16)**.**

La mancata indicazione delle condizioni che possano far ritenere operante l’ipotesi di locazione transitoria non abitativa **rende nullo il patto di riduzione della durata della locazione**. Infatti, l’articolo 79 della legge 27 luglio 1978, n. 392 considera nulla ogni pattuizione diretta a limitare la durata legale del contratto.

Pertanto, il **contratto di locazione** per uso transitorio deve contenere i seguenti elementi:

* l’indicazione che l’attività in fase di avvio è un temporary shop e, pertanto, la locazione dell’immobile deve intendersi limitata ad un preciso arco temporale;
* la prova che l’attività che si sta avviando all’interno dell’immobile preso in locazione è transitoria;
* la misura del canone (settimanale, mensile o forfetario per l’intera durata contrattuale) rimessa alla libera e autonoma volontà delle parti;
* l’esclusione dell’obbligo di corrispondere l’indennità per la perdita dell’avviamento ad opera dell’articolo 35 della legge 392/1978;
* l’esclusione del diritto di prelazione e del correlato diritto di riscatto in caso di nuova locazione, ai sensi del combinato disposto dagli articoli 41 e 35 della legge n. 392/1978;
* l’esclusione del rinnovo ad opera dell’art. 28 della legge n. 392/1978.

A differenza di quanto accade nella locazione ordinaria, il contratto di locazione transitoria ad uso commerciale si risolverà allo spirare del termine indicato nel contratto senza che le parti dovranno darne alcuna comunicazione.

Il conduttore, quindi, procederà alla riconsegna dell’immobile libero da persone e cose. In caso di **protrazione della detenzione dei locali**, il locatore ha diritto al risarcimento del danno.

Qualora le parti vorranno **proseguire il rapporto locatizio** sarà necessario procedere con un rinnovo del contratto, richiamando integralmente il precedente e giustificando la necessità di procedere con l’estensione del periodo mantenendo, tuttavia, la condizione di temporaneità della locazione.

Rimangono valide le disposizioni previste dal codice civile, le imposizioni tributarie previste dalla normativa fiscale e gli obblighi dettati dal decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 114, inerente alla riforma della disciplina relativa al settore del commercio.

La normativa sulle locazioni prevede che, in caso di **recesso dal contratto**, sia dato un preavviso di sei mesi. In particolare, le parti possono consentire contrattualmente che il conduttore receda in qualsiasi momento dal contratto dandone avviso al locatore, mediante lettera raccomandata, almeno sei mesi prima della data in cui il recesso deve avere esecuzione[[16]](#footnote-17).

È evidente che, nella generalità dei temporary shop, questo termine appare eccessivo considerando poto che la vita di un temporary shop non va, di norma, oltre i trenta giorni. Le parti, quindi, potranno concordare un termine più breve di quello legalmente previsto in modo da permettere a entrambe le parti di sciogliersi dal contratto.

Il conduttore può **sublocare l’immobile** o **cedere il contratto di locazione** anche senza il consenso del locatore, purché venga insieme ceduta o locata l’azienda, dandone comunicazione al locatore mediante lettera raccomandata con avviso di ricevimento. Il locatore può opporsi, per gravi motivi, entro trenta giorni dal ricevimento della comunicazione. Nel caso di cessione, il locatore, se non ha liberato il cedente, può agire contro il medesimo qualora il cessionario non adempia alle obbligazioni assunte[[17]](#footnote-18). Tale disposizione si ritiene possa essere applicata anche alla fattispecie dei temporary shop.

## 2.4 Registrazione dei contratti di locazione

Il decreto del Presidente della Repubblica 26 aprile 1986, n. 131 ha approvato il Testo Unico delle disposizioni concernenti l’imposta di registro e ha previsto:

* l’obbligo di registrazione dei contratti di locazione;
* il pagamento della rispettiva imposta.

In materia di contratti di locazione, inoltre, il comma 346, art. 1, della legge 30 dicembre 2004, n. 311 (legge finanziaria 2005) ne ha previsto la nullità qualora, ricorrendone i presupposti, non siano registrati.

In linea generale, i contratti di locazione di beni immobili sono soggetti a registrazione in termine fisso e, per i casi diversi dalle locazioni che hanno per oggetto fondi rustici e beni strumentali, sono assoggettati a imposta di registro pari al 2% del canone annuo[[18]](#footnote-19).

Il contratto di locazione è registrato, ai sensi dell’art. 13 del d.P.R. 131/1986 come modificato dal decreto-legge 21 giugno 2022, n. 73, convertito, con modificazioni, dalla legge 4 agosto 2022, n. 122, entro trenta giorni dalla data dell’atto.

Alle disposizioni previste in linea generale, la Tariffa II – Articolo 2-bis del d.P.R. 131/1986 ha previsto una deroga per le locazioni di immobili non formati per atto pubblico o scrittura privata autenticata di **durata non superiore a trenta giorni** complessivi nell’anno.

Tali contratti rientrano tra gli atti soggetti a registrazione **solo in caso di uso** e, pertanto, non sono soggetti all’obbligo di registrazione in termine fisso (ma solo all’onere di registrazione in caso di uso).

# 3. Aprire un temporary shop

## 3.1 Perché aprire un temporary shop

I motivi per cui un imprenditore decide di avviare un temporary shop possono essere così sintetizzati:

1. **testare il mercato**: il temporary shop consente di fare alcuni test sulla posizione del locale o sul prodotto che si vuole commercializzare poiché crea curiosità e interesse e fidelizza i potenziali clienti. In questo modo l’imprenditore riesce a ottenere rapidamente feedback, dati e contatti utili per migliorare il proprio prodotto o servizio e comprendere se l’attività che ha in mente ha i presupposti per superare la fase di break-even. Testare il mercato con il temporary shop comporta numerosi vantaggi:
   1. **riduzione al minimo di rischi e costi**: consente di evitare investimenti sbagliati o inutili e scegliere la soluzione più adatta alle proprie esigenze e a quelle dei clienti;
   2. **aumento delle opportunità**: è possibile scoprire nuove nicchie di mercato, bisogni rimasti insoddisfatti o tendenze da sfruttare per differenziarsi dalla concorrenza;
   3. **ottimizzare le risorse**: impiegare correttamente le proprie risorse consente di massimizzare i profitti;
   4. **migliorare la qualità**: grazie ai feedback ottenuti è possibile offrire un prodotto o un servizio sempre più vicino alle aspettative e alle preferenze dei consumatori;
   5. **fidelizzare i clienti**: in questo modo è più facile costruire relazioni durature e di valore con i clienti offrendo loro soluzioni personalizzate e soddisfacenti;
2. **creare un’esperienza**: il temporary shop è la soluzione ideale per l’imprenditore che vuole garantire esperienze memorabili ai propri clienti. L’esperienza del cliente è uno dei fattori chiave che determinano il successo o il fallimento di un’impresa. I clienti vogliono essere sorpresi, sentirsi speciali. Offrire ai clienti un’esperienza memorabile significa non solo soddisfare le loro aspettative ma addirittura superarle in modo da creare un legame emotivo e una fedeltà duratura;
3. **costruire una relazione significativa e duratura**: la relazione con i clienti consente alle imprese di avere successo nel mercato competitivo di oggi. Per costruire una relazione significativa e duratura le imprese devono imparare a soddisfare le esigenze e le aspettative dei propri clienti offrendo loro un valore aggiunto e un’esperienza positiva. Costruire una relazione significativa e duratura apporta alle imprese diversi vantaggi:
   1. **maggiore soddisfazione e fedeltà dei clienti**: i clienti si sentono ascoltati e apprezzati e sono più propensi a rimanere fedeli al marchio, a ripetere gli acquisti e a raccomandare i prodotti acquistati ad altri potenziali clienti;
   2. **maggiore redditività e crescita**: con una relazione significativa e duratura i clienti sono più propensi a spendere di più.
4. **generare ampi profitti in tempi brevi**: data la loro natura temporanea, i pop-up store richiamano un elevato numero di clienti che desiderano approfittare di un’offerta irripetibile o acquistare un prodotto in edizione limitata. I temporary shop, infatti, sono in grado di creare un senso di desiderio, di urgenza e di esclusività e incentivano i clienti a fare un acquisto immediato sfruttando il principio della scarsità o del timore di perdere un’occasione vantaggiosa.

## 3.2 Avvio dell’attività di temporary shop

Sotto l’aspetto amministrativo, si riscontra l’assenza di una **normativa** statale sul tema dei temporary shop. Tuttavia, alcune Regioni, visto il diffondersi del fenomeno all’interno del proprio territorio, hanno adottato specifiche disposizioni, talvolta stabilendo restrizioni inopportune che ne limitano la diffusione. In tutti gli altri casi, per l’avvio di un temporary shop occorre fare riferimento alla **disciplina ordinaria in tema di vendita al dettaglio** (l’attività che più si avvicina al temporary shop è indubbiamente l’esercizio di vicinato a cui è aggiunta la condizione temporale).

Le Regioni dovrebbero affrettarsi a regolamentare il fenomeno non soltanto per conferire dignità legislativa ad un’attività che sta prendendo via via un grande sviluppo ma soprattutto perché la presenza di una chiara disciplina dei temporary shop sarebbe un incentivo per tutti coloro (imprenditori locali o provenienti dall’estero) che intendano investire in questa nuova forma di attività.

Lo sforzo creativo del legislatore regionale, pertanto, comporterebbe un rilevante **aumento del prestigio e dell’attrattività dei centri storici** poiché i servizi promozionali connessi all’attività permetterebbero di incentivare il commercio e il turismo. Un imprenditore estero, ad esempio, potrebbe vedere una interessante opportunità di business nell’apertura di un temporary shop nel centro storico di una grande città. Di fronte ad una normativa chiara e accessibile potrebbe esporre i propri prodotti o servizi per un periodo di tempo ben definitivo dando avvio ad una campagna di marketing in grado di richiamare consumatori, turisti o semplici curiosi.

L’obiettivo è quello di garantire l’**avvio dell’attività entro 48 ore**, approvando una disciplina che sia in grado di coniugare la libera concorrenza, che non danneggi gli operatori già esistenti e che sia uno strumento di attrazione dei brand di rilievo internazionale ma anche di chi voglia tentare nuovi percorsi imprenditoriali.

Il legislatore regionale, pertanto, deve essere in grado di concepire una legge di regolamentazione dei temporary shop che incoraggi l’imprenditore a investire in questo settore. La normativa deve disciplinare le attività di commercio al dettaglio aperte nei centri storici o nei centri commerciali per un periodo di tempo limitato e deve consentire l’avvio dell’attività in tempi rapidi.

La richiesta di autorizzazione all’esercizio del temporary store può essere presentata dagli operatori economici locali ed esteri. Nella domanda dovrebbe essere indicata l’attività che si intende avviare, la tipologia merceologica, il relativo codice ATECO, la durata e la sede individuata per l’esercizio del temporary shop. In linea generale, essendo già prevista a priori la data di fine dell’attività, il legislatore regionale non dovrebbe richiedere la trasmissione di ulteriori atti amministrativi quando l’attività è effettivamente chiusa, poiché è certo il momento in cui avviene l’estinzione naturale dell’attività economica temporanea.

L’attività di temporary shop può essere aperta sicuramente in locali con **destinazione d’uso commerciale**. Il legislatore, tuttavia, potrebbe valutare anche l’opportunità di consentirne l’esercizio anche in strutture amovibili. L’idea potrebbe essere quella di consentire l’esercizio dell’attività anche all’interno dei cosiddetti **container espositivi** ossia veri e propri cassoni dotati di specifiche caratteristiche tecniche che vengono allestiti nelle posizioni migliori, anche in zone non convenzionali, per la vendita di prodotti o per esclusive finalità di marketing.

È opportuno che il legislatore regionale faccia anche riferimento alla normativa sulla locazione, in deroga alle disposizioni generali in materia di locazioni, e al contratto di locazione temporanea.

Indipendentemente dalla temporaneità dell’attività svolta, l’apertura di un temporary shop impone all’imprenditore di adeguarsi alla normativa prevista dal decreto legislativo 31 Marzo 1998, n. 114 con il quale è stata riformata la **disciplina relativa al commercio**. Infatti, Indipendentemente dalla durata dell’attività commerciale e delle esigenze dell’imprenditore, il predetto decreto riguarda tutte le attività di commercio al dettaglio.

A tal proposito è bene ricordare che l’art. 4 definisce:

* **commercio all'ingrosso**, l'attività svolta da chiunque professionalmente acquisti merci in nome e per conto proprio e le rivenda ad altri commercianti, all'ingrosso o al dettaglio, o ad utilizzatori professionali o ad altri utilizzatori in grande;
* **commercio al dettaglio**, l'attività svolta da chiunque professionalmente acquisti merci in nome e per conto proprio e le rivenda, su aree private in sede fissa o mediante altre forme di distribuzione, direttamente al consumatore finale;
* **esercizi di vicinato**, quelli aventi superficie di vendita non superiore a 150 mq. nei comuni con popolazione residente inferiore a 10.000 abitanti e a 250 mq. nei comuni con popolazione residente superiore a 10.000 abitanti;
* **medie strutture di vendita**, gli esercizi aventi superficie superiore ai limiti di cui al punto precedente e fino a 1.500 mq nei comuni con popolazione residente inferiore a 10.000 abitanti e a 2.500 mq. nei comuni con popolazione residente superiore a 10.000 abitanti;
* **grandi strutture di vendita**, gli esercizi aventi superficie superiore ai limiti di cui al punto precedente;
* **centro commerciale**, una media o una grande struttura di vendita nella quale più esercizi commerciali sono inseriti in una struttura a destinazione specifica e usufruiscono di infrastrutture comuni e spazi di servizio gestiti unitariamente.

Data la modesta dimensione dei temporary shop, in linea generale troverà applicazione l’articolo 7 del decreto legislativo 114/1998 applicabile agli esercizi di vicinato in base al quale, per l’avvio dell’attività occorre presentare la **segnalazione certificata di inizio attività**.

La SCIA è presentata al Comune territorialmente competente e deve contenere le seguenti informazioni[[19]](#footnote-20):

1. la planimetria dei locali;
2. una dichiarazione concernente il rispetto della normativa vigente in materia di sicurezza e requisiti igienico-sanitari;
3. l’indicazione dei prodotti oggetto della vendita e le percentuali di sconto[[20]](#footnote-21);
4. la data di inizio e di fine dell’attività[[21]](#footnote-22).

Alla conclusione del periodo temporaneo, l’esercizio deve essere immediatamente chiuso[[22]](#footnote-23).

## 3.3 Requisiti soggettivi

Resta confermato, ai fini dell’esercizio di un temporary shop, il possesso dei **requisiti morali** previsti dall’art. 71 del decreto legislativo 26 marzo 2010, n. 59[[23]](#footnote-24) secondo cui non possono esercitare l’attività commerciale di vendita:

1. coloro che sono stati dichiarati delinquenti abituali, professionali o per tendenza, salvo che abbiano ottenuto la riabilitazione;
2. coloro che hanno riportato una condanna, con sentenza passata in giudicato, per delitto non colposo, per il quale è prevista una pena detentiva non inferiore nel minimo a tre anni, sempre che sia stata applicata, in concreto, una pena superiore al minimo edittale;
3. coloro che hanno riportato, con sentenza passata in giudicato, una condanna a pena detentiva per uno dei delitti di cui al libro II, Titolo VIII, capo II del codice penale, ovvero per ricettazione, riciclaggio, insolvenza fraudolenta, bancarotta fraudolenta, usura, rapina, delitti contro la persona commessi con violenza, estorsione;
4. coloro che hanno riportato, con sentenza passata in giudicato, una condanna per reati contro l’igiene e la sanità pubblica, compresi i delitti di cui al libro II, Titolo VI, capo II del codice penale;
5. coloro che hanno riportato, con sentenza passata in giudicato, due o più condanne, nel quinquennio precedente all’inizio dell’esercizio dell’attività, per delitti di frode nella preparazione e nel commercio degli alimenti previsti da leggi speciali;
6. coloro che sono sottoposti a una delle misure di prevenzione di cui alla legge 27 dicembre 1956, n. 1423, o nei cui confronti sia stata applicata una delle misure previste dalla legge 31 maggio 1965, n. 575, ovvero a misure di sicurezza.

## 3.4 Requisiti strutturali

In linea di massima non si riscontrano particolari limiti nell’avvio di un temporary shop: l’attività può essere avviata all’interno di locali a destinazione d’uso commerciale o, se previsto dalle disposizioni locali[[24]](#footnote-25), in strutture a destinazione non commerciale quali musei, cinema o teatri[[25]](#footnote-26). Tuttavia, talune disposizioni locali possono disporre limiti quali, ad esempio, l’esercizio dell’attività del temporary shop esclusivamente in caso di particolari eventi quali fiere, manifestazioni o convegni[[26]](#footnote-27).

## 3.5 Adempimenti fiscali

Il temporary shop è aperto per un periodo di tempo limitato che, in linea di massima, non supera i trenta giorni. Le normative regionali, tuttavia, possono anche prevedere tempistiche più ampie[[27]](#footnote-28) oppure stabilire un termine minimo di apertura[[28]](#footnote-29).

La temporaneità dell’esercizio d’impresa non deve essere confusa con l’occasionalità dell’attività. Infatti, benché il temporary shop sia un negozio temporaneo, si è comunque di fronte ad un’**attività di tipo commerciale** che va esercitata necessariamente a seguito di apertura di partita IVA.

# 4. Il marketing dei temporary shop

## 4.1 Le potenzialità del settore

Nel settore commerciale, il concetto di *stakeholder* non può essere limitato ai soli imprenditori, istituzioni o enti che pongono il proprio interesse nell’attività di un’organizzazione o di una società. Infatti, un importante ruolo attivo deve essere attribuito ai consumatori che, con le loro decisioni e orientamenti all’acquisto, riescono a influenzare e condizionare le scelte strategiche delle imprese.

I clienti rappresentano l’asset di maggior valore per l’impresa e l’imprenditore che vuole emergere deve necessariamente osservare il mercato, interpretare i bisogni e le esigenze dei consumatori e offrire prodotti e servizi in linea con le loro aspettative. Il successo di un’impresa dipende in gran parte dal consumatore e dalla capacità che ha l’azienda di soddisfare i suoi bisogni e di interpretare le sue scelte di acquisto adattando la produzione alle richieste del mercato.

I clienti sono essenziali per la sopravvivenza dell’azienda, la quale deve osservare i loro comportamenti prima di adottare qualsiasi strategia. I consumatori di oggi, tuttavia, sono particolarmente esigenti: chiedono informazioni sui prodotti, disponibilità sull’orario dello shopping, varietà di scelta. Ma soprattutto vogliono vivere un’esperienza.

Ecco perché sempre più frequentemente si parla di *shopping experience* ossia l’insieme delle emozioni, delle sensazioni e delle percezioni che i clienti provano quando interagiscono con un brand.

Il **comportamento di acquisto** dei consumatori è uno dei principali temi di marketing in quanto è in grado di condizionare le performance e i risultati di qualsiasi impresa. Gli esperti di marketing investono parecchio nella comprensione dei meccanismi connessi al comportamento dei consumatori.

## 4.2 La customer experience

I consumatori hanno cambiato i loro gusti da molti anni, orientandosi sempre più verso una dimensione più esperienziale ed emozionale. Le imprese si trovano a operare all’interno di un mercato in cui i simbolismi legati ad un prodotto sono spesso più importanti della qualità del prodotto stesso.

Con l’acquisto di un prodotto, infatti, i consumatori desiderano non soltanto soddisfare un’esigenza legata all’utilizzo del prodotto ma, più di tutto, vogliono appagare un senso di unicità. Tale aspetto è diventato talmente predominante da essere considerato un **fattore critico di successo** per le imprese.

L’attenzione, quindi, si è spostata dalle caratteristiche del prodotto al desiderio di vivere un’esperienza unica, che conduca i consumatori a raggiungere lo status sociale che desiderano e che ritengono possano raggiungere soltanto con l’acquisto di quel determinato prodotto.

**→ Per il cliente, il valore del prodotto non è soltanto strettamente correlato al prodotto stesso e ai benefici funzionali che ne trarrà a seguito dell’acquisto ma anche (e soprattutto) alle esperienze che ne deriveranno.**

Tocca all’impresa adesso essere capace di offrire al cliente un’esperienza superiore. La comunicazione delle aziende, anziché puntare sulle caratteristiche del prodotto, deve concentrarsi sui benefici per i consumatori. E, in tale ambito, il retail è il canale che più di tutti permette di offrire una eccellente customer experience.

Le imprese hanno smesso di vendere prodotti e hanno iniziato a **commercializzare stili di vita**; i negozi sono passati da un semplice luogo di compravendita a veri e propri luoghi emozionali ed esperienziali, dove avvengono interazioni e comunicazioni tra impresa e cliente; i prodotti non vengono più utilizzati esclusivamente per la funzionalità per cui sono stati realizzati ma sono diventati simboli espressivi di valori culturali e sociali.

**→ La customer experience è una disciplina di business fondamentale per il successo delle imprese: offrire ai clienti un’esperienza positiva può portare l’azienda verso un profitto poiché conquista più facilmente la fedeltà dei clienti.**

È bene entrare nell’ottica che, a differenza di un tempo in cui i clienti rivolgevano la loro attenzione solo al prodotto o al servizio, oggi i bisogni dei clienti stanno diventando più complessi e il prodotto/servizio offerto ai clienti è soltanto una parte di ciò che in realtà il cliente stesso vuole acquistare. La parte restante è costituita da fattori immateriali che prendono il nome “esperienza”.

Il consumatore è certamente alla ricerca di un prodotto o di un servizio. Ma, al contempo, desidera vivere un’esperienza unica e gratificante. Le imprese, di fronte a tale circostanza, hanno dovuto **avviare un processo di trasformazione** per andare incontro alle preferenze dei clienti inserendo, all’interno della propria offerta, anche la componente esperienziale.

Il processo di gestione strategica dell’intera esperienza del cliente con un prodotto/servizio o con l’azienda è chiamato *customer experience management* (CEM) ed è una attività che si concentra sul consumatore prima, durante e dopo l’acquisto. Tale processo, attraverso la costante acquisizione di dati e informazioni, consente di migliorare il servizio verso i clienti, accrescere la loro fedeltà, aggiungere valore all’impresa e integrare i fattori che contribuiscono a creare una esperienza piacevole al consumatore.

Il consumatore che entra in un temporary shop prova la sensazione di riuscire a sfruttare qualcosa di unico, si sente fortunato per avere avuto accesso a qualcosa di raro, partecipare ad un evento riservato a pochi altri, pensa di essere privilegiato per partecipare ad un evento unico ed esclusivo.

Sono le esperienze vissute in fase di acquisto di un bene o servizio che fanno maturare o meno nel cliente la sensazione di soddisfazione e a sviluppare o troncare il rapporto con l’impresa. È questo un elemento di straordinaria importanza al punto da diventare un elemento determinante, un fattore critico di successo per qualsiasi attività imprenditoriale in quanto influisce sulla soddisfazione, sulla fedeltà e sul passaparola dei consumatori.

Gli imprenditori, quindi, mettono in atto ogni possibile strategia per garantire una shopping experience positiva, personalizzando l’offerta, il servizio e la comunicazione in base al target di riferimento. L’impresa che riesce a far vivere un’esperienza positiva ai propri clienti ha un forte **vantaggio competitivo** rispetto ai concorrenti.

Gli imprenditori hanno, così, pensato a punti vendita in grado di stimolare i propri clienti e soddisfare le loro necessità, rivisitando il concetto stesso di negozio e realizzando ambienti accoglienti, coinvolgenti e vivi, in grado di stimolarli toccando la loro sfera emotiva.

Affinché un temporary shop possa raggiungere i propri obiettivi è necessario che riesca a coinvolgere il maggior numero di persone che appartengono ad uno specifico cluster e che rispondano ai requisiti individuati chiaramente in un piano marketing che l’imprenditore deve necessariamente avere realizzato prima di aprire il temporary shop.

## 4.3 La gestione degli eventi

Lo sforzo più grande per un imprenditore che intende avviare un temporary shop sta proprio nel riuscire a offrire una shopping experience positiva. E, in tal senso, l’imprenditore si gioca tutto nell’evento che sarà in grado di organizzare a sostegno del temporary shop. Attraverso la corretta gestione di un temporary shop, con la creazione di ambienti stimolanti e coinvolgenti, è possibile emozionare, intrattenere e divertire i clienti nonché influenzare la loro propensione all’acquisto.

La spinta al successo dei temporary shop, infatti, è data anche dalla sensazione indotta nel cliente di partecipare ad un vero e proprio evento, un fenomeno irripetibile e, pertanto, imperdibile. Il cliente si sente quasi in dovere di invitare i propri conoscenti a partecipare all’evento affinché si rendano conto di quali emozioni, quale divertimento, quale coinvolgimento vi è alle spalle di un evento così incredibile. Per questo motivo condividerà le proprie sensazioni sui social network innescando, in questo modo, curiosità verso altri soggetti.

È dall’evento che il temporary shop trae linfa vitale. Il temporary shop, quindi, nasce con lo scopo di realizzare un evento e ne diventa, allo stesso tempo, talmente indissolubile da diventare esso stesso un evento.

**→ La vendita di prodotti o di servizi realizzata all’interno del punto vendita per un tempo strettamente limitato è l’evento che rappresenta il punto nodale dal quale prende vita il temporary shop.**

Il rapporto tra temporary shop ed evento diventa, quindi, sinallagmatico. I due elementi si fondono fino a diventare un’unica entità: il temporary shop non potrebbe esistere senza un evento; l’evento non avrebbe senso senza un temporary store.

Infatti, una cosa è aprire un tradizionale punto vendita e alimentare nei consumatori la consapevolezza che sarà disponibile anche nelle settimane, mesi e anni a venire; altro, invece, è organizzare un sales event per sole due settimane, alimentando nei consumatori il senso di urgenza e spingendoli all’acquisto impulsivo nel timore che nel giro di pochi giorni il prodotto potrebbe già essere esaurito e l’attività chiusa.

L’evento, quindi, è il processo dotato di elementi quali attrattività e spettacolarità, con il quale si spinge la promozione dei prodotti di rilevante interesse per i consumatori. Il temporary shop, quindi, è sostenuto da una serie di strategie di marketing in grado di suscitare interesse o curiosità nel pubblico al punto tale da invitarlo a partecipare all’evento all’interno del quale altre strategie di marketing lo inducono a completare l’acquisto.

L’imprenditore che, attraverso l’evento del temporary shop, vuole essere certo di trasmettere una shopping experience positiva deve seguire alcuni principi fondamentali:

* **conoscere i propri clienti**: individuare chiaramente un target di clientela a cui indirizzare i propri sforzi è il punto di partenza. L’avvio di una attività di marketing senza avere chiaramente individuato i destinatari del messaggio promozionale rischierebbe di vanificare gli sforzi e di registrare un insignificante ritorno economico. Bisogna, pertanto, capire chi sono i soggetti verso cui il temporary shop si rivolge, quali sono le loro esigenze, le loro preferenze e le loro abitudini di acquisto. In questo modo l’offerta potrà essere personalizzata in base al target di riferimento;
* **curare l’aspetto estetico del temporary shop**: il punto vendita deve essere attraente e accogliente. Molta attenzione va rivolta ai colori, alle luci, agli arredi e agli allestimenti poiché tutto questo contribuisce ad alimentare nel consumatore la piacevole sensazione di fare acquisti;
* **valorizzare il prodotto o il servizio**: i prodotti devono essere esposti in modo ordinato e ben visibile; se l’oggetto del temporary shop è l’erogazione di un servizio, questo deve essere presentato evidenziandone i punti di forza e le caratteristiche distintive. Per garantire una migliore shopping experience l’imprenditore può dare la possibilità di toccare il prodotto o provare il servizio in modo da favorire l’interazione e alimentare la fiducia;
* **assistere il cliente nel processo di acquisto**: personale specializzato deve seguire i clienti, consigliarli, indirizzarli verso la migliore soluzione di acquisto in base alle loro esigenze, aiutarli nella risoluzione di problemi o difficoltà. Meglio ancora se è possibile arricchire l’esperienza di acquisto con la consegna a domicilio o il pagamento rateale.

Il punto vendita in cui si realizza il temporary shop è curato nei minimi dettagli, con un elegante design applicato all’ambiente. La gestione è affidata a personale altamente qualificato, che sappia rispondere alle richieste di un considerevole flusso di utenza.

## 4.4 Il marketing esperienziale

Nel temporary shop, tutte le azioni di marketing detengono una fortissima carica attrattiva e persuasiva. Il target di utenza coinvolto nell’evento del temporary shop vuole sperimentare, partecipare, lasciarsi coinvolgere, provare emozioni e divertirsi. E soprattutto vuole diventare testimonial di un evento irripetibile e destinato a esaurirsi nel tempo. Per questo motivo metterà in atto un canale di comunicazione low cost, a vantaggio dell’imprenditore, che prende il nome di passaparola (o nella sua accezione anglosassone, word of mouth o WOM).

**→ Il passaparola è il risultato di una shopping experience positiva che induce i clienti a raccomandare il brand, il prodotto, il servizio o il punto vendita ad amici, parenti e conoscenti. È una forma di pubblicità gratuita ed efficace che aumenta la reputazione e la visibilità del brand e del punto vendita.**

Vivere un’esperienza positiva porta il consumatore a voler condividere le proprie emozioni derivanti da un evento mettendo in atto un passaparola positivo.

Suscitare emozioni nel consumatore è il compito che le imprese di oggi sono chiamate a compiere: devono riuscire a conquistare il cliente e instaurare un rapporto che vada oltre la semplice fiducia nella marca. Con il temporary shop si adottano strategie di marketing che, attraverso una continua stimolazione di emozioni, abbattono tutte le componenti di razionalità e consapevolezza.

Ecco, allora, che nei temporary shop trova larga applicazione del cd. marketing esperienziale, branca del tradizionale marketing che attribuisce importanza alle caratteristiche di un prodotto o di un servizio e tende a rendere unica l’esperienza del cliente nel consumo o nella fruizione.

Il marketing esperienziale coinvolge ogni singolo cliente e concentra i propri sforzi nell’offerta di un’esperienza in grado di raggiungere la profondità dei sentimenti e mantenere il più a lungo possibile la piacevole sensazione di benessere e i ricordi piacevoli.

L’esposizione del cliente a queste emozioni contribuisce alla **formazione di un legame saldo e duraturo con l’azienda**, il brand o il prodotto/servizio di cui ha fruito. Per l’impresa, quindi, l’esperienza diventa una nuova categoria di offerta che si affianca al prodotto o al servizio posto in vendita e, in qualche modo, lo amplia e lo valorizza. È evidente che le esperienze, per alimentare la sfera emotiva e sensoriale, non possono ripetersi in maniera prolungata nel tempo. Da qui la necessità di rendere i temporary shop dei veri e propri negozi temporanei.

Il marketing esperienziale ha una indiscutibile serie di **vantaggi** che possono essere così sintetizzati:

* agevola la comunicazione sui social network con conseguente miglioramento della brand awareness del marchio;
* aumenta il passaparola permettendo, anche a chi non è fisicamente presente, di avere un’idea di quello che sta succedendo con conseguente diffusione della popolarità del brand;
* permette al consumatore di provare, sentire e vivere emozioni in prima persona con conseguente fidelizzazione della clientela.

L’imprenditore che decide di avviare un temporary shop adotta una serie di **attività di marketing** che, volendo mantenere intatte le loro definizioni anglosassoni, si individuano nelle seguenti:

1. **partecipation**: l’imprenditore mette in atto ogni possibile azione diretta a massimizzare il numero dei soggetti che rispondono a determinati requisiti o che rientrano in uno specifico cluster e a stimolare l’interazione con gli stessi durante l’evento;
2. **product and brand experience**: l’imprenditore coinvolge i potenziali clienti invitandoli a provare nuove esperienze, sensibilizzando il loro carattere emozionale e invitandoli all’acquisto del prodotto;
3. **promotion**: l’imprenditore pianifica interventi di marketing anche ricorrendo a strategie low cost quali la comunicazione sui social network da parte dell’utenza che ha partecipato all’evento;
4. **probing**: l’imprenditore verifica i risultati e il raggiungimento degli obiettivi.

## 4.5 Strategie di distribuzione

Quella del temporary shop potrebbe essere una strategia di marketing applicata dagli imprenditori al fine di:

* integrare le tecniche di vendita già adottate;
* raggiungere al consumatore in una forma più diretta.

Il temporary shop, pertanto, non dovrebbe essere interpretato come una soluzione di business alternativa e sostitutiva dei negozi tradizionali ma come un sistema collaterale che, rivolgendosi ad un cluster di clientela ben specifico, amplia le opportunità di business.

Si passa in questo modo da un approccio che potremmo definire *single-channel*, in cui le imprese usano un unico canale di distribuzione (il negozio tradizionale), ad un approccio *multi-channel*, in cui le imprese affiancano ai negozi fisici anche gli e-store (i marketplace single brand che consentono di acquistare i prodotti tramite Internet), fino a giungere ad un approccio *omni-channel*, in cui l’imprenditore sfrutta ogni possibile canale di vendita anche mettendo in atto azioni che permettano di raggiungere grandi risultati in tempi relativamente brevi (è questo il caso dei temporary shop).

### 4.5.1 Strategia single-channel

Nella strategia single-channel gli imprenditori concentrano i propri sforzi su un **unico canale di distribuzione** che, generalmente, è individuato nel negozio fisico all’interno del quale i clienti si recano di persona per acquistare i prodotti che soddisfano i loro bisogni. Tuttavia per single-channel si intende anche la strategia di vendita messa in atto esclusivamente tramite e-store ossia un canale di vendita digitale (il canale web, quindi, mantiene comunque la caratteristica essenziale di essere l’unico canale di contatto tra il consumatore e l’azienda).

La strategia single-channel è una soluzione ormai obsoleta in quanto, essendo rappresentato da un unico punto di contatto con il consumatore, si traduce in una contrazione del volume di vendita e dei ricavi.

### 4.5.2 Strategia multi-channel

Con la strategia multi-channel l’imprenditore affianca al tradizionale negozio fisico anche **un canale digitale** che consenta al consumatore di interagire meglio con l’impresa e all’impresa di raggiungere potenziali clienti fisicamente distanti.

In questo caso, lo store digitale deve essere inteso come un **canale collegato e coordinato** al negozio fisico finalizzato ad agevolare la conclusione delle vendite e garantire all’utente una serie di servizi aggiuntivi che può ricevere solo online (quali, ad esempio, la consegna a domicilio).

Grazie al collegamento tra negozio fisico ed e-store, il consumatore riesce a spostarsi facilmente tra i diversi canali e a concludere l’acquisto in base alle proprie preferenze anche al fine di ridurre i costi e incrementare i benefici dello shopping in un unico processo di acquisto.

Si pensi, ad esempio, alla possibilità di consultare il sito web per acquisire informazioni sulle caratteristiche di un prodotto o di un capo di abbigliamento o per verificare prezzi, disponibilità o eventuali offerte commerciali per poi procedere con l’acquisto all’interno del negozio fisico al fine toccare con mano e verificare la qualità dell’oggetto. Oppure, viceversa, utilizzare il negozio fisico per provare, testare e ricevere informazioni su un prodotto il cui acquisto sarà fatto successivamente tramite digital store dove, generalmente, i prezzi sono inferiori.

Per l’imprenditore, il coordinamento tra negozio fisico ed e-store, è importante al fine di raccogliere dati approfonditi sui consumatori e creare un più fedele profilo dei clienti che lo aiuterà a massimizzare le **attività di cross-selling**.

### 4.5.3 Strategia omni-channel

Con la strategia omni-channel, l’imprenditore è in grado di gestire in maniera sinergica tutti i canali che ha a disposizione. I canali fisici e digitali sono, quindi, interconnessi tra di loro e consentono all’imprenditore di migliorare l’esperienza di acquisto dei consumatori.

Con l’omnicanalità, l’imprenditore aumenta i punti di contatto con il consumatore sfruttando tutte tecniche di vendita, fisiche e digitali, che il mercato gli consente.

**→ L’omnicanalità è un sistema che favorisce l’interazione e l’integrazione tra i canali digitali e quelli offline affinché il consumatore sia coinvolto nel processo di acquisto non soltanto in-store ma anche attraverso diversi dispositivi.**

Non sorprende, quindi, che, nel perseguire il precipuo fine di applicare la strategia omni-channel, l’imprenditore ricorra a soluzioni che prevedano l’apertura di negozi per un breve periodo di tempo oppure la realizzazione di applicazioni per smartphone grazie alle quali rimanere in contatto con i potenziali clienti, trasmettendo loro comunicazioni e messaggi contenenti offerte o suggerimenti di acquisto.

Nella strategia omni-channel le vendite online devono essere perfettamente integrate con le vendite offline.

La strategia omni-channel è vantaggiosa per gli imprenditori in quanto consente di:

* aumentare i volumi di vendita e i ricavi;
* ampliare la differenziazione dell’offerta;
* acquisire maggiori informazioni sui consumatori;
* migliorare la comunicazione.

# 5. Business plan

## 5.1 Introduzione

Il business plan è il documento che, più di tutti, esprime la fattibilità dell’idea imprenditoriale e ne determina la profittabilità. Basandosi esclusivamente su analisi, valutazioni e considerazioni veritiere e attendibili, il business plan rappresenta una indiscutibile guida per l’imprenditore che vuole emergere all’interno di un mercato sempre più turbolento e incontrollabile.

Grazie al business plan, infatti, l’imprenditore sarà in grado di concentrare la propria attenzione non soltanto sui propri punti di forza o di debolezza ma anche sulle opportunità da cogliere e sulle minacce da cui difendersi. Potrà, in questo modo, intervenire con tempestività, adottando azioni correttive, là dove il mercato di riferimento lo richiede.

## 5.2 A cosa serve il business plan

Oggi le risorse finanziarie sono sempre più scarse; accedere a forme di finanziamento è diventato ancora più costoso. Per l’imprenditore diviene di fondamentale importanza comprendere il **percorso da seguire per giungere a risultati soddisfacenti**, conoscere i tempi e le azioni necessarie per giungere al break-even ossia al momento in cui l’impresa smette di generare una perdita e inizia a produrre un utile.

È importante, quindi, avere una road map da consultare frequentemente. Solo con un continuo controllo dell’andamento gestionale è possibile individuare chiaramente la posizione dell’impresa rispetto al mercato e il percorso che occorre fare per giungere ad una destinazione finale.

Prima di avviare un temporary shop, pertanto, l’imprenditore deve portare a termine una attenta analisi del mercato sottoponendo la propria idea a **prove di fattibilità**. E questo potrà avvenire esclusivamente attraverso la progettazione di un business plan.

Sia ben chiaro, però, che il business non fornisce **garanzie assolute e inconfutabili**. Tuttavia, essendo uno dei principali elementi di management system, è in grado di esprimere le proprie potenzialità se inserito in un processo decisionale più ampio.

Il business plan, oltre a tracciare il percorso che l’impresa deve seguire per raggiungere il profitto, è un ottimo **strumento di comunicazione** dell’idea imprenditoriale. Un efficace business plan, presentato ad un soggetto finanziatore, può snellire e ridurre i tempi di attesa per l’erogazione del finanziamento poiché permette una valutazione prospettica sulla capacità reddituale dell’impresa e del suo grado di affidabilità.

**→ Il business plan è il documento mediante il quale un imprenditore definisce il complesso dei fabbisogni che si creano nell’impresa per effetto degli investimenti e del ritorno economico atteso.**

Il business plan, pertanto, assolve una **duplice funzione**:

1. **interna**: consente all’imprenditore di acquisire una visione iniziale, globale e complessiva dell’impresa che sta per avviare poiché permette di elaborare, sintetizzare e pianificare idee, programmi e iniziative che caratterizzano il progetto d’impresa, verificare la sostenibilità economico-finanziaria della gestione futura e controllarne il raggiungimento degli obiettivi attraverso l’analisi degli scostamenti ossia il confronto tra i dati effettivi con quelli previsionali;
2. **esterna**: consente di presentare l’impresa agli stakeholders (finanziatori, soci, fornitori, istituzioni pubbliche) e di orientare le loro scelte (ad esempio, agevolando una più puntuale comprensione dell’idea di business dell’imprenditore).

## 5.3 Caratteristiche di un business plan efficace

Il business plan è un documento aziendale sintetico che espone le caratteristiche di particolare importanza del progetto nonché gli obiettivi e le finalità. La sua redazione copre generalmente un arco temporale di tre/cinque anni.

Il primo anno può presentare **proiezioni mensili o trimestrali**; per i restanti anni è sufficiente una **proiezione annuale**. Eccezionalmente, nei casi di business particolarmente complessi o stagionali, la proiezione mensile è estesa al primo biennio.

Un business plan efficace deve essere:

1. completo;
2. comprensibile;
3. coerente;
4. credibile;
5. affidabile.

Il business plan può considerarsi **completo** quando tutti gli aspetti relativi all’attività svolta sono sviluppati in modo organico e contengono le principali informazioni che consentano di identificare la professionalità dell’imprenditore e la validità del suo progetto. L’imprenditore dovrà, quindi, avere cura di inserire nel business plan ogni informazione ritenuta rilevante per la comprensione del progetto.

L’esigenza di completezza è soddisfatta quando il business plan contiene le seguenti componenti:

* **organizzazione aziendale**: contiene informazioni in merito al temporary shop che si intende avviare, alla forma giuridica da adottare, al profilo dell’imprenditore e dei collaboratori. In questa sezione emergono le qualità personali e professionali del soggetto proponente, i suoi punti di forza e di debolezza;
* **ricerca di mercato e piano marketing**: contiene le considerazioni dell’imprenditore in riferimento al mercato in cui intende operare, al target di clientela cui proporre i propri prodotti o servizi. È in questa sezione che vengono tracciati gli obiettivi commerciali dell’impresa e le strategie che si intende attuare per il loro raggiungimento. In tale ambito spicca l’analisi delle opportunità e delle minacce: contesto economico, sociale e politico; legislazione vigente o in corso di approvazione; evoluzione tecnologica; internazionalizzazione; concorrenza. Appare fortemente consigliata l’individuazione di una nicchia di mercato ossia di un settore non ancora saturo e raggiungibile attraverso una attenta pianificazione strategica;
* **piano economico e finanziario**: rappresenta la traduzione in termini monetari dell’idea imprenditoriale. Ha lo scopo di valutare la redditività dell’impresa, quantificare gli investimenti necessari per l’avvio dell’attività e individuare le fonti di finanziamenti tramite le quali soddisfare il fabbisogno finanziario.

Un business plan poco **comprensibile** induce il lettore ad adottare un atteggiamento prudenziale se non addirittura restrittivo, negando la concessione del finanziamento che era stato richiesto. L’imprenditore che predispone il business plan deve fare molta attenzione a esprimere chiaramente l’idea imprenditoriale che ha in mente, approfondendo le sezioni del progetto di business con le più opportune riflessioni sui risultati di natura economico-finanziaria, delineando gli obiettivi e individuando gli strumenti e le soluzioni che dovrà adottare per realizzarli nonché le risorse necessarie per sostenere l’impresa.

Giova ricordare che, per natura, l’attività del temporary shop è destinata a durare per un arco temporale ben definito. Se non si riesce a trasmettere in maniera comprensibile l’idea imprenditoriale, la vision e la mission dell’impresa, un finanziatore potrebbe semplicemente dubitare della profittabilità dell’impresa e negare il proprio contributo.

La **forma del business plan** è assolutamente libera. Tuttavia, per agevolare la comprensione del documento, è opportuno che questo sia suddiviso in due parti:

1. **parte descrittiva**, nella quale sono riportati la natura, gli obiettivi e le caratteristiche essenziali del progetto di impresa che si intende avviare;
2. **parte quantitativa**, nella quale sono inseriti i bilanci previsionali riferiti agli esercizi di programmazione e i piani finanziari.

Un business plan è **coerente** quando le scelte strategiche risultano essere in linea con l’attività dell’impresa. Dal business plan, quindi, devono emergere tutte le necessarie rassicurazioni circa la realizzabilità e la profittabilità dell’impresa coerentemente con le scelte strategiche adottate dall’imprenditore.

Quando un business plan è completo di ogni sezione, diviene uno strumento **credibile** poiché consente di valutare, con la massima attendibilità, il livello di rischio dell’attività che si vuole avviare. Dalla lettura di un business plan credibile è, quindi, possibile comprendere i punti di forza e di debolezza dell’imprenditore ma anche le opportunità e i rischi che si corrono investendo nel temporary shop che si vuole avviare.

La raccolta dei dati necessari alla redazione del business plan (compreso il metodo utilizzato e la successiva elaborazione dei dati) deve essere **affidabile**. Ciò presuppone che l’attività sia documentata e che l’analisi dei dati possa essere verificata.

## 5.4 Sezioni del business plan

Fermo restando che la predisposizione del piano è fortemente condizionato dal tipo di attività che si intende avviare, dal mercato in cui si opera e dagli obiettivi prefissati, un business plan può definirsi efficace quando è composto dalle seguenti sezioni:

1. **executive summary**: rappresenta la sintesi del progetto imprenditoriale e riporta le informazioni maggiormente rilevanti sull’azienda, sugli obiettivi da raggiungere e sulle strategie da adottare. È fondamentale poiché consente al lettore di elaborare una prima impressione sull’idea di business e decidere se proseguire con la lettura del progetto o abbandonarla;
2. **descrizione dell’azienda**: presenta l’azienda (impresa individuale o società) ed espone gli obiettivi a breve, medio e lungo termine nonché i punti di forza e di debolezza e i fattori critici di successo;
3. **descrizione della struttura del management**: espone l’organizzazione aziendale nonché le funzioni, i ruoli e le responsabilità dei membri; determina la gerarchia, le relazioni e il flusso di informazioni e decisioni all’interno dell’organizzazione;
4. **descrizione dei prodotti e dei servizi**: descrive i prodotti posti in vendita o i servizi erogati dall’azienda;
5. **analisi del settore**: evidenzia le dimensioni e la natura competitiva del settore, le barriere all’entrata, i cambiamenti macroeconomici che influenzano il settore, i clienti a cui i prodotti o i servizi sono rivolti e i principali fornitori;
6. **analisi del mercato**: offre informazioni in riferimento alla dimensione del mercato e alla sua segmentazione, al trend, ai competitor; espone una proiezione delle vendite e individua il posizionamento della società nel mercato e rispetto ai concorrenti individuati;
7. **strategia di marketing**: definisce gli obiettivi di business da raggiungere tenendo conto delle esigenze e delle aspettative dei potenziali clienti;
8. **piano operativo**: specifica le azioni e le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi della società nonché le relative tempistiche;
9. **fabbisogno finanziario**: quantifica le risorse finanziarie di cui la società ha bisogno per acquisire i fattori produttivi necessari alla sua attività. Necessaria la distinzione dei capitali provenienti da fonti interne (autofinanziamento) o da fonti esterne (capitale di terzi);
10. **informazioni economico-finanziarie**: contiene i prospetti di conto economico, stato patrimoniale e flussi di cassa;
11. **allegati**: è una sezione di supporto e contiene i documenti richiamati nel business plan (curriculum vitae del management, relazioni esterne, analisi indipendenti di soggetti terzi, schede tecniche dei prodotti).

## 5.5 Azienda, idea imprenditoriale, vision e mission

Il business plan deve necessariamente contenere una dettagliata **descrizione dell’azienda** che si intende avviare e delle sue caratteristiche.

In caso di nuova iniziativa imprenditoriale occorre fornire la descrizione del progetto d’impresa e dei soggetti proponenti l’iniziativa, comprese le esperienze professionali di ciascuno di essi, le capacità di gestione e l’apporto finanziario.

Se l’azienda opera già sul mercato e vuole avviare un temporary shop è fondamentale indicare forma giuridica, la composizione societaria e gli organi di amministrazione e controllo e inserire una sezione con la storia e le origini dell’azienda, le attività svolte e i prodotti commercializzati o i servizi erogati, i processi organizzativi con i rispettivi ruoli e responsabilità, le risorse impiegate.

Nelle pagine precedenti di questo testo, è stato ampiamente chiarito che l’imprenditore che decide di avviare un temporary shop, lo fa fondamentalmente per due differenti motivi:

1. **conquistare nuove fette di mercato**, diffondere il proprio brand, fidelizzare la propria clientela, realizzare profitti immediati in un breve arco temporale;
2. **analizzare il mercato**, testare il lancio di un prodotto o di un servizio, ricevere utili feedback sulla propria idea imprenditoriale.

In linea generale, nel primo caso l’imprenditore possiede già un’impresa ben avviata, con un forte brand e una clientela già affezionata.

Nel secondo caso l’imprenditore promuove la nascita di una nuova impresa e vuole sperimentare nuove opportunità di business prima di decidere in quale settore operare, quale prodotto offrire o quale servizio erogare. In questo caso, il temporary shop è utilizzato come strumento di osservazione e ricerca, fondamentale per comprendere la profittabilità e la realizzabilità di una futura impresa destinata a non esaurirsi nel giro di poche settimane.

Qualunque sia la motivazione per cui si vuole avviare un temporary shop, l’idea imprenditoriale deve essere chiaramente raccontata nel business plan. La vision e la mission dovranno, poi, ampliare e arricchire l’idea dell’imprenditore. La **mission** di un temporary shop è sostanzialmente il suo scopo ossia la giustificazione che motiva la sua (breve) esistenza e, al tempo stesso, che la contraddistingue da tutte le altre attività. La **vision** esprime la volontà strategica dell’impresa è indica lo scopo che l’impresa si propone di perseguire.

**→ La mission di un’impresa è una dichiarazione che esprime la sua ragione di essere, i suoi valori, la sua visione e il suo impatto sul mondo. La mission dovrebbe essere chiara, concisa, coinvolgente e distintiva, in modo da comunicare efficacemente il messaggio dell’impresa ai suoi stakeholder. La vision di un’impresa è una dichiarazione che esprime il suo obiettivo a lungo termine, la sua aspirazione e il suo impatto desiderato sul mondo. La vision dovrebbe essere ambiziosa, motivante, orientata al futuro e in linea con la mission dell’impresa.**

## 5.6 Piano marketing

Straordinaria importanza assume, all’interno del business plan, il piano marketing ossia un quadro nel quale sono chiaramente individuati i bisogni e i desideri rimasti insoddisfatti dei potenziali clienti e le azioni o le iniziative che si intende attuare per promuovere e distribuire prodotti/servizi in grado di appagarli.

Per poter realizzare un piano marketing è, quindi, fondamentale la conoscenza del mercato in cui si intende operare. L’**analisi del mercato** consente di raccogliere le informazioni che permettano di comprendere le aspettative e i desideri dei potenziali clienti. Il mercato viene, quindi, segmentato affinché sia possibile identificare meglio le categorie di clienti obiettivo (target).

La **segmentazione** è quel processo che consente di suddividere il mercato in gruppi di persone aventi le medesime caratteristiche: area geografica (nazioni, regioni, province, città), caratteristiche del consumatore (età, sesso, professione, classe sociale, stile di vita), abitudini e comportamento (utilizzo di un prodotto, atteggiamento verso un servizio).

Solo successivamente possono essere definite strategie e azioni finalizzate a indirizzare i prodotti dell’impresa verso il target di clientela. In questo modo è possibile realizzare previsioni sui ricavi di vendita e sui costi che l’impresa dovrà sostenere per completare le necessarie attività di sviluppo, distribuzione e promozione dei prodotti.

La stesura di un piano marketing prevede:

* l’individuazione dei bisogni e dei desideri dei potenziali clienti e le azioni avviate dall’impresa per soddisfarli;
* la comprensione dell’intensità della concorrenza rispetto alla domanda;
* l’individuazione dei fattori chiave di successo per la soddisfazione della clientela nonché le minacce e le opportunità del mercato;
* la formulazione delle previsioni di vendita e dei costi correlati;
* la descrizione delle politiche e delle iniziative di marketing da adottare per lo sviluppo del progetto imprenditoriale.

## 5.7 Analisi SWOT

Nell’elaborazione del business plan, l’imprenditore deve essere in grado di individuare correttamente i cosiddetti fattori **critici di successo** ossia l’insieme delle forze che agiscono nel sistema in cui si è scelto di competere e che possono determinare il successo o il fallimento del temporary shop.

Per poter focalizzare meglio l’attenzione su questi punti, gli imprenditori elaborano una particolare strategia, definita a matrice SWOT, che consente loro di valutare i **fattori positivi e negativi interni ed esterni all’azienda** in modo da ottenere una visione generale e definire le operazioni da porre per raggiungere gli obiettivi prefissati.

L’analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare 4 differenti **fattori critici** di un progetto o di un’impresa:

1. **punti di forza** (Strengths): elementi e attributi dell’organizzazione utili a raggiungere l’obiettivo;
2. **punti di debolezza** (Weaknesses): elementi e attributi dell’organizzazione dannosi per raggiungere l’obiettivo;
3. **opportunità** (Opportunities): condizioni esterne utili a raggiungere l’obiettivo;
4. **minacce** (Threats): fattori esterni dannosi per la redditività del progetto.

L’analisi SWOT trova un larghissimo impiego tutte le volte in cui un imprenditore deve prendere una decisione per raggiungere un determinato obiettivo. Più in particolare, l’analisi si concentra sull’ambiente interno valutandone i **punti di forza e di debolezza** e sull’ambiente esterno valutandone **opportunità e minacce**.

**→ L’analisi SWOT è lo strumento fondamentale di pianificazione strategica per mettere a fuoco i punti chiave della propria attività ed analizzare le caratteristiche distintive dell’azienda e del mercato in cui opera.**

La corretta individuazione di tali punti è indispensabile per fissare gli obiettivi del business plan. Questo perché:

1. stabilire obiettivi inferiori alla capacità dell’impresa limita le potenzialità e le opportunità di crescita della medesima;
2. stabilire obiettivi esageratamente ambiziosi mette in difficoltà l’impresa, priva l’imprenditore delle necessarie forze fisiche e genera sensazioni di insoddisfazione e di insuccesso.

Il **modello di analisi SWOT** deve riguardare l’ambiente interno ed esterno e può essere elaborato attraverso la seguente matrice:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ANALISI SWOT** | | **Analisi interna** | |
| **Punti di forza** | **Punti di debolezza** |
| **Analisi esterna** | **Opportunità** | Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza del business. | Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità. |
| **Minacce** | Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce. | Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscano i punti di debolezza |

## 5.8 Piano degli investimenti

Una componente fondamentale del business plan è la redazione del piano degli investimenti e la contestuale quantificazione del fabbisogno finanziario.

Attraverso il piano degli investimenti l’imprenditore descrive e quantifica gli investimenti necessari a garantire la buona riuscita del progetto imprenditoriale. In particolare, ciò che deve emergere dal business sono i seguenti elementi:

1. indicazione degli investimenti necessari e delle tempistiche di realizzo;
2. quantificazione monetaria degli investimenti previsti.

L’attività svolta in questa sezione del business plan consente all’imprenditore di individuare le **fonti di finanziamento** in grado di coprire il fabbisogno finanziario necessario a soddisfare l’intero piano degli investimenti. Sarà cura dell’imprenditore, pertanto, indicare la copertura del fabbisogno finanziario con il capitale di rischio oppure con il capitale di terzi ovvero il ricorso a forme di incentivazioni e di finanziamenti regionali, statali o comunitari.

In tali casi è appena il caso di ricordare l’opportunità di indicare i provvedimenti normativi, le condizioni da rispettare per beneficiare dei contributi a fondo perduto ovvero la tempistica di restituzione dei finanziamenti agevolati.

## 5.9 Piano economico e finanziario

Il piano economico e finanziario è una delle sezioni più importanti del business plan poiché è da qui che si comprende se vale la pena avviare il temporary shop che si ha in mente oppure è il caso di rivedere l’idea imprenditoriale.

La corretta compilazione del piano economico e finanziario, infatti, può fornire utili spunti di riflessione in merito alla eccessiva onerosità degli investimenti iniziali oppure ad un limitato ritorno economico, con i ricavi che appaiono insufficienti a coprire tutti i costi e a remunerare adeguatamente l’attività dell’imprenditore.

Con il piano economico e finanziario, pertanto, l’imprenditore è in grado di valutare:

* la convenienza economica;
* la fattibilità finanziaria.

La redazione del piano economico e finanziario è un’attività particolarmente complessa e richiede la conoscenza delle nozioni relative al bilancio delle imprese. Il suo contenuto, infatti, richiama la struttura dei **prospetti di bilancio** con la differenza che, ai fini della loro compilazione, sono utilizzati dati previsionali.

Lo sforzo dell’imprenditore è, in sintesi, quello di pianificare l’attività futura della propria attività tenendo conto di tutti gli aspetti, i fattori e le condizioni del mercato e le caratteristiche dell’impresa.

Il piano economico e finanziario è generalmente costituito da:

* **piano degli investimenti**: contiene indicazioni in riferimento agli investimenti materiali (immobili, macchinari, attrezzature) e immateriali (licenze, brevetti) necessari per avviare il temporary shop, con l’indicazione del loro valore e del fabbisogno finanziario;
* **piano delle fonti di finanziamento**: contiene indicazioni in riferimento alla necessaria copertura finanziaria con particolare distinzione tra capitale proprio e capitale di terzi;
* **conto economico previsionale**: contiene indicazioni in riferimento alla misura del risultato economico atteso, derivante dalla contrapposizione delle componenti positive e negative derivanti dall’attività aziendale e che concorrono alla formazione del reddito in ciascuno dei periodi che compongono l’arco temporale di previsione del business plan. Il conto economico previsionale può essere redatto secondo lo schema riportato al capitolo 7.1 di questo testo;
* **stato patrimoniale previsionale**: contiene una proiezione della situazione patrimoniale al termine degli esercizi che compongono l’arco temporale del business plan, con particolare evidenza delle attività (impieghi), delle passività (fonti di finanziamento) e del patrimonio netto. Lo stato patrimoniale previsionale può essere redatto secondo lo schema riportato al capitolo 7.2 di questo testo;
* **cash flow**: contiene il piano dei flussi di cassa e rappresenta un utile strumento di programmazione e controllo della liquidità (preventivare l’eventuale fabbisogno di liquidità, definire le tipologie di finanziamento, predisporre le fonti di finanziamento). Il prospetto mette a confronto le entrate e le uscite per ciascun mese dell’anno. Il cash flow può essere redatto secondo lo schema riportato al capitolo 7.3 di questo testo.

## 5.10 Break-even point

I costi sostenuti dall’impresa per gestire la propria attività possono appartenere a due differenti categorie:

1. costi fissi;
2. costi variabili.

Sono definiti **costi fissi** quelli che, in linea di massima, tendono a mantenere costante la loro misura nel corso dei mesi o degli anni (si pensi, ad esempio, ad un canone di abbonamento corrisposto bimestralmente in misura fissa, ai fitti passivi o ai servizi di pulizia). Si tratta, pertanto, di costi che non risentono dei mutamenti derivanti dalle variazioni del volume dell’attività aziendale.

Appartengono, invece, alla categoria dei **costi variabili** quelli che incidono in misura proporzionale al volume di affari dell’impresa (si pensi, ad esempio, ai costi di acquisto della materia prima che aumentano proporzionalmente al volume di ricavi delle vendite).

Pertanto, appare evidente che:

* la misura dei costi fissi totali (CFT) non cambia se varia il volume dell’attività;
* la misura dei costi variabili totali (CVT) cambia proporzionalmente al volume dell’attività.

Tale considerazione è di fondamentale importanza nel calcolo del break-even point, il cd. *punto di pareggio*, ossia il momento in cui l’impresa smette di essere in perdita e inizia a produrre l’utile.

**→ Con il termine break-even point si intende il momento in cui i ricavi attesi sono pari ai costi attesi.**

Il break-even point, pertanto, è il momento di equilibrio perfetto all’interno della vita dell’impresa e si realizza quando la somma dei costi (CFT + CVT) è uguale ai ricavi:

Ricavi = CFT + CVT

I costi variabili di un temporary shop potrebbero essere, ad esempio, proporzionali al numero delle vendite realizzate e, pertanto, ai fini del calcolo dei CVT sarà necessario moltiplicare il costo variabile unitario (cvu) con il numero dei prodotti venduti (V). Analogamente, il totale dei ricavi sarà dato dal numero dei prodotti venduti (V) moltiplicato il prezzo medio unitario di vendita (p):

V x p = CFT + (V x cvu)

Appare evidente che il break-even point si realizzerà solo se e quando sarà venduto un numero tale di prodotti da consentire la copertura non soltanto di tutti i costi fissi ma anche di quelli variabili che aumentano con l’aumentare delle vendite.

L’imprenditore che avvia un temporary shop è perfettamente a consapevole della tipologia di prodotto che vuole porre in vendita e del prezzo medio unitario dei prodotti mentre non è a conoscenza del numero dei prodotti che deve vendere per riuscire almeno a coprire i costi fissi e i costi variabili.

Il volume di vendita (V) necessario a garantire almeno la copertura di tutti i costi è, in sintensi, l’incognita di un’equazione che va risolta nel seguente modo:

(V x p) - (V x cvu) = CFT

Quindi:

V(p - cvu) = CFT

Pertanto, la formula del break-even point può essere riscritta nel seguente modo:

V = CFT : (p – cvu)

|  |
| --- |
| **Esempio**  L’imprenditore Mario Rossi intende avviare un temporary shop della durata di trenta giorni per la vendita di prodotti di abbigliamento di un noto brand. Dal piano economico e finanziario emerge che:   * i costi fissi ammontano a euro 10.000; * i costi variabili sono quantificati nella misura di euro 25,00 per ciascuna vendita conclusa.   Il prezzo medio unitario di vendita è pari a euro 75,00.  Ai fini del calcolo del BEP si procede nel seguente modo:  **Ricavi = CFT + CVT**  **V x p = CFT + (V x cvu)**  V x 75,00 = 10.000 + (V x 25,00)  (V x 75,00) - (V x 25,00) = 10.000  V(75-25) = 10.000  V = 10.000 / (75-25)  V = 10.000 / 50  V = 200  Il temporary shop raggiunge il break-even point quando avrà realizzato 200 vendite al prezzo medio di euro 75,00.  Ciò è vero in quanto, completate le vendite previste:   * i ricavi saranno pari a euro 200 x 75 = 15.000 * i costi saranno pari a euro 10.000 + (200 x 25) = 15.000 |

Il punto di pareggio, pertanto, è un’informazione preziosa per l’imprenditore che vuole avviare un temporary shop. Grazie all’informazione fornita dal BEP l’imprenditore è a conoscenza del volume d’affari minimo da sviluppare per raggiungere almeno il **pareggio economico**.

Ottenuta tale informazione potrà ampliare le proprie considerazioni in merito alla possibilità o meno di raggiungere il volume di vendita, tenendo conto della particolare situazione del mercato e del limitato periodo di apertura del temporary shop.

Resta inteso che la break-even analysis debba essere rivista ogni volta in cui si registrano variazioni rispetto a quanto previsto inizialmente. Nel corso dell’attività del temporary shop, ad esempio, potrebbe registrarsi un innalzamento dei costi a causa dell’insorgere di altre spese delle quali non si era tenuto conto oppure la riduzione del prezzo medio di vendita con l’applicazione di uno sconto maggiore al fine di richiamare una maggiore clientela.

## 5.11 Analisi della fattibilità economica

Dalla stesura del business plan deve emergere un particolare tipo di valutazione che prende il nome di analisi della fattibilità economica. Con tale termine si intende l’esame dell’efficacia e della sostenibilità del piano in termini di solidità patrimoniale, solvibilità finanziaria e redditività economica.

Con l’analisi della fattibilità economica l’imprenditore è in grado di valutare la capacità dell’impresa a generare un reddito, che tale reddito sia sufficiente a raggiungere, in tempi ragionevoli, un equilibrio reddituale e, successivamente, conseguire un risultato economico positivo.

# 6. Checklist

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Descrizione**  Commercio al dettaglio di prodotti alimentari. |
|  | **Adempimenti**   * Segnalazione certificata di inizio attività (SCIA) con la dichiarazione di possesso dei requisiti di onorabilità previsti dalla legge. * SCIA sanitaria contenente la notificazione ai fini della registrazione dell’impresa alimentare e la dichiarazione del possesso dei requisiti igienico sanitari previsti dal Regolamento CE n. 852/2004 e dalle altre normative nazionali e regionali pertinenti. * Scia prevenzione incendi (solo in caso di esercizio con superficie totale lorda, comprensiva di depositi - es. magazzini - superiore a 400 mq o comunque se l’attività ricade in uno qualsiasi dei punti dell’Allegato I al DPR 151/2011). |
|  | **Enti competenti**   * Comune. * Azienda Sanitaria Locale (ASL). * Vigili del Fuoco. |
|  | **Normativa**   * Legge 7 agosto 1990, n. 241, art. 19. * Decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 114. * Decreto legislativo 26 marzo 2010, n. 59. * Decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 222. * Decreto del Presidente della Repubblica 1° agosto 2011, n. 151. * Ministero dello Sviluppo Economico, circolare 6 maggio 2010, n. 3635/C. * Regolamento (CE) n. 852/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 29 aprile 2004, sull’igiene dei prodotti alimentari. * Regolamento (CE) n. 853/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 29 aprile 2004, che stabilisce norme specifiche in materia di igiene per gli alimenti di origine animale. |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Descrizione**  Commercio al dettaglio di prodotti non alimentari. |
|  | **Adempimenti**   * Segnalazione certificata di inizio attività (SCIA) con la dichiarazione di possesso dei requisiti di onorabilità previsti dalla legge. * Scia prevenzione incendi (solo in caso di esercizio con superficie totale lorda, comprensiva di depositi - es. magazzini - superiore a 400 mq o comunque se l’attività ricade in uno qualsiasi dei punti dell’Allegato I al DPR 151/2011). |
|  | **Enti competenti**   * Comune. * Vigili del Fuoco. |
|  | **Normativa**   * Decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 114. * Decreto legislativo 26 marzo 2010, n. 59. * Decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 222. * Decreto del Presidente della Repubblica 1° agosto 2011, n. 151. * Ministero dello Sviluppo Economico, circolare 6 maggio 2010, n. 3635/C. |

# 7. Formulari

[Scarica qui le formule in formato word](https://www.fiscoetasse.com/download-file/16972/formule-temporary-shop)  

## 7.1 Schema di conto economico previsionale

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Voci del conto economico di previsione** | **Valore assoluto** | **%** |
| Ricavi |  |  |
| + Variazione delle rimanenze |  |  |
| = VALORE DELLA PRODUZIONE (A) |  |  |
| Acquisti |  |  |
| + Servizi (consulenze, collaborazioni, compensi) |  |  |
| + Fitti passivi |  |  |
| + Personale (stipendi, TFR) |  |  |
| + Spese auto |  |  |
| + Utenze (energia elettrica, acqua, gas, telefonia) |  |  |
| + Spese varie (abbonamenti, cancelleria, postali) |  |  |
| + Ammortamenti |  |  |
| + Tasse varie (Tassa rifiuti, pubblicità, CCIAA) |  |  |
| + Assicurazioni (INAIL, Rc, incendio, furto) |  |  |
| + Variazione delle rimanenze |  |  |
| = COSTI DELLA PRODUZIONE (B) |  |  |
| = RISULTATO OPERATIVO (A – B) |  |  |
| Proventi finanziari |  |  |
| - Interessi e oneri finanziari |  |  |
| = PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C) |  |  |
| = RISULTATO LORDO (A – B +/- C) |  |  |
| - Imposte sul reddito |  |  |
| = RISULTATO NETTO |  |  |

## 7.2 Schema di stato patrimoniale previsionale

|  |  |
| --- | --- |
| **ATTIVITÀ**   * **Attività non correnti**   + Immobilizzazioni materiali (al netto degli ammortamenti):     - Impianti e macchinari     - Attrezzature     - Autoveicoli     - Mobili e arredi     - Macchine ufficio   + Immobilizzazioni immateriali (al netto degli ammortamenti:     - Licenze commerciali     - Brevetti     - Software   + Immobilizzazioni finanziarie     - Cauzioni * **Attività correnti**   + Rimanenze   + Crediti verso clienti   + Crediti tributari per imposte correnti   + Altri crediti e attività correnti   + Disponibilità liquide |  |
| **TOTALE ATTIVITÀ** |  |
| **PATRIMONIO NETTO**   * **Capitale sociale** * **Riserve** * **Risultato netto** |  |
| **TOTALE PATRIMONIO NETTO** |  |
| **PASSIVITÀ** |  |
| * **Passività non correnti**   + Debiti finanziari * **Passività correnti**   + Debiti verso fornitori   + Debiti verso dipendenti   + Debiti finanziari   + Mutui   + Debiti tributari per imposte correnti |  |
| **TOTALE PASSIVITÀ** |  |
| **TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ** |  |

## 7.3 Schema di cash flow

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **FLUSSI DI CASSA PREVISTI** | **GEN.** | **FEB.** | **MAR.** | **...** | **DIC.** |
| Saldo mese precedente |  |  |  |  |  |
| ENTRATE:   * Versamento soci o imprenditore * Vendite a clienti * Finanziamenti |  |  |  |  |  |
| TOTALE ENTRATE |  |  |  |  |  |
| USCITE:   * Spese per costituzione società * Fitti passivi * Utenze * Ristrutturazione locali * Mobili e macchine d’ufficio * Acquisti da fornitori * Assicurazioni * Spese auto * Collaboratori * Utenze * Commercialista e consulenti * Cancelleria, postali e abbonamenti * Tasse varie * Pubblicità * Compensi ai soci * Stipendi * Altre uscite di cassa |  |  |  |  |  |
| TOTALE USCITE |  |  |  |  |  |
| ENTRATE – USCITE |  |  |  |  |  |

## 7.4 Segnalazione certificata di inizio attività - Temporary shop

Allo Sportello Unico delle Attività Produttive

del Comune di ……………

Il sottoscritto Nome: …………… Cognome: …………… Cittadinanza: …………… sesso: …………… nato a: …………… prov.: …………… il: …………… codice fiscale: …………… tel./cell.: …………… email: …………… domicilio fiscale: …………… indirizzo: …………… prov.: …………… CAP: ……………

in qualità di titolare/legale rappresentante dell’impresa individuale/società

Nome dell’impresa/società: …………… partita IVA: …………… sede legale: …………… indirizzo: …………… prov.: …………… CAP: …………… PEC: ……………

iscritta al Registro Imprese n. …………… C.C.I.A.A. di ……………

ovvero

non ancora iscritta al Registro Imprese

Segnala di avviare l’attività di temporary shop per il periodo dal …………… al …………… per la vendita di prodotti compresi nel settore

Alimentare: ……………

Non alimentare: ……………

**Dati relativi ai locali sede dell’attività di temporary shop**

L’esercizio è ubicato nei locali di proprietà del sig. …………… siti in …………… indirizzo …………… nell’immobile identificato al C.F. al foglio: …………… part.: …………… sub ……………

Superficie complessiva dell’esercizio pari a mq ……………

Superficie di vendita pari a mq ……………

Così suddivisa:

Alimentare mq ……………

Non alimentare mq ……………

Destinazione urbanistica …………… certificato di agibilità rilasciato in data ……………

L’inaugurazione del temporary shop avverrà il giorno …………… dalle ore …………… alle ore ……………

Breve descrizione dell’evento: ……………

A tal fine, a norma degli artt. 21, 38, 46 e 47 del decreto del Presidente della Repubblica n. 445/2000, consapevole che le dichiarazioni false, le falsità negli atti e l’uso di atti falsi comportano l’applicazione delle sanzioni penali nonché la decadenza dei benefici prodotti da provvedimenti emanati sulla base delle dichiarazioni non veritiere ai sensi dell’articolo 75 del medesimo decreto, sotto la propria personale responsabilità dichiara:

* di essere in possesso dei requisiti di onorabilità previsti dall’art. 71 del decreto legislativo n. 59 del 26 marzo 2010;
* che non sussistono cause di divieto, decadenza o sospensione di cui all’art. 67 del decreto legislativo n. 159 del 6 settembre 2011 (Codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione).
* di avere la disponibilità dei locali per l’esercizio dell’attività di temporary shop;
* di avere rispettato i regolamenti locali di polizia urbana e di igiene e sanità;
* di avere rispettato le norme urbanistiche, in particolare quelle relative alle zone e alla destinazione d’uso, e i regolamenti edilizi;
* di impegnarsi a comunicare ogni variazione relativa a stati, fatti, condizioni e titolarità rispetto a quanto dichiarato.

In caso di vendita di prodotti alimentari, dichiara:

* di essere in possesso di uno dei seguenti requisiti professionali:
  + …………… avere frequentato con esito positivo il corso professionale per il commercio, la preparazione e/o la somministrazione degli alimenti, istituito o riconosciuto dalle Regioni o dalle Province Autonome di Trento e di Bolzano o da equivalente Autorità competente in uno Stato membro della Unione Europea o dello Spazio Economico Europeo, riconosciuto dall’Autorità competente italiana: nome dell’istituto …………… sede …………… oggetto del corso …………… anno di conclusione ……………
  + …………… avere esercitato in proprio l’attività di vendita dei prodotti alimentari e/o somministrazione di alimenti e bevande per almeno due anni, anche non continuativi, nel quinquennio precedente;
  + …………… aver prestato la propria opera presso imprese esercenti l’attività di vendita di prodotti alimentari e/o somministrazione di alimenti e bevande per almeno due anni, anche non continuativi, nel quinquennio precedente;
  + …………… di essere in possesso di diploma di scuola secondaria superiore o di laurea, anche triennale, o di altra scuola ad indirizzo professionale, almeno triennale, purché nel corso di studi siano previste materie attinenti al commercio, alla preparazione o alla somministrazione di alimenti o di avere ottenuto la dichiarazione di corrispondenza da parte del Ministero dell’Istruzione, Università e Ricerca: Scuola/Istituto/Ateneo …………… anno di conclusione …………… materie attinenti ……………;
  + …………… di avere conseguito la qualificazione professionale all’estero o di aver esercitato l’attività in questione in un altro Stato Membro della Unione Europea o dello Spazio Economico Europeo e di avere ottenuto il riconoscimento dall’Autorità competente italiana con decreto n. …………… in data ……………;
  + …………… di essere in possesso del requisito della pratica professionale;
* …………… di non essere in possesso dei requisiti professionali e di aver nominato in data …………… quale preposto alla somministrazione il sig. …………… che accetta la carica.

Data: ……………

Firma: ……………

## 7.5 Contratto di locazione ad uso non abitativo di natura transitoria

Con la presente scrittura privata, il sig. …………… nato a …………… il ……………, residente in …………… indirizzo …………… cod. fisc. ……………, di seguito denominato “locatore”, concede in locazione

a …………… con sede legale in …………… indirizzo …………… partita IVA ……………, rappresentata a questo scopo da ……………, nato a …………… il ……………, cod. fisc. ……………, in qualità di ……………, di seguito denominato “conduttore”, che accetta

il seguente immobile:

locale ad uso commerciale sito nel Comune di ……………, indirizzo ……………, piano ……………, costituito da n. …………… locali e n. …………… servizi come risultanti dall’allegata planimetria, censito al C.F. al foglio ……………, particella ……………, subalterno ……………, categoria ……………, classe ……………, vani ……………, consistenza ……………, rendita catastale euro ……………., nello stato di fatto e di diritto in cui si trova al momento della redazione del presente contratto.

Patti e condizioni:

**Articolo 1 - Premessa**

La narrativa su esposta e i documenti in essa richiamati hanno forza di patto e formano parte integrante e sostanziale del presente contratto.

**Articolo 2 - Durata**

Il contratto è da intendersi ad uso non abitativo e di natura transitoria ai sensi di quanto previsto dall’art. 27, c. 5 della legge 27 luglio 1978, n. 392 ed è stipulato per la durata di mesi ……………. a decorrere dalla data di stipula del presente contratto e precisamente dal ……………. al ……………..

Il conduttore dichiara espressamente di voler stipulare un contratto di durata più breve rispetto a quanto previsto, in via ordinaria, dalla legge 392/1978 in quanto l’attività di temporary shop da esercitare nell’immobile ha, per sua natura, carattere transitorio ed esclude la normale esigenza di stabilità, contemplata dagli articoli 27 ss.

Le parti concordano che la presente locazione ha natura transitoria per la motivazione di cui alle dichiarazioni rese dal conduttore.

Per esplicito accordo tra le parti, stante il carattere della transitorietà, non è ammesso alcun rinnovo del contratto previsto dall’art. 28 della legge 27 luglio 1978, n. 392. Il contratto, pertanto, si risolverà di diritto alla prevista scadenza, senza possibilità di rinnovazione tacita e senza alcuna pretesa da parte del conduttore che rilascerà spontaneamente l’immobile e lo restituirà al locatore privo di persone o cose.

**Articolo 3 – Recesso del conduttore**

Il conduttore ha il diritto di recesso anticipato dal contratto in qualsiasi momento, ai sensi dell’art. 27, c. 7 della legge 27 luglio 1978, n. 392, dandone preavviso scritto almeno ……………. mesi prima della data in cui il rilascio deve avere esecuzione e mediante lettera raccomandata o posta elettronica certificata all’indirizzo del locatore.

In caso di recesso anticipato, il presente contratto si intenderà sciolto di diritto e di fatto, senza che conduttore e locatore possano vantare diritti di sorta o reclamare indennizzi.

**Articolo 4 - Sublocazione**

È vietata la sublocazione o cessione totale o parziale e, in caso di inottemperanza, il presente contratto si risolve di diritto. È fatta salva l’applicazione dell’art. 36 della legge n. 392/1978.

**Articolo 5 – Uso e destinazione**

L’immobile dovrà essere destinato esclusivamente ad uso commerciale. Il conduttore si impegna a non mutare la destinazione d’uso dell’immobile, anche solo parzialmente o temporaneamente. Qualsiasi mutamento di destinazione dell’immobile è vietato, ai sensi dell’art. 80 della legge 27 luglio 1978 n. 392, e comporta la risoluzione di diritto del presente contratto; a tal fine il locatore potrà dichiarare di avvalersi della presente clausola, ai sensi dell’art. 1456 del codice civile, entro tre mesi dal momento in cui ha avuto conoscenza del suddetto mutamento di destinazione.

Il conseguimento o rinnovo delle licenze o autorizzazioni prescritte per l’esercizio dell’attività esercitata dalla parte conduttrice nell’immobile locato è ad esclusivo carico della parte conduttrice medesima. Mai e in nessun caso il mancato conseguimento o rinnovo di dette licenze o autorizzazioni potrà giustificare il mancato pagamento del canone.

Il conduttore dichiara di aver visitato l’immobile locato e di averlo trovato in buono stato, esente da vizi o difetti che possano influire sulla salute di chi vi svolge l’attività e idoneo all’uso previsto e, così, di prenderlo in consegna ad ogni effetto costituendosi da questo momento, con il ritiro delle chiavi, custode del medesimo e dei beni mobili in esso contenuti.

Il conduttore non potrà apportare alcuna modifica, innovazione, miglioria, o addizione ai locali locati ed alla loro destinazione o agli impianti esistenti, senza il preventivo consenso scritto del locatore. I miglioramenti e le addizioni apportati previa autorizzazione del locatore saranno acquisiti da quest’ultimo, senza diritto a compenso o indennità.

Il conduttore esonera espressamente il locatore da ogni responsabilità per i danni subiti, diretti o indiretti, e per eventuali danni direttamente od indirettamente cagionati a terzi nonché per le interruzioni incolpevoli dei servizi e, nel contempo, si assume totalmente la responsabilità della gestione e manutenzione ordinaria dell’immobile condotto in locazione.

**Articolo 6 – Riconsegna dell’immobile locato**

Il conduttore è custode della cosa locata e ha l’obbligo di custodia con la diligenza del buon padre di famiglia.

Alla cessazione del contratto, il conduttore si impegna a riconsegnare l’immobile locato, libero da persone e cose, nello stato medesimo in cui lo ha ricevuto, salvo il deterioramento d’uso o il consumo risultante dall’uso in conformità al contratto.

Ai sensi e per gli effetti degli artt. 1385 e 1591 c.c., si conviene che, in caso di ritardato rilascio, oltre al corrispettivo convenuto, la parte conduttrice corrisponderà alla parte locatrice, a titolo di penale, una somma pari alla metà di detto corrispettivo.

**Articolo 7 – Canone di locazione**

Il canone per l’intero periodo di locazione è convenuto complessivamente, in euro …………… che il conduttore si obbliga a versare, in unica soluzione anticipata, tramite bonifico bancario sul conto corrente i cui estremi saranno tempestivamente comunicati dal locatore.

Il mancato puntuale pagamento, per qualunque causa, anche di una sola rata del canone (nonché di quant’altro dovuto, ove di importo pari ad una mensilità del canone), costituisce in mora il conduttore ed importerà la risoluzione del contratto ex art. 1456 c.c., con facoltà del locatore di imputare al pagamento del canone in tutto o in parte la caparra versata. In caso di ritardo nei pagamenti, ferma l’applicazione della clausola risolutiva espressa convenuta tra le parti, saranno dovuti interessi nella misura legale dalle singole scadenze.

Il conduttore non può opporre eccezioni al fine di evitare o ritardare la prestazione dovuta né potrà in alcun modo sospendere o ritardare il pagamento dell’importo convenuto o far valere alcuna azione o eccezione se non dopo eseguito il pagamento di quanto convenuto.

Il canone sarà aggiornato annualmente, nella misura del 75% della variazione nell’anno precedente dell’indice dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati accertato dall’ISTAT.

**Articolo 8 – Deposito cauzionale**

Alla sottoscrizione del presente contratto il conduttore versa la somma di euro …………… pari al ……………% del canone concordato, a titolo di deposito cauzionale, improduttivo di interessi legali per deroga specificatamente approvata dalle parti, a garanzia degli obblighi assunti con il presente contratto, compreso quello di esatto pagamento dei canoni.

Tale somma non è imputabile in conto canoni. Detto deposito sarà restituito al termine della locazione e al momento della riconsegna dell’immobile, previa verifica dello stato dell’immobile locato e dell’osservanza di ogni obbligazione contrattuale. In caso di inadempimento, il locatore potrà soddisfarsi direttamente sul deposito cauzionale, sorgendo per contro l’obbligazione del conduttore di reintegrarlo.

**Articolo 9 – Attestato di prestazione energetica**

Il conduttore dichiara di aver ricevuto le informazioni e la documentazione, comprensiva dell’attestato di prestazione energetica dell’edificio (A.P.E.).

**Articolo 10 – Altre spese e oneri**

Tutte le eventuali spese ordinarie e straordinarie inerenti ai canoni ed i consumi di energia elettrica, acqua potabile, scarichi, tassa raccolta rifiuti ed accessori saranno a totale carico del conduttore.

Gli oneri fiscali, spese di bollo e di registrazione per il presente contratto sono a carico in parti uguali ad entrambi i contraenti. Le somme di cui al presente comma saranno anticipate dal conduttore ed il loro ristoro avverrà da parte del locatore, per il 50%, in diminuzione della mensilità successiva.

La manutenzione ordinaria di cui agli artt. 1576 e 1609 c.c. è a carico del conduttore su cui ricade l’obbligo di mantenere l’immobile locato in buono stato. Il locatore potrà sostituirsi al conduttore con diritto al rimborso del relativo costo entro trenta giorni dalla richiesta.

I consumi elettrici, comprensivi anche dei consumi per l’impianto di condizionamento (caldo/freddo), saranno rilevati in contraddittorio tra le parti.

**Articolo 11 - Regolamento condominiale**

Il conduttore si impegna a rispettare le norme del regolamento del condominio e le regole del buon vicinato, astenendosi dal compiere atti e tenere comportamenti che rechino molestia agli altri abitanti dello stabile. Esso assume la responsabilità dei danni cagionati dalla propria condotta o da quella di terzi immessi nell’immobile.

**Articolo 12 - Visita dell’immobile locato e ispezioni**

Il conduttore assume l’obbligo di consentire l’accesso nell’immobile locatogli per il controllo del suo stato di manutenzione ovvero a fini di locazione o vendita, previo avviso del locatore.

Il locatore potrà in qualunque momento ispezionare o far ispezionare i locali affittati al fine di verificare il rispetto di tutti gli obblighi contrattuali assunti con il presente contratto. Tale verifica può essere fatta in orari convenuti e senza intralciare la regolare attività del conduttore.

**Articolo 13 – Perdita dell’avviamento e diritto di prelazione**

Le parti concordano che il presente contratto non costituisce fase di avviamento. Per esplicito accordo tra le parti, trattandosi di locazione di immobile per l’esercizio di un’attività a carattere transitorio, non si applica quanto previsto dall’art. 34, c. 1 e 2 della legge 392/1978 in merito all’indennità per la perdita dell’avviamento.

Il conduttore rinuncia espressamente ad eventuali diritti di prelazione che, in ogni caso, non vengono concessi dal locatore in caso di nuova locazione, alla scadenza del contratto.

**Articolo 14 – Modifiche e integrazioni**

Qualunque modifica al presente contratto non può aver luogo e non può essere provata, se non mediante atto scritto.

**Articolo 15 – Trattamento dati**

Le parti dichiarano di essere informate che i dati personali forniti o comunque raccolti in conseguenza e nel corso dell’esecuzione del presente contratto, vengano trattati esclusivamente per le finalità del contratto.

**Articolo 16 – Risoluzione del contratto**

Il mancato rispetto di anche uno degli obblighi assunti nel presente contratto comporterà l’immediata ed automatica risoluzione di diritto del contratto ex art. 1456 c.c. Il locatore comunicherà con raccomandata o posta elettronica certificata l’intenzione di avvalersi di detta clausola.

**Articolo 17 – Penali**

Nel caso di inadempimento agli obblighi normativi, e/o di violazione delle disposizioni contenute nel presente contratto e negli atti relativi da parte del conduttore, nello svolgimento dell’attività oggetto del presente contratto, il locatore effettuerà una formale contestazione scritta, cui il conduttore sarà tenuto a rispondere per iscritto entro 10 giorni dal ricevimento della contestazione.

Qualora il locatore non ritenga le giustificazioni accoglibili verrà applicata una penale corrispondente ad una mensilità del canone di locazione. Il recupero della penalità avverrà mediante prelievo dal deposito cauzionale, che dovrà essere immediatamente ricostituito da parte del conduttore.

**Articolo 18 – Elezione di domicilio**

Le parti eleggono domicilio rispettivamente:

* il locatore in via ……………, città ……………;
* Il conduttore in via ……………, città ……………

**Articolo 19 - Controversie**

Per le controversie che dovessero eventualmente sorgere tra le parti in relazione all’esecuzione del contratto è competente il Foro di …………… Per quanto non disciplinato dal presente contratto valgono le disposizioni di cui alla Legge 392/1978 e s.m.i., nonché le disposizioni del Codice Civile.

Il presente contratto, composto da …………… pagine, viene approvato e sottoscritto.

……………, lì ……………

Il locatore ……………

Il conduttore ……………

A mente dell’art. 1341, comma 2, del Codice Civile, le parti, specificatamente, approvano i patti di cui a agli articoli 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 13, 16 e 17.

……………, lì ……………

Il locatore ……………

Il conduttore ……………

## 7.6 Verbale di consegna dell’immobile locato

L’anno ……………, il giorno ……………, del mese di ……………, nell’immobile oggetto di locazione situato in ……………, via …………… sono presenti il locatore …………… e il conduttore …………… meglio generalizzati nel contratto di locazione stipulato tra le parti in data ……………

Si procede alla constatazione delle condizioni dell’immobile locato e si dà atto che esso è in condizioni ……………, e in particolare:

1. tinteggiatura: ……………
2. pavimenti: ……………
3. infissi: ……………
4. porte: ……………
5. finestre: ……………
6. impianto elettrico: ……………
7. impianto idraulico: ……………
8. servizi igienici: ……………
9. impianto di riscaldamento: ……………
10. sanitari: ……………
11. ……………

Effettuata la constatazione, il possesso dell’immobile è trasferito da questo momento al conduttore mediante la consegna di n. …………… mazzi di chiavi.

Il locatore: ……………

Il conduttore: ……………7.7 Recesso convenzionale

Oggetto: Comunicazione di recesso dal contratto di locazione dell’immobile sito in ……………, via ……………, n. …………… – Art. 27, c. 7, Legge 392/1978

Egregio signor .............., (locatore)

nella qualità di conduttore dell’immobile sito in ……………, via ……………, n. …………… a me locato a uso temporary shop, comunico che intendo avvalermi della facoltà di recesso prevista dalla clausola n…………… del contratto di locazione in corso, stipulato il ……………

Segnalo pertanto che provvederò a rilasciare, libero da persone e cose, l’immobile locatomi nella Sua piena disponibilità a decorrere dal ……………

Mi riservo, dunque, di contattarla in tempo utile al fine di concordare le modalità di restituzione delle chiavi consegnate con verbale del ……………, previo sopralluogo nei locali stessi al fine di accertarne lo stato manutentivo.

Distinti saluti.

Luogo e data ……………

Firma del conduttore ..............

# 8. Business plan per temporary shop

[Scarica qui le formule in formato word](https://www.fiscoetasse.com/download-file/16985/business-plan-per-temporary-shop-allegato)  

|  |  |
| --- | --- |
| **Denominazione dell’azienda:** |  |
| **Codice ATECO:** |  |
| **Localizzazione dell’iniziativa proposta:** |  |
| **Comune:** |  |
| **Provincia:** |  |

|  |
| --- |
| 8.1 EXECUTIVE SUMMARY |

L'executive summary rappresenta la sintesi del business plan. In questa sezione devono essere riportate le principali informazioni del temporary shop: idea commerciale di base, strategia dell’azienda, performance di mercato, team degli imprenditori, esigenze di finanziamento, ruolo del partner finanziario.

### 8.1.1 Introduzione

Scrivere una breve introduzione sul settore e sul suo andamento, esporre il contesto in cui si opera e le opportunità di business.

### 8.1.2 Dati strategici

Presentare i dati strategici e rivelanti della realtà aziendale di riferimento, descrivere la missione, la visione, gli obiettivi, i valori e i fattori critici di successo del business.

### 8.1.3 Descrizione dei prodotti/servizi

Descrivere i prodotti/servizi che ne costituiscono il core business, illustrare il valore aggiunto offerto dal temporary shop ai clienti e le caratteristiche che differenziano il business dalla concorrenza.

### 8.1.4 Analisi di mercato

Riportare l'analisi del mercato e dei competitor. Definire il target di mercato con le rispettive dimensioni, esigenze, abitudini di consumo e preferenze. In riferimento ai competitor indicare i principali concorrenti diretti e indiretti e le loro strategie.

### 8.1.5 Imprenditore/soci e team

Riportare le principali informazioni sull'imprenditore/soci e sul team che contribuirà alla riuscita del progetto. Per ciascuno di tali soggetti indicare le competenze, le esperienze e le responsabilità.

### 8.1.6 Piano marketing

Indicare brevemente il piano marketing e le previsioni delle vendite. Esporre le strategie di posizionamento, comunicazione, distribuzione e pricing del temporary shop.

### 8.1.7 Piano operativo

Evidenziare le attività necessarie per avviare e gestire il temporary shop, le risorse umane, materiali e tecnologiche impiegate, i fornitori e i partner coinvolti, i processi produttivi e organizzativi adottati e i rischi potenziali da affrontare.

### 8.1.8 Piano economico-finanziario

Presentare una sintesi dei principali indicatori economico-finanziari.

|  |
| --- |
| 8.2 Azienda e strategia |

In questa sezione descrivere l’attività economica che si intende svolgere nonché le caratteristiche distintive e il valore aggiunto che l’azienda offre al mercato e ai propri clienti.

### 8.2.1 Storia dell’azienda

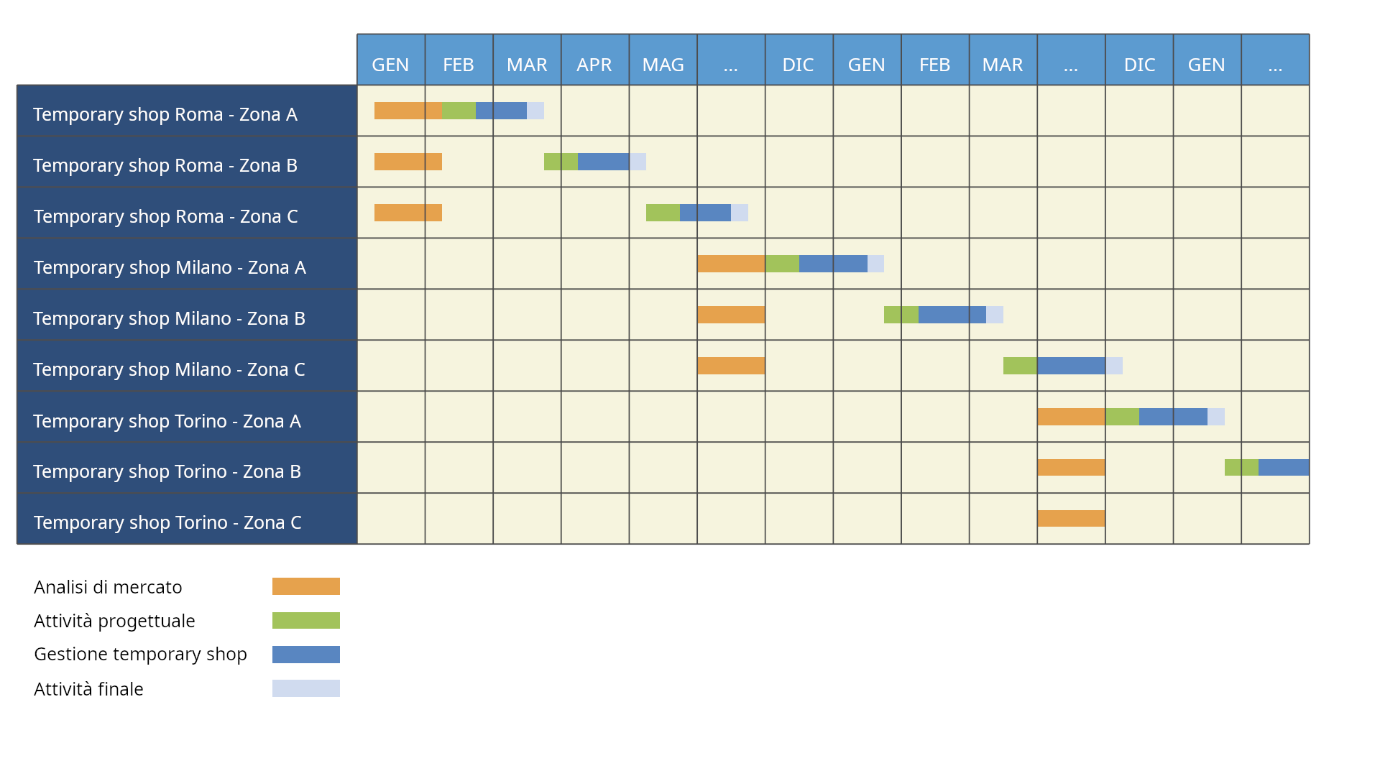
Se il temporary shop che si sta aprendo è l’iniziativa di un’azienda già esistente, riportare la storia dell’azienda, quando e dove è nata, i successi raggiunti e quelli che si propone di raggiungere nel breve e nel medio/lungo termine. Indicare la forma giuridica e il capitale sociale, chi è l’imprenditore o i soci e quali sono le loro quote di partecipazione.

### 8.2.2 Sede e amministrazione

In questa sezione deve essere indicata la sede del temporary shop e i correlati vantaggi e svantaggi inerenti al domicilio e all’ubicazione della struttura.

Indicare anche la struttura dell’amministrazione, l’organizzazione della contabilità e degli uffici.

Se l’obiettivo dell’azienda è aprire più temporary shop occorre indicare il piano di avvio e di gestione delle attività. Per una migliore esposizione è possibile utilizzare un diagramma di Gantt.



### 8.2.3 Mission e vision

Indicare la mission e la vision dell’azienda:

* la **mission** indica ciò che l'azienda fa o si propone di fare e come si posiziona sul mercato;
* la **vision** definisce la destinazione futura dell'azienda. È l'immagine di ciò che l'azienda vuole essere e di ciò che vuole raggiungere.

### 8.2.4 Obietti strategici

Indicare gli obiettivi strategici dell’azienda nel breve e nel medio/lungo termine nonché le strategie che prevede di attuare per il loro raggiungimento. Individuare i fattori critici di successo e i rischi potenziali.

### 8.2.5 Punti di forza e di debolezza

Indicare quali sono i punti di forza e di debolezza dell’azienda nonché le soluzioni proposte per valorizzare i primi e affrontare i secondi.

### 8.2.6 Opportunità e minacce

Indicare quali sono le opportunità e le minacce dell’azienda nonché le soluzioni proposte per valorizzare le prime e affrontare le seconde.

|  |
| --- |
| 8.3 Prodotti e servizi |

In questa sezione vanno indicati i prodotti venduti o i servizi erogati. Rilevante importanza rappresenta:

* l’indicazione dei **vantaggi competitivi** che consentono all’azienda di differenziarsi dalla concorrenza;
* il **valore aggiunto** che i prodotti/servizi offrono ai clienti.

Descrivere, inoltre, il carattere innovativo del temporary shop, la capacità dell’azienda di orientarsi nei nuovi mercati e l’idoneità dei prodotti/servizi a soddisfare le esigenze dei consumatori.

### 8.3.1 Caratteristiche tecniche

Indicare la descrizione dei prodotti/servizi e le caratteristiche fisiche e tecniche. Da valutare anche la possibilità di allegare materiali illustrativi, opuscoli, disegni o immagini.

Indicare quali esigenze soddisfano o risolvono i problemi, le motivazioni secondo cui i prodotti/servizi creano valore per i clienti e perché essi li preferirebbero rispetto a quelli dei concorrenti.

### 8.3.2 Stato di sviluppo

Indicare lo stato di sviluppo dei prodotti/servizi ovvero se essi sono già esistenti e disponibili oppure è prevista una fase di progettazione e, eventualmente, le relative tempistiche.

### 8.3.3 Diritti e brevetti

Indicare l'eventuale sussistenza di diritti di proprietà intellettuale dei prodotti e dei servizi, ovvero se essi sono tutelati da brevetti, marchi, licenze o altri strumenti legali che ne garantiscano l’esclusività e la tutela.

### 8.3.4 Costi di produzione

Indicare i costi necessari alla produzione o all’approvvigionamento dei prodotti e alla erogazione dei servizi. I costi devono essere differenziati in costi fissi e variabili e costi diretti e indiretti.

Specificare se la produzione è propria oppure tramite terzi nonché i processi, le procedure e il controllo della qualità.

### 8.3.5 Fornitori

In questa sezione vanno indicati i principali fornitori dei prodotti o delle materie prime e le relazioni che l’azienda ha con essi.

Da rappresentare anche la vulnerabilità dell’azienda rispetto ai fornitori come, ad esempio, la loro sostituibilità o la capacità di soddisfare le esigenze dell’azienda in termini di quantità e tempistiche.

### 8.3.6 Pricing

Vanno indicati i prezzi di vendita dei prodotti o le tariffe dei servizi. Inoltre, occorre esporre i criteri adottati dall’impresa per definire il prezzo ideale dei prodotti o le tariffe dei servizi posti in vendita.

### 8.3.6.1 Confronto del prezzo di vendita per prodotto/servizio

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Descrizione prodotto/servizio** | | **Clienti target** | **Unità di misura** | **Prezzo unitario di vendita** | **Prezzo medio unitario dei concorrenti** |
| **1** |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  |
| **3** |  |  |  |  |  |
| **4** |  |  |  |  |  |

### 8.3.7 Vantaggi competitivi e difendibilità

In questa sezione occorre descrivere i vantaggi competitivi e la relativa difendibilità dei prodotti o dei servizi, con particolare riferimento a:

* **durata**: indicare la rapidità con cui il prodotto/servizio si esaurisce;
* **imitabilità**: indicare la possibilità per i concorrenti di imitare il prodotto/servizio;
* **trasferibilità**: indicare la possibilità per i concorrenti di acquisire il prodotto/servizio sul mercato;
* **riproducibilità**: indicare la possibilità per i concorrenti di sviluppare al loro interno il prodotto/servizio.

|  |
| --- |
| 8.4 Analisi del mercato |

In questa sezione vanno indicate le caratteristiche del mercato di riferimento. Partendo dall’analisi della situazione attuale occorre evidenziare il trend e l’evoluzione prevedibile nel breve e nel medio/lungo termine.

Importanza strategica rivestono i fattori critici di successo, le barriere all’entrata e lo stadio del ciclo di vita del prodotto e del servizio.

L’analisi riportata in questa sezione deve essere verificabile. Obbligatorio, pertanto, indicare le fonti.

### 8.4.1 Dimensioni e tendenze del mercato

In questa sezione va rappresentata la panoramica del mercato di riferimento. Occorre, pertanto, osservare non soltanto lo stato attuale ma anche la sua probabile evoluzione nel tempo.

Da indicare:

* tendenze dei mercati;
* segmento del mercato in cui opera l’azienda;
* area geografica di riferimento in cui l’azienda vuole competere;
* barriere all’entrata;
* tassi di crescita stimati;
* posizione dell’azienda rispetto al mercato.

### 8.4.2 Segmentazione del mercato

Affinché sia possibile individuare chiaramente i potenziali clienti, occorre procedere con la segmentazione del mercato, individuare le principali categorie di clienti, le loro caratteristiche, i loro bisogni da soddisfare (espressi, latenti e indotti) e le loro motivazioni all’acquisto.

Con il termine segmentazione si intende la suddivisione del mercato in gruppi omogenei di consumatori, in base a vari criteri (caratteristiche, bisogni, preferenze, comportamento d’acquisto) al fine di identificare i segmenti più attraenti e adatti per l’offerta del termporary shop. In questo modo l'azienda potrà adattare le strategie di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione alle esigenze e alle aspettative dei clienti appartenenti a ciascun segmento.

### 8.4.3 Concorrenza

Indicare i principali concorrenti diretti e indiretti evidenziandone le loro caratteristiche, i loro punti di forza e di debolezza, la loro posizione sul mercato, le caratteristiche dei loro prodotti/servizi e gli eventuali servizi aggiuntivi.

### 8.4.4 Analisi SWOT

In questa sezione devono essere indicati i seguenti elementi:

* **Punti di forza** (Strengths): sono le caratteristiche positive e distintive dell’impresa che danno vita ad un vantaggio competitivo rispetto agli altri attori del mercato (qualità del prodotto o del servizio, reputazione, competenze, risorse, brevetti);
* **Punti di debolezza** (Weaknesses): sono le caratteristiche negative e limitanti dell’impresa che impediscono di sfruttare le opportunità o che rappresentano vulnerabilità (scarsa redditività, dipendenza da pochi fornitori o clienti, mancanza di innovazione, problemi organizzativi);
* **Opportunità** (Opportunities): sono le condizioni favorevoli presenti nel mercato o nell’ambiente esterno che consentono all'impresa di migliorare la sua posizione (crescita della domanda, emergere di nuovi bisogni, evoluzione tecnologica, cambiamenti normativi);
* **Minacce** (Threats): sono le condizioni sfavorevoli presenti nel mercato o nell’ambiente esterno che rischiano di compromettere il successo dell’impresa o ridurne la competitività (aumento della concorrenza, diminuzione del potere d’acquisto, obsolescenza dei prodotti o dei servizi, rischi politici, sociali o ambientali).

L’analisi SWOT può essere rappresentata anche secondo il seguente schema grafico:



|  |
| --- |
| 8.5 Imprenditore/soci e Team |

In questa sezione devono essere riportate le informazioni personali e professionali dell’imprenditore o dei soci e del team dirigenziale:

* dati anagrafici;
* titolo di studio;
* esperienze lavorative;
* competenze tecniche e gestionali;
* qualifiche professionali
* certificazioni possedute.

Per ciascun membro deve essere allegato il curriculum vitae.

Se l’azienda si avvale anche della collaborazione di consulenti esterni indicarne la relativa responsabilità.

### 8.5.1 Struttura organizzativa

In questa sezione occorre descrivere la struttura organizzativa dell’azienda, evidenziando gli eventuali fabbisogni di know-how e di professionalità specifiche esterne all’azienda.

Chiarire i ruoli e le responsabilità dei membri del team e come si relazionano tra di loro.

È possibile anche creare un organigramma aziendale che mostri la struttura dell’organizzazione, i ruoli, i livelli gerarchici e le relazioni.

|  |
| --- |
| 8.6 Piano marketing |

In questa sezione occorre descrivere le strategie che l’azienda intende perseguire per raggiungere gli obiettivi di marketing: generazione di lead, conversione dei lead in clienti e fidelizzazione dei clienti.

### 8.6.1 Canali di distribuzione

I canali di distribuzione rappresentano il modo in cui il temporary shop raggiungerà i propri clienti.

In linea generale, il temporary shop adotta canali di distribuzione diretti ossia vendere direttamente ai clienti i prodotti o servizi attraverso un punto vendita fisico.

In questa sezione vanno indicati i canali commerciali, le strategie pubblicitarie e promozionali che si intendono perseguire (con indicazione del budget dedicato) e l’organizzazione delle vendite.

### 8.6.2 Obiettivo di fatturato

In questa sezione vanno definite le previsioni di vendita e dei ricavi che si intendono raggiungere con l’avvio del temporary shop. È dall’elaborazione di questi dati che è possibile valutare la redditività e la sostenibilità dell’idea imprenditoriale.

Il fatturato previsto può essere calcolato applicando la seguente formula:

**volume delle vendite previste x prezzo medio**

La sezione deve essere supportata da dati e fonti attendibili nonché da grafici e tabelle che ne facilitino la comprensione.

In particolare, occorre chiarire i criteri utilizzati per la definizione delle quantità vendute.

### 8.6.2.1 Obiettivi di vendita

In questa sezione deve essere riportato un prospetto contenente gli obiettivi di vendita per ciascun temporary shop che si intende avviare.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **TEMPORARY SHOP ROMA** | | | | | | | | | |
| **Prodotti/servizi** | | **Unità di misura** | **Prezzo unitario** | **Quantità vendute** | | | **Fatturato** | | |
| **Anno *n*** | **Anno *n+1*** | **Anno *n+2*** | **Anno *n*** | **Anno *n+1*** | **Anno *n+2*** |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Totale per anno** | | | | | | |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **TEMPORARY SHOP MILANO** | | | | | | | | | |
| **Prodotti/servizi** | | **Unità di misura** | **Prezzo unitario** | **Quantità vendute** | | | **Fatturato** | | |
| **Anno *n*** | **Anno *n+1*** | **Anno *n+2*** | **Anno *n*** | **Anno *n+1*** | **Anno *n+2*** |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Totale per anno** | | | | | | |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **TEMPORARY SHOP TORINO** | | | | | | | | | |
| **Prodotti/servizi** | | **Unità di misura** | **Prezzo unitario** | **Quantità vendute** | | | **Fatturato** | | |
| **Anno *n*** | **Anno *n+1*** | **Anno *n+2*** | **Anno *n*** | **Anno *n+1*** | **Anno *n+2*** |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Totale per anno** | | | | | | |  |  |  |

|  |
| --- |
| 8.7 Piano operativo |

In questa sezione vanno descritti gli obiettivi operativi dell’azienda e le attività necessarie per raggiungerli.

### 8.7.1 Pianificazione delle attività

Prima dell’avvio del temporaray shop, l’azienda deve conoscere nel dettaglio le azioni da svolgere per proporre in vendita i prodotti o i servizi e distribuirli nel mercato.

### 8.7.2 Programma degli investimenti

|  |  |
| --- | --- |
| **Descrizione** | **Importo** |
| Macchinari | € |
| Impianti | € |
| Attrezzature | € |
| Automezzi | € |
| Software | € |
| Brevetti | € |
| Licenze | € |
| Marchi | € |
| ... | € |

### 8.7.3 Formazione

|  |  |
| --- | --- |
| **Descrizione** | **Importo** |
| Imprenditore/Soci | € |
| Dipendenti | € |
| … | € |

### 8.7.4 Consulenze

|  |  |
| --- | --- |
| **Descrizione** | **Importo** |
| Progettazioni | € |
| Direzione lavori | € |
| Studi di fattibilità | € |
| … | € |

### 8.7.5 Capacità produttiva

In questa sezione occorre indicare la capacità produttiva per ciascun tipo di prodotto/servizio.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Prodotto/**  **Servizio** | **Unità di misura** | **A** | **B** | **C=AxB** | **D** | **E=D/C** |
| **Produzione max per unità di tempo** | **N. unità di tempo** | **Capacità produttiva** | **Produzione annua attesa** | **Sfruttamento capacità produttiva (%)** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

### 8.7.6 Risorse umane

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N. risorse** | **Descrizione competenza** | **Tipologia contratto** | **Inquadramento** | **Costo annuo unitario** | **Costo annuo totale** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Totale | | | |  |  |

|  |
| --- |
| 8.8 Piano economico-finanziario |

Questa sezione fornisce una panoramica sulle proiezioni economico-finanziarie dell’azienda.

### 8.8.1 Fabbisogno finanziario

In questa sezione deve essere indicato il fabbisogno finanziario dell’azienda ossia la differenza tra le entrate e le uscite monetarie previste nel periodo. Quindi occorre indicare le fonti interne o esterne necessarie alla copertura.

### 8.8.1.1 Impieghi

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Anno *n* | Anno *n+1* | Anno *n+2* | Anno *n+3* | Anno *n+4* |
| Investimenti |  |  |  |  |  |
| IVA sugli investimenti |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |

### 8.8.1.2 Fonti

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Anno *n* | Anno *n+1* | Anno *n+2* | Anno *n+3* | Anno *n+4* |
| **Agevolazioni** | | | | | |
| Finanziamento agevolato |  |  |  |  |  |
| Contributi a fondo perduto |  |  |  |  |  |
| **Totale Agevolazioni** |  |  |  |  |  |
| **Altre fonti di copertura** | | | | | |
| Capitale proprio |  |  |  |  |  |
| * *di cui versamento in c/capitale* |  |  |  |  |  |
| * *di cui versamento in conto futuro aumento capitale sociale* |  |  |  |  |  |
| Finanziamento soci |  |  |  |  |  |
| Finanziamenti bancari a medio/lungo termine |  |  |  |  |  |
| Finanziamenti bancari a breve termine |  |  |  |  |  |
| Altre disponibilità |  |  |  |  |  |
| **Totale Altre fonti di copertura** |  |  |  |  |  |
| **Totale fonti** |  |  |  |  |  |

### 8.8.1.2.1 Caratteristiche dei finanziamenti esterni

Indicare le caratteristiche salienti dei finanziamenti esterni richiesti dall’azienda, con particolare riferimento a:

* istituto finanziario;
* ammontare del finanziamento;
* durata (anni);
* tasso applicato (%);
* rata annuale.

### 8.8.2 Garanzie

In questa sezione indicare le garanzie che si intende mettere a disposizione.

### 8.8.3 Cash flow

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **FLUSSI DI CASSA PREVISTI** | **GEN.** | **FEB.** | **MAR.** | **...** | **DIC.** |
| Saldo mese precedente |  |  |  |  |  |
| ENTRATE:   * Versamento soci o imprenditore * Vendite a clienti * Finanziamenti |  |  |  |  |  |
| TOTALE ENTRATE |  |  |  |  |  |
| USCITE:   * Spese per costituzione società * Fitti passivi * Utenze * Ristrutturazione locali * Mobili e macchine d’ufficio * Acquisti da fornitori * Assicurazioni * Spese auto * Collaboratori * Utenze * Commercialista e consulenti * Cancelleria, postali e abbonamenti * Tasse varie * Pubblicità * Compensi ai soci * Stipendi * Altre uscite di cassa |  |  |  |  |  |
| TOTALE USCITE |  |  |  |  |  |
| ENTRATE – USCITE |  |  |  |  |  |

### 8.8.4 Conto economico di previsione

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Voci del conto economico di previsione** | **Valore assoluto** | **%** |
| Ricavi |  |  |
| + Variazione delle rimanenze |  |  |
| = VALORE DELLA PRODUZIONE (A) |  |  |
| Acquisti |  |  |
| + Servizi (consulenze, collaborazioni, compensi) |  |  |
| + Fitti passivi |  |  |
| + Personale (stipendi, TFR) |  |  |
| + Spese auto |  |  |
| + Utenze (energia elettrica, acqua, gas, telefonia) |  |  |
| + Spese varie (abbonamenti, cancelleria, postali) |  |  |
| + Ammortamenti |  |  |
| + Tasse varie (Tassa rifiuti, pubblicità, CCIAA) |  |  |
| + Assicurazioni (INAIL, Rc, incendio, furto) |  |  |
| + Variazione delle rimanenze |  |  |
| = COSTI DELLA PRODUZIONE (B) |  |  |
| = RISULTATO OPERATIVO (A – B) |  |  |
| Proventi finanziari |  |  |
| - Interessi e oneri finanziari |  |  |
| = PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C) |  |  |
| = RISULTATO LORDO (A – B +/- C) |  |  |
| - Imposte sul reddito |  |  |
| = RISULTATO NETTO |  |  |

### 8.8.5 Stato patrimoniale di previsione

|  |  |
| --- | --- |
| **ATTIVITÀ**   * **Attività non correnti**   + Immobilizzazioni materiali (al netto degli ammortamenti):     - Impianti e macchinari     - Attrezzature     - Autoveicoli     - Mobili e arredi     - Macchine ufficio   + Immobilizzazioni immateriali (al netto degli ammortamenti:     - Licenze commerciali     - Brevetti     - Software   + Immobilizzazioni finanziarie     - Cauzioni * **Attività correnti**   + Rimanenze   + Crediti verso clienti   + Crediti tributari per imposte correnti   + Altri crediti e attività correnti   + Disponibilità liquide |  |
| **TOTALE ATTIVITÀ** |  |
| **PATRIMONIO NETTO**   * **Capitale sociale** * **Riserve** * **Risultato netto** |  |
| **TOTALE PATRIMONIO NETTO** |  |
| **PASSIVITÀ** |  |
| * **Passività non correnti**   + Debiti finanziari * **Passività correnti**   + Debiti verso fornitori   + Debiti verso dipendenti   + Debiti finanziari   + Mutui   + Debiti tributari per imposte correnti |  |
| **TOTALE PASSIVITÀ** |  |
| **TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ** |  |

### 8.8.6 Analisi del break-even

In questa sezione vanno riportate le considerazioni finali sulla fattibilità dell’impresa. Vanno indicati i seguenti elementi:

* **definizione** del break-even, ossia il livello di vendite necessario a coprire i costi dell’azienda;
* **calcolo** del break-even, ossia il calcolo che permesso di definire il break-even;
* **fattori** che influenzano il break-even, ossia gli eventi che al loro verificarsi potrebbero modificare il break-even;
* **tempo necessario** a raggiungere il break-even.

# Bibliografia

C. Ciappei, M. Surchi, *La mitopoiesi della marca moda* – FrancoAngeli (2011)

A. Ferrari, E. L. Zanleone, *Cloud computing: aspettative, problemi, progetti e risultati di aziende passate al modello “as a service”* – FrancoAngeli (2011)

Istat, *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi* (2023)

S. Modina, *Il negozio di moda: strategia, valutazione e gestione economico-finanziaria –* FrancoAngeli (2012)

S. Sacchi, *Il fascino indiscreto della scarsità* – FrancoAngeli (2016)

G. Sagliaschi, L. Barlassina, *Immobili e proprietà* – Ipsoa (2008)

1. Fonte: Istat. [↑](#footnote-ref-2)
2. Fonte: Confesercenti. [↑](#footnote-ref-3)
3. Fonte: Commissione Ue. [↑](#footnote-ref-4)
4. Fonte: Banca Centrale Europea. [↑](#footnote-ref-5)
5. Art. 3, c. 1, lett. q), L.R. 9 gennaio 2014, n. 1 – Campania. [↑](#footnote-ref-6)
6. C. Ciappei, M. Surchi, *La mitopoiesi della marca moda* – FrancoAngeli (2011) [↑](#footnote-ref-7)
7. https://www.appearhere.co.uk [↑](#footnote-ref-8)
8. Art. 27, c. 5, legge 27 luglio 1978, n. 392. [↑](#footnote-ref-9)
9. Art. 34, c. 1, legge 27 luglio 1978, n. 392. [↑](#footnote-ref-10)
10. Art. 35, legge 27 luglio 1978, n. 392 - Le disposizioni di cui all’articolo precedente [in materia di diritto all’indennità – n.d.a.] non si applicano in caso di cessazione di rapporti di locazione relativi ad immobili utilizzati per lo svolgimento di attività che non comportino contatti diretti con il pubblico degli utenti e dei consumatori nonché destinati all’esercizio di attività professionali, ad attività di carattere transitorio, ed agli immobili complementari o interni a stazioni ferroviarie, porti, aeroporti, aree di servizio stradali o autostradali, alberghi e villaggi turistici. [↑](#footnote-ref-11)
11. Art. 34, c. 2, legge 27 luglio 1978, n. 392. [↑](#footnote-ref-12)
12. Art. 38, legge 27 luglio 1978, n. 392. [↑](#footnote-ref-13)
13. Art. 39, c. 1, legge 27 luglio 1978, n. 392. [↑](#footnote-ref-14)
14. G. Sagliaschi, L. Barlassina, *Immobili e proprietà* - Ipsoa (2008). [↑](#footnote-ref-15)
15. Cass., sent.26 settembre 2018, n. 22803. [↑](#footnote-ref-16)
16. Art. 27, c. 7, legge 27 luglio 1978, n. 392. [↑](#footnote-ref-17)
17. Art. 36, c. 1, legge 27 luglio 1978, n. 392. [↑](#footnote-ref-18)
18. Tariffa - Parte prima - Articolo 5, d.P.R. 26 aprile 1986, n. 131. [↑](#footnote-ref-19)
19. Art. 20, Reg. reg. 7 giugno 2022, n. 4 – Marche [↑](#footnote-ref-20)
20. Art. 6, c. 2, Reg. reg. 18 ottobre 2016, n. 10 – Puglia: La SCIA deve contenere […] i prodotti della vendita e le percentuali di sconto praticate per ciascuna di essi. [↑](#footnote-ref-21)
21. Art. 20, c. 3, Reg. reg. 7 giugno 2022, n. 4 – Marche: L’apertura di un negozio temporaneo è subordinata al possesso:

    - dei requisiti di onorabilità;

    - dei requisiti professionali, solo per le attività del settore alimentare;

    - alla disponibilità dei locali. [↑](#footnote-ref-22)
22. Art. 6, c. 3, Reg. reg. 18 ottobre 2016, n. 10 – Puglia. [↑](#footnote-ref-23)
23. Art. 3, c. 1, lett. q), L.R. 9 gennaio 2014, n. 1 – Campania. [↑](#footnote-ref-24)
24. Art. 52, L.R. 20 ottobre 2016, n. 24 – Sardegna: 1. L’esercizio di attività di commercio al dettaglio su area privata e su area pubblica in forma temporanea, per non oltre novanta giorni nel corso dell’anno solare, è soggetto alla preventiva presentazione al SUAPE di una dichiarazione autocertificativa in cui sia attestato il possesso dei requisiti prescritti dall’articolo 71 del decreto legislativo n. 59 del 2010 e dalle altre disposizioni vigenti, e siano indicate le date di inizio e di fine dell’attività.

    2. Fermo restando il rispetto dei requisiti igienico-sanitari e di sicurezza, l’esercizio una tantum dell’attività di cui al presente articolo non comporta l’adeguamento della destinazione d’uso dei locali, qualora non conforme. [↑](#footnote-ref-25)
25. Art. 20, c. 2, Reg. reg. 7 giugno 2022, n. 4 – Marche: L’attività [...] può essere svolta in qualsiasi zona del territorio comunale, purché in locali a destinazione d’uso commerciale liberi da altre attività. I Comuni/Unioni di Comuni possono prevedere lo svolgimento dell’attività in locali a destinazione non commerciale, quali musei, cinema e teatri. [↑](#footnote-ref-26)
26. Art. 3, c. 1, lett. q), L.R. 9 gennaio 2014, n. 1 – Campania: [...] Negli esercizi di vicinato temporanei in sede fissa, temporary shop, può essere esercitata la vendita al pubblico per un periodo che non può superare i quarantacinque giorni in occasioni di fiere, feste, manifestazioni, mercati, convegni, o comunque riunioni straordinarie di persone per il periodo coincidente con l’evento [...]. [↑](#footnote-ref-27)
27. Art. 20, c. 1, Reg. reg. 7 giugno 2022, n. 4 – Marche: I negozi temporanei o temporary shop sono attività commerciali che offrono prodotti specifici, aperte per un periodo di tempo limitato non superiore a sei settimane. [↑](#footnote-ref-28)
28. Art. 6, c. 2, Reg. reg. 18 ottobre 2016, n. 10 – Puglia: La SCIA deve contenere la data di inizio e la durata della vendita, per un periodo non inferiore a trenta giorni e non superiori a sessanta giorni […]. [↑](#footnote-ref-29)