

# **Il fenomeno degli outlet e l'impatto sul tessuto economico locale derivante dal loro insediamento**

quaderno di lavoro di [Confcommercio](#)

Aprile 2007

## INDICE

IL FENOMENO DEGLI OUTLET E L' IMPATTO SUL TESSUTO ECONOMICO LOCALE DERIVANTE DAL LORO INSEDIAMENTO	3
1. DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DEL FACTORY OUTLET CENTER	3
2. DIFFERENZE SOSTANZIALI TRA OUTLET E ALTRE FORME COMMERCIALI CONFONDIBILI	4
3. SETTORE DI MERCATO DEGLI OUTLET : I VANTAGGI PER L'AZIENDA PRODUTTRICE E PER IL CONSUMATORE	6
3.1 Vantaggi per l'impresa produttrice	6
3.2 Vantaggi per il Consumatore e tipologia di consumatore acquirente	7
3.3 . Motivazioni del consumatore	8
4. SOCIETÀ CHE HANNO SVILUPPATO LA FORMULA IN ITALIA ED ALL'ESTERO	9
5. PROSPETTIVE DI EVOLUZIONE DELL'OUTLET IN NUOVE FORMULE DISTRIBUTIVE	10
6. LOCALIZZAZIONE DI UN OUTLET E IMPATTO SUI TERRITORI CIRCOSTANTI	11
6.1 Esperienze di impatto positivo	12
6.2 Esperienze di impatto Negativo	13
7. LE RISPOSTE DEL TERRITORIO ALLA LOCALIZZAZIONE DI UN FACTORY OUTLET CENTER: LE SOLUZIONI GIÀ ADOTTATE A LIVELLO REGIONALE	14
7.1 L'Esperienza del PIEMONTE	15
7.2. L'esperienza della TOSCANA	16
8. CONCLUSIONI	18
8.1. La ricerca e l'analisi preventiva dell'impatto	19
8.2 La gestione di politiche settoriali e la concertazione	20
8.3 la riorganizzazione del commercio urbano attraverso il potenziamento del commercio nei Centri commerciali naturali	20
8.4 Integrazione con altri punti di vendita/ o altre forme distributive	21
8.5 Integrazione con il Turismo	21
8.6. Comunicazione	22
8.7 Formazione	23
8.8 Riqualficazioni urbane	24

# IL FENOMENO DEGLI OUTLET E L' IMPATTO SUL TESSUTO ECONOMICO LOCALE DERIVANTE DAL LORO INSEDIAMENTO

## 1. DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DEL FACTORY OUTLET CENTER

Il termine outlet in Italia sta generalmente ad indicare un punto di vendita in cui è possibile acquistare merce di marca a costi inferiori a quelli normalmente praticati .

Accade spesso tuttavia che il termine outlet sia utilizzato impropriamente per definire forme di vendita quali stock house, discount o stecchisti in genere.

*Outlet* è un termine anglosassone, la cui traduzione letterale in italiano è “sbocco, uscita” In ogni caso si intende qualcosa da “gettare fuori” da eliminare. Sempre più spesso la parola *outlet* viene associata a “*factory*” che letteralmente significa azienda.

“*Factory outlet*” è quindi lo “spaccio aziendale” cioè è un punto di vendita al dettaglio gestito direttamente da imprese produttrici o da grandi distributori, che integrano la funzione produttiva (da cui l'aggettivo *factory*) e la funzione di vendita dei prodotti di marca a prezzi scontati .

La concentrazione di più outlet in un'area commerciale o in una cittadella edificata ex-novo, è stata definita *Factory Outlet Center* (FOC).

**I FOC**, dunque, sono ***strutture commerciali complesse extraurbane***, ad architettura esperenziale che concentrano spazialmente dei punti vendita monomarca e autogestiti, caratterizzati da un assortimento speciale – fisso nella marca ( brand e griffe note di elevato appeal ) ma variabile nelle referenze – ad un prezzo ribassato rispetto a quello del dettaglio tradizionale urbano.

Le caratteristiche essenziali che contraddistinguono la struttura di un Factory Outlet Center possono essere cos' ricapitolate:

- - ***strutture commerciali complesse localizzate in aree extraurbane*** - I FOC sono strutture realizzate su una superficie di oltre 10.000 mq, localizzate in aree extraurbane, in prossimità delle principali arterie di comunicazione stradale, quindi, facilmente accessibili.
- - ***strutture che forniscono un elevato livello di servizi*** -

I FOC oltre a rappresentare agglomerati di punti di vendita sono caratterizzati dal fatto che insieme ai punti di vendita offrono una serie di servizi quali: ristorazione, aree bimbi, servizi navetta, parcheggi gratuiti, sportelli bancomat, ufficio informazioni turistiche e, in alcuni casi, parrucchiere e sartoria. La dimensione dell'intrattenimento assume così una valenza distintiva che caratterizza queste formule.

□ ***-architettura esperienziale –***

I FOC utilizzano una forma esterna particolare, realizzando uno “ Stile Villaggio” che riproduce un centro cittadino curando aspetti tipici, storici o culturali del contesto nel quale si inseriscono, attraverso la ricostruzione di stradine, piccole piazze e panchine. I punti vendita sono curati nel layout e nel merchandising, e viene prestata particolare attenzione all'estetica complessiva del centro che rappresenta un fattore veramente distintivo oltre ad essere un elemento necessario per la differenziazione rispetto ai centri commerciali tradizionali.

□ ***- punti vendita gestiti direttamente dal produttore che offrono varietà di categorie merceologiche ad assortimento variabile-***

I FOC non sono specializzati nell'offerta di una determinata categoria di prodotto, anche se in realtà si evidenzia una netta prevalenza dell'abbigliamento sulle altre categorie merceologiche. E' importante ricordare che i prodotti offerti da queste strutture di vendita appartengono a collezioni passate di marche note ad elevato appeal ed, in generale, costituiscono la merceologia residuale delle aziende.

□ ***-prezzi permanentemente ribassati-***

Il prezzo è ribassato dal 30 al 70% rispetto al prezzo pieno del prodotto in quanto l'assortimento è rappresentato da offerte rimanenze, prodotti difettati, linee sperimentali, eccedenze di produzione di articoli di marca.

## **2. DIFFERENZE SOSTANZIALI TRA OUTLET E ALTRE FORME COMMERCIALI CONFONDIBILI**

Per meglio definire il fenomeno dei *Factory Outlet Center* occorre effettuare una prima differenziazione tra questi e le altre formule commerciali che, per i loro contenuti ,sono spesso assimilate e confuse con i FOC .

Ci si vuole riferire ad altre forme di vendita note come *off-price*, o stock- house.

**Gli stocchisti** sono imprese commerciali specializzate nella vendita di prodotti acquistati in grandi quantità da imprese in fallimento, da aziende vittime di gravi sovrapproduzioni nonché da altre imprese distributive decise a ridurre la consistenza e il peso dei loro magazzini.

Sebbene anche gli stocchisti riescano a vendere articoli di marche note a prezzi mediamente inferiori del 20-40%, è però da sottolineare che questo circuito di vendite alimenta in misura considerevole i mercati ambulanti.

La differenza fondamentale tra i *factory outlet* e gli off-price è determinata:

- o **dalla gestione del punto vendita** che è del produttore nel primo caso e del commerciante nel secondo;
- o **dall'assortimento del punto di vendita** in quanto i factory outlet propongono solo la marca o le marche del produttore, mentre l'off-price è sicuramente un punto vendita plurimarca che segue le opportunità e la politica commerciale del gestore.

Altre differenze tra outlet e tipologie di vendita confondibili con i primi sono indicate nello schema sottostante:

<b>Format</b>	<b>Descrizione</b>
Spacci aziendali	Punti vendita di proprietà del produttore, situati <b>in prossimità della fabbrica</b> , dove si vendono collezioni passate e articoli di seconda scelta a un prezzo ribassato. Si acquista solo la fine produzione del produttore e quindi quanto resta dei suoi brand.
<i>Outlet</i>	Termine anglosassone che corrisponde al nostro termine italiano "spaccio" con la differenza che non sempre sono situati in prossimità della fabbrica e che al loro interno si possono trovare più brand.
<i>Stocchisti/ Off-price</i>	Imprese commerciali a libero servizio, situate nei centri abitati o accanto a veri e propri outlet, dove si vendono, in un unico locale, rimanenze e prodotti di seconda scelta di marche più o meno note, a prezzi più bassi.
<i>Store/ stock-house</i>	Stocchista che operano con più produttori: la maggior parte degli articoli in assortimento non può essere ordinata una seconda volta quando va in rottura di stock.
<i>Factory outlet center/ Factory outlet village</i>	Miscela originale di più spacci aziendali in un'unica struttura complessa - di grandi dimensioni- dove vengono forniti servizi aggiunti: ristorazione, aree gioco, parcheggi gratuiti, sportelli bancari. Sono situati lontani dai centri urbani,

	ma in luoghi facilmente raggiungibili.
--	--

### 3. SETTORE DI MERCATO DEGLI OUTLET : I VANTAGGI PER L'AZIENDA PRODUTTRICE E PER IL CONSUMATORE

La diffusione degli outlet negli ultimi anni rappresenta un fenomeno evidente che trova la sua spiegazione nella capacità di questa formula di occupare un particolare settore di mercato lasciato scoperto dagli altri format commerciali e di procurare alcuni vantaggi sia alle aziende produttrici che ai consumatori.

#### 3.1 Vantaggi per l'impresa produttrice

Ogni azienda produce annualmente o più volte l'anno nuova merce, che raramente viene completamente venduta. L'azienda deve dunque gestire una serie di rimanenze sia per recuperare liquidità, sia per svuotare i magazzini.

I principali fattori che contribuiscono alla formazione dei residui di produzione sono:

- l'esubero di produzione;
- le grosse partite ordinate in Italia e/o all'estero e non ritirate oppure non pagate, quindi di ritorno alla casa madre;
- l'invenduto proveniente dai vari negozi monomarca o concessionari;
- gli articoli o packaging che risultano esteticamente imperfetti, invendibili così a prezzo pieno nei canali tradizionali, ma integri nel funzionamento, nel contenuto, nella qualità intrinseca del prodotto;
- i prototipi ed i campionari, resi da esposizioni, fiere e sfilate;
- i prodotti prossimi alla scadenza, per quanto riguarda l'alimentare.

Aprire uno spaccio aziendale, interno o esterno, è pertanto un modo pratico per smaltire direttamente al pubblico tutto quanto resta della produzione iniziale.

Le rimanenze, per il fatto che non sono più novità, vengono offerte con un ribasso che oscilla in media fra il 30-70%.

La fase di commercializzazione delle rimanenze è mantenuta sotto lo stretto controllo del produttore.

L'impresa, dunque attraverso il format degli outlet, viene a trovarsi nella situazione di poter utilizzare per la vendita dei suoi prodotti, di due mercati paralleli:

- il mercato principale**, il *main market*, ossia il mercato programmato sin dall'inizio per garantire l'ottimale smaltimento dell'intera produzione attraverso



una filiera garantita dalla prassi commerciale e formata dalle tradizionali figure di intermediario che assicurano la diffusione e le migliori condizioni di resa sul mercato. Normalmente vede come terminali, a contatto diretto con il consumatore, i dettaglianti tradizionali sia specializzati che non o, meglio ancora, il negozio affiliato (il *franchisee*);

- **il mercato secondario**, il *branch market*, che offre uno sbocco alla merce residuale del *main market* e che può godere di adattamenti delle condizioni di prezzo onde evitare di allinearli alle condizioni locali, il tutto avviene nel rispetto dell'immagine di marca che resta intatta sul mercato principale.

E' proprio nel mercato secondario che si inseriscono gli outlet.

La convenienza per l'azienda produttrice nell'utilizzare il format degli outlet può essere così riassunta:

- possibilità di vendere la merce residua riducendo i costi di distribuzione e vendendo direttamente al cliente finale;
- miglior tutela dell'immagine e delle griffe da lei prodotte attraverso l'aumento della visibilità e dell'accessibilità al proprio marchio con la speranza di poter orientare il cliente soddisfatto anche verso la collezione della stagione in corso;
- gestione diretta del proprio invenduto senza doverlo svendere a stocchisti italiani o stranieri;
- fiducia del consumatore nel brand in quanto quest'ultimo può acquistare la marca in un punto vendita specializzato anziché vederlo offerto in anonimi discount;
- utilizzo commerciale di una "fine serie" con stile.

### 3.2 Vantaggi per il Consumatore e tipologia di consumatore acquirente

Ad una analisi immediata e superficiale i vantaggi che il consumatore percepisce dall'utilizzo della formula commerciale dell'outlet risultano concentrarsi nel

rapporto qualità/prezzo relativo alla merce acquisita.

La categoria di consumatori più facilmente identificabile con questa analisi è indubbiamente una clientela attratta prevalentemente dai prezzi e di conseguenza non molto interessata al livello del servizio offerto, alla presentazione della merce e alla qualità della stessa.

Esiste tuttavia una seconda categoria di consumatori che oltre al prezzo, viene attratta dalla qualità e dalla vasta selezione dei prodotti dei migliori marchi. E' una categoria di consumatori attenta anche ad "elementi ambientali" come l'arredamento, il layout della merce, il buon servizio e la possibilità di fare acquisti in maniera confortevole.

Tuttavia, poiché non è chiaramente definibile un gruppo omogeneo di clienti per i *factory outlet center*, ci si richiama ad uno studio effettuato in collaborazione dall'Università di Roma La Sapienza e dall'Università di Siena, basato su una serie di interviste e conclusosi nell'ottobre del 2004.

Da tale studio emergono una serie di dati interessanti riguardanti la "tipologia" di consumatore che si rivolge preferibilmente all'acquisto in un FOC di cui si sintetizzano di seguito le caratteristiche emerse:

- *principalmente donna* (55%) di età compresa *tra i 26 e i 45 anni* (70%): la percentuale di uomini è, infatti, molto bassa. Si tratta di dati confermati anche dalle ricerche svolte sulle realtà di altri paesi;
- *professione media*, cui si accompagna una *condizione economica medio/bassa*: l'outlet, per l'86% degli intervistati non è visitato da coloro che versano in condizioni economiche estreme, sia verso il limite inferiore che superiore;
- *titolo di studio*: almeno il *diploma* per il 67% degli intervistati, anche se è opportuno precisare che il 31% non ritiene questa variabile discriminante. Significativo è il fatto, invece, che solo nel 2% dei casi il frequentatore ideale avrebbe la laurea;
- *frequenza di accesso*: il frequentatore ideale del centro viene *in compagnia* (85%), *tre o quattro volte l'anno* ed è disposto a compiere tra i *20 e i 50 km* per raggiungere il FOC;
- *attenzione alla marca*: il 94% degli intervistati ha dichiarato di porre attenzione alla marca;

- *attenzione al prezzo*: lievemente inferiore la percentuale dei clienti tipo che pongono attenzione al prezzo (88%) e alla qualità (72%).
- *tempo di permanenza*: circa 1 ora e 50 minuti
- *disponibilità a spendere*: lo scontrino medio previsto risulterebbe più elevato (60% in più) di quello normalmente pagato in un negozio della città;
- *fedeltà nei confronti dei centri*, - il 69% dei consumatori ritornano periodicamente (3 o 4 volte l'anno). Il 21% dei consumatori sono turisti o visitatori provenienti da altri stati;
- *servizi aggiunti*: il 44% dei consumatori utilizza anche il servizio di ristorazione offerto.

### 3.3 . Motivazioni del consumatore

Tra le motivazioni che spingono il consumatore a frequentare un FOC, spicca come priorità il binomio prezzi/risparmio seguito rispettivamente dal rapporto tra marca e assortimento, dalle caratteristiche della struttura – intese come comodità nell'acquisto e come concentrazione di negozi e varietà di prodotti – nonché dagli aspetti ludici del luogo e dal desiderio di evasione che questo evoca.

Sempre in base ai risultati della ricerca sopra citata si evidenziano le peculiarità del comportamento d'acquisto dei frequentatori dei *factory outlet center*.

- *risparmio nell'acquisto dei prodotti di marca*- in quanto i consumatori reputano che soltanto all'interno dell'outlet possano accedere a determinati brand che altrimenti non potrebbero permettersi;
- *“set di marche”* presenti nell'outlet, ciò che risulta più importante è il mix marca/prezzo ribassato/servizi offerti rispetto alla presenza di marche ad elevato appeal, infatti, solo il 41% ritiene di frequentare l'outlet esclusivamente perché ci sono brand molto noti;
- la maggior parte dei frequentatori non ritiene un problema il fatto di tornare a casa senza aver acquistato alcun prodotto (69%) così come non ritiene un buon motivo organizzare una spedizione per lo shopping appositamente per vedere se si sono verificate nel frattempo nuove aperture di negozi interessanti (73%);

Sempre per quanto concerne il comportamento del consumatore all'interno dei FOC è importante sottolineare, l'elevata percentuale delle persone che si aggirano per il centro alla ricerca di qualcosa da comprare ovvero alla ricerca "dell'occasione" (91%), confrontata con quella dei frequentatori che, invece, avendo le idee chiare sull'acquisto da fare, si recano direttamente presso i negozi di loro interesse (55%) oppure raggiungono l'outlet solo perché c'è un negozio per loro particolarmente interessante (66%).

#### 4. SOCIETÀ CHE HANNO SVILUPPATO LA FORMULA IN ITALIA ED ALL'ESTERO

Il settore degli Outlet , sia a livello mondiale che europeo, ha visto l'affermazione di società fortemente specializzate, in quanto la promozione e la gestione di un *factory outlet center* presenta peculiarità ben definite che richiedono professionalità e competenze parzialmente diverse da quelle richieste per i centri commerciali tradizionali.

Tra le società specializzate più importanti a livello europeo si citano:

1) *Mc Arthur Glen*, società leader inglese nello sviluppo e nella gestione di designer outlet. Entrata nel mercato italiano nel 1998, dopo l'inaugurazione dell'outlet di Serravalle Scrivia;

2) *Concepts & Distribution*, società francese che opera essenzialmente nel proprio paese di origine con l'insegna "Marques Avenue". Opera in Francia dal 1993 e costituisce un grande aggregato specializzato nell'abbigliamento fuori stagione. Oggi è proprietaria di 7 outlet center nel proprio paese di origine;

3) *Freeport*, società inglese che opera nel mercato dei FOC dal 1994. Nel corso degli anni si è sviluppata attraverso le sue affiliate e oggi può contare su sei FOC in Inghilterra e altri quattro in Europa, precisamente in Portogallo, in Francia, in Svezia e nella repubblica Ceca;

4) *Value Retail*, gruppo britannico impegnato esclusivamente nello sviluppo e nella gestione dei villaggi outlet in Europa. Ad oggi proprietaria di FOC distribuiti nelle principali nazioni europee: Francia, Spagna, Gran Bretagna, Germania, Paesi Bassi ed Italia;

5) *Neinver*, principale promotore immobiliare della Spagna con 37 anni di esperienza. Opera nel mercato nazionale ed internazionale e si occupa di finanziare, promuovere, commercializzare nonché di gestire direttamente un'ampia gamma di strutture, dai centri direzionali ai parchi industriali, commerciali e per il tempo libero, dalle strutture industriali alle aree residenziali. E' stata la prima promotrice della formula dei FOC in Spagna ed oggi è fra le più importanti d'Europa. Si contano ad oggi quattro FOC nel proprio paese di origine, tre in Polonia, uno in Italia ed uno in Portogallo; è a quest'ultimo insediamento commerciale che nel 2004 è andato il premio dell'ICSC, International Council of Shopping Centers, come

miglior outlet d'Europa.

6) *Silvio Tarchini*, imprenditore ticinese specializzato nell'ambito dell'edilizia commerciale e industriale, si concentra sulla costruzione e l'organizzazione di immobili e centri attrezzati per aziende di ogni settore. Ad oggi è proprietario, in Svizzera, di tre delle cosiddette città della volpe, il *factory outlet center* Fox Town.

A queste società, si aggiungono altri operatori specializzati operanti nel **mercato italiano** che hanno segnato le basi dello sviluppo dei *factory outlet center* nostro paese:

1) *European Fashion Center*, composta da tre società:

- *Gruppo Percassi*, leader nel settore immobiliare e commerciale, rappresenta una delle più dinamiche realtà imprenditoriali italiane. In Italia commercializza Benetton, Swatch e ha introdotto il marchio Zara;

- *Craig Retail Group*, società statunitense con sede a Newport Beach nell'apertura su larga scala di Factory Outlet Center. Negli Stati Uniti ha realizzato fino ad oggi ha realizzato 8 factory outlet;

- *Primavera Srl*, società italiana consolidata ormai da anni sul mercato fortemente radicata nel territorio franciacortino. Ha iniziato la propria attività gestendo una catena di supermercati ed ipermercati di proprietà, poi ceduti al Gruppo Rinascente. E' specializzata nella distribuzione organizzata.

2) *Fashion District*, a sua volta nasce dall'incontro di tre società:

- *Draco Spa*, società bresciana con lunga esperienza nel settore immobiliare e finanziario, da anni è specializzata nello sviluppo di progetti di edilizia innovativa;

- *Mixinvest*, società immobiliare torinese guidata dall'imprenditore Massimo Sandretto;

- *Prime Retail*, società americana fra le principali proprietarie di outlet center: sviluppa, rinnova e gestisce FOC in più di venti stati negli USA.

3) *AWG*, società inglese, costituisce uno dei maggiori fornitori di servizi ( energia elettrica, servizi idrici, costruzioni, investimenti immobiliari ) in Europa, attiva anche in Sud America, Cina e Medio Oriente. Opera in Italia nel mondo dei FOC attraverso le sue controllate Awg outlets Italia Srl;

4) L'iniziativa di Castelguelfo prende origine dall'unione di altre due importanti società:

- *Pantheon Retail*, società britannica specializzata nello sviluppo, nella gestione e commercializzazione dei *factory outlet center*;

- *Ing Real Estate*, società olandese che opera nel settore immobiliare. Ha partecipato alla realizzazione del FOC più grande dell'Australia, l' "Harbour Town";

5) *Factory Outlet Development (FOD)*, nasce dalla collaborazione di due importanti gruppi:

- *La Policentro*, società specializzata nella realizzazione e gestione di centri commerciali e complessi polivalenti;

- *Retail Group*, società specializzata nel settore immobiliare, è partner della

Pollicentro nella realizzazione di grandi progetti che vedono l'apertura di tre *factory outlet center* con sede ad Angiari (Vr), Sestu (Ca) e Partitico (Pa)

## **5. PROSPETTIVE DI EVOLUZIONE DELL'OUTLET IN NUOVE FORMULE DISTRIBUTIVE**

Un altro aspetto rilevante è quello di capire quali sbocchi possa avere il format "outlet" nel tempo, ovvero se similmente a quanto sperimentato da altre formule commerciali - si pensi ad esempio ai supermarket e agli hard discount - possa sfociare in nuove formule commerciali derivate.

L'evoluzione della formula potrebbe essere sia di tipo qualitativo man mano che il mercato acquisisce consapevolezza e confidenza con tale struttura, sia di tipo commerciale.

Nel primo caso uno sviluppo qualitativo potrebbe prospettare agli operatori specializzati l'opportunità di introdurre alcune modifiche al concept stesso, sulla base delle istanze manifestate da un consumatore che appare effettivamente sempre più evoluto.

**Nel secondo caso** è anche possibile ipotizzare un'altra tendenza commerciale, conseguente al format degli outlet: ovvero il cosiddetto "post outlet", ossia l'outlet degli outlet dove si trovano ulteriormente scontati capi rimasti invenduti nei FOC, in genere perché appartenenti a vecchie collezioni ormai di qualche anno.

Le rimanenze, infatti, non sono tutte uguali dal momento che nei magazzini può trovarsi merce di sei mesi prima così come quella molto più datata e non sarebbe commercialmente corretto per un'azienda svendere tutto insieme e magari con la stessa percentuale di ribasso.

Il "post outlet" quindi serve a salvaguardare l'immagine dell'azienda o del brand e allo stesso tempo si rivolge ad una clientela consapevole che la merce in vendita rappresenta un fine serie molto datato.

**Un esempio di tipo qualitativo** di come potrà svilupparsi il format del FOC è rappresentati dal progetto "Mondovicino". Si tratta di una mega area che si trova a Mondovì, in provincia di Cuneo sull'autostrada A6 Torino- Savona, esattamente a metà strada tra le due città, ed è raggiungibile facilmente ed in tempi



brevi dalle grandi città del Nord Ovest e da tutte le città del sud della Francia.

Mondovicino è il primo progetto in Italia in grado di riunire in un'unica area tutte le tipologie di distribuzione e un'offerta completa di servizi per il tempo libero e il divertimento. Si tratta del primo esempio, nel nostro Paese, di villaggio commerciale che integra un'offerta a 360° nel campo del retail, in linea con le tendenze più innovative in questo settore.

La formula dunque prevede di affiancare l'alimentare ai negozi a prezzo pieno, alle medie superfici ed ad un FOC il tutto in un contesto dedicato al tempo libero che offre infinite opportunità.

Il Centro, una volta ultimato, raggrupperà insieme tutte le tipologie di retail: factory outlet, shopping centre, big boxes, ipermercato e small boxes integrate da una multisala, un bowling, un albergo, un fitness, diversi ristoranti e svariate strutture per lo sport e il tempo libero di ultima generazione, con più di 4.500 posteggi gratuiti a disposizione.

## **6. LOCALIZZAZIONE DI UN OUTLET E IMPATTO SUI TERRITORI CIRCOSTANTI**

Un aspetto da non trascurare nell'osservare il fenomeno degli outlet è indubbiamente la valutazione delle conseguenze che la localizzazione di un FOC provoca sul territorio di riferimento e soprattutto, sulle attività economiche e produttive dell'area.

Una valutazione che deve essere effettuata tenendo presente lo stretto legame che da sempre lega il commercio con le dinamiche urbanistiche, con particolare riferimento alle sinergie, alle opportunità, ma anche alle problematiche, che si vengono a creare con l'insediamento di queste grandi strutture di vendita, ponendo in particolare l'accento sugli effetti sociali, economici ed ambientali derivanti dalla loro localizzazione.

### **6.1 Esperienze di impatto positivo**

In generale è possibile affermare che le esperienze di questi anni, legate alla presenza di Outlet o di grandi insediamenti commerciali, che sembrano raccogliere consensi, riguardano alcuni aspetti quali la rivitalizzazione dell'area ed i benefici economici che

ne derivano, a cominciare dal positivo impatto occupazionale.

È opportuno, comunque, segnalare che alcuni riflessi, data soprattutto la notevole dimensione degli interventi realizzati, sono molto più difficili da misurare e anche **solo da definire, ed investono molteplici aspetti legati al sistema territoriale interessato.**

L'insediamento di un FOC pone problemi ed opportunità che devono essere adeguatamente valutati con la consapevolezza che detto insediamento avrà effetti sulle attività economiche preesistenti e sulla loro evoluzione futura, in termini sia di viabilità, che di tutela delle risorse naturali, di qualità della vita e di abitudini di consumo.

Relativamente ai benefici economici che la realizzazione di un outlet può comportare per il territorio, è possibile citare l'indotto e le scelte localizzative.

### 6.1.1 L'indotto

Calcolare anticipatamente l'indotto relativo ad un nuovo insediamento, è un'impresa ardua che rappresenta già una enorme difficoltà anche quando si parla di un nuovo insediamento industriale.

Le difficoltà crescono se dall'aspetto industriale passiamo a quello commerciale.

Ci si può tuttavia interrogare su cosa sia l'indotto per un *factory outlet center*

Sicuramente l'indotto di una grande struttura commerciale è riferibile alla rete dei fornitori ed ai servizi che vi ruotano intorno, dal distributore di benzina – ai servizi di ristorazione.

La natura stessa di questa tipologia di insediamenti fa sì che l'attività principale e quella indotta si confondano sempre di più. Pur non essendo possibile quantificarlo, non vi è dubbio che esista un fenomeno indotto anche per quanto riguarda gli outlet e che abbia il suo peso.

Gli outlet, infatti, hanno un forte impatto sull'occupazione: sia diretta, facendo riferimento al personale addetto all'organizzazione e alla gestione del complesso in generale e a quello impiegato in ciascun punto vendita, ma anche sull'occupazione indiretta, meno visibile e spesso non catalogabile, quali i vetrinisti, agli allestitori di

stand, ai fornitori d'insegne e via dicendo.

Calcolare l'indotto per l'outlet significa dunque fare riferimento soprattutto ai nuovi spazi occupazionali che si aprono e che in prima battuta possono essere calcolati prendendo in esame i ruoli professionali di carattere tradizionale che vanno : dall'amministratore delegato al responsabile marketing, dalle segretarie agli impiegati nei vari uffici dirigenziali e nelle aree di servizio dei Foc, dal responsabile di ogni punto vendita al singolo commesso e via dicendo.

Sempre in termini di indotto occorre anche considerare gli effetti che l'insediamento dell'outlet potrà produrre sul reddito della popolazione, che sono sostanzialmente da valutare tenendo presenti due aspetti: l'uno, relativo al reddito generato direttamente dalla struttura nella fase di esercizio a regime; l'altro, relativo al reddito che i visitatori del centro e che il centro stesso inducono sull'economia del territorio.

### **6.1.2 Spostamento della localizzazione**

L'aumento delle dimensioni d'impresa produce inevitabili conseguenze sulla localizzazione dei centri dell'offerta commerciale, infatti le grandi superfici di vendita sono realizzabili soltanto se è possibile fare riferimento ad un'area di mercato sufficientemente estesa, con un'elevata accessibilità del centro d'offerta.

Da qui la necessità di scelte localizzative orientate a luoghi caratterizzati da forte centralità, accessibili con mezzi di trasporto che consentono lunghi tragitti in tempi relativamente brevi.

Occorre qui evidenziare come la scelta localizzativa dei FOC sia molto diversa da quella dei centri commerciali: mentre questi ultimi si localizzano preferibilmente in zone urbane periferiche, i FOC tendono invece a localizzarsi vicino a due o più agglomerati urbani secondo una logica di minimizzazione dei costi di trasporto affrontati dai consumatori che costituiscono il bacino di utenza potenziale. Si tratta, dunque, di localizzazioni lontane dai centri urbani, spesso situate lungo le principali arterie di comunicazione autostradali.

Per i consumatori infatti compiere lunghi tragitti può essere conveniente soltanto se i prezzi delle merci e la loro varietà merceologica sono tali da offrire sostanziali vantaggi per la domanda. Inoltre i costi ed i tempi di spostamento possono essere accettabili per il consumatore se i lunghi tragitti vengono percorsi saltuariamente. La localizzazione dei grandi insediamenti commerciali, quindi, può essere compiuta soltanto in aree in cui è possibile disporre di vaste superfici: tale condizione non può essere ritrovata all'interno delle città, ma unicamente al loro esterno.

Per questa ragione, i grandi insediamenti commerciali sembrano privilegiare locazioni extraurbane, dissociando i propri destini da quelli della città.

I vantaggi dunque derivanti dalla localizzazione in queste aree extraurbane riguardano da un lato la lontananza dalle attività economiche della città e quindi una mancata diretta concorrenza che invece normalmente accade, ad esempio con la realizzazione di Centri commerciali che si situano direttamente nei centri urbani.

Ulteriore vantaggio deriva dal fenomeno attrattivo dell'outlet verso utenti-consumatori provenienti da altre zone, con una probabile ricaduta positiva sui consumi di tutta l'area circostante e sulle attività economiche ivi localizzate.

## 6.2 Esperienze di impatto Negativo

Accanto ai fattori positivi è tuttavia anche da considerare anche il probabile impatto negativo che può scaturire nei confronti del tessuto economico locale e soprattutto sulla rete commerciale.

L'apertura di un Outlet in zona extraurbana, potrebbe infatti determinare un ridimensionamento del commercio al dettaglio, soprattutto nelle zone periferiche di minore pregio.

Si fa qui un riferimento specifico alle strutture che possono trovarsi in concorrenza con il *factory outlet center*. L'aspetto concorrenziale è, infatti, rinvenibile nel fatto che l'outlet offre una nuova occasione di visita e di fare shopping, meglio raggiungibile dei centri commerciali dell'area metropolitana. Ciò può pertanto distogliere determinate categorie di utenti, quali i giovani o i curiosi, dalla frequentazione delle aree centrali stesse, con la ovvia conseguenza di un calo dei consumi in queste ultime.

Per quanto riguarda invece le zone centrali della città, queste tendono a subire il cosiddetto "processo di riqualificazione" ovvero si innesca una spinta del commercio locale a difendersi dalla concorrenza dei grandi centri extraurbani attraverso una maggior specializzazione, dando luogo a piccoli distretti specifici che possano rivolgersi più direttamente ai residenti.

Ovviamente tale effetto dipenderà molto da quanto le imprese locali saranno in grado di riqualificarsi al fine di fornire servizi specializzati, ma è certo che si trova a stimolare gli operatori delle aree urbane centrali (ed un po' a tutti gli esercizi

commerciali e di somministrazione) ad una maggiore innovazione nel servizio ed una attenzione più centrata sul consumatore.

Un ulteriore effetto negativo da tener presente è che l'apertura dell'outlet potrebbe portare ad una riduzione del fatturato e di forza lavoro nei negozi del centro ma soprattutto in quelli periferici.

Si tratta comunque di svantaggi compensabili dalla presenza di un maggior flusso di consumatori provenienti dalle città limitrofe proprio a causa dell'apertura dell'outlet che potrebbero estendere la visita e quindi fare acquisti anche nei negozi vicini, soprattutto se sostenuti da un' adeguata presentazione turistica del territorio.

Un altro aspetto negativo sul quale l'outlet potrebbe incidere riguarda la questione del traffico e le sue eventuali ripercussioni ambientali quali la congestione della rete stradale, la frequenza di incidenti stradali nonché l'inquinamento atmosferico, visivo e sonoro. L'esperienza, infatti, insegna che, soprattutto nelle prime settimane di apertura si verificano fenomeni di congestione che si concentrano soprattutto nei giorni festivi agli orari di uscita, in particolare nel tardo pomeriggio e nella serata.

## **7. LE RISPOSTE DEL TERRITORIO ALLA LOCALIZZAZIONE DI UN FACTORY OUTLET CENTER: LE SOLUZIONI GIÀ ADOTTATE A LIVELLO REGIONALE**

Alla luce di quanto analizzato relativamente all'impatto che la realizzazione di un outlet provoca sulla tessuto economico e locale del territorio di insediamento si vogliono anche evidenziare alcune soluzioni a cui in generale le istituzioni, e tutte le parti sociali interessate dal fenomeno del FOC, dovrebbero volgere affinché quest'ultimo non si ponga in contrasto con il commercio locale, ma si configuri anzi come una possibilità di sviluppo e integrazione di entrambi.

Data la trasversalità degli impatti che l'insediamento di una struttura di vendita come il *factory outlet center* provoca sul territorio diviene, dunque, essenziale individuare strategie ed iniziative efficaci, affinché si possa migliorare la complementarietà tra la rete commerciale esistente e l'impatto del fenomeno outlet.

Alcune esperienze già realizzate in Piemonte ed in Toscana soprattutto, hanno

dato prova della effettiva opportunità di **creare una comunicazione integrata, simmetrica e capillare tra il sistema dell'outlet e quello della rete commerciale esistente.**

Le soluzioni sono passate attraverso:

1. il ricorso alla concertazione nella gestione di politiche settoriali e la creazione di appositi luoghi istituzionali per l'ideazione delle politiche di sviluppo territoriale;
2. la riorganizzazione del commercio urbano attraverso il potenziamento dei Centri commerciali naturali;
3. l'integrazione con altri segmenti commerciali;
4. l'integrazione con le politiche per il turismo;
5. la formazione
6. la riqualificazione urbana

## 7.1 L'Esperienza del PIEMONTE

L'esperienza del Piemonte riguarda il “caso ” della localizzazione dell'*outlet* commerciale di Serravalle Scrivia per quanto concerne soprattutto la congruità tra le scelte di tipo urbanistico e quelle relative all'assetto territoriale regionale e provinciale.

L'esperienza del Piemonte ha visto instaurarsi un forte coordinamento della pianificazione territoriale ed urbanistica che ha prodotto forme di collaborazione volontaria dei Comuni per individuare strategie condivise per lo sviluppo dei propri territori.

Sono state avviate

- relazioni di tipo *verticale* (intendendo per esse le relazioni tra Stato, Regione ed enti locali) in un campo di intervento in cui le esigenze di coordinamento tra i diversi livelli di governo risulta cruciale per ragioni sia di efficienza che di equità distributiva;
- relazioni di tipo *orizzontale* (intendendo per esse le relazione tra politica territoriale e politiche di settore) nella pianificazione territoriale;

Ma di grande importanza sono state anche le caratteristiche principali dei processi decisionali nelle politiche territoriali e il ruolo che hanno avuto riconosciuto i diversi *stakeholders* (attori pubblici e privati):

La complessa attività di concertazione è stata svolta in sedi e contesti istituzionali

diversi. Un primo tavolo negoziale di natura partenariale è stato costituito dalla giunta comunale di Serravalle con le rappresentanze di categoria del commercio.

Un secondo tavolo fu invece teso a realizzare forme di coordinamento interistituzionale e fu promosso dalla Provincia di Alessandria nell'intento di trovare un accordo tra i Comuni

territorialmente interessati, cui spetta un parere non vincolante per la decisione definitiva (Novi Ligure e Gavi si pronunceranno contro l'iniziativa).

L'impatto del Foc, valutato a seguito dell'insediamento dell'Outlet ha visto nell'area del novese, il diffondersi di numerose iniziative di sviluppo a carattere insediativo.

Molte iniziative sembrano un po' casuali nella scelta, come se fossero dettate principalmente da una esclusiva competizione nell'allocazione di nuove risorse economiche e finanziarie.

Il comune di Serravalle non ha subito almeno apparentemente grandi mutamenti o trasformazioni in seguito alla nascita del FOC. Di recente, così come testimoniato dal responsabile dell'area urbanistica del Comune, sono aumentate le richieste di concessioni edilizie per l'area nei pressi dell'Outlet, lungo la strada Novi/Serravalle, dove dovrebbero sorgere strutture abitative destinate soprattutto al personale impiegato nel centro.

## 7.2. L'esperienza della TOSCANA

Una delle Regioni in cui il fenomeno degli outlet è stato ben gestito ed integrato nel territorio è stata la Toscana.

La localizzazione di diversi outlet all'interno del territorio regionale ha dato vita ad una serie di iniziative intraprese dalle Amministrazioni locali e dagli attori economici per sviluppare sinergie tra le attività produttive presenti ed i nuovi insediamenti.

Una prima strategia adottata dalla Regione Toscana, rivolta ad impedire una fuga dai negozi della città a favore dell'outlet, ha visto protagonista il settore del commercio di vicinato attraverso un maggior riconoscimento dei *Centri Commerciali Naturali* (CCN).

Sebbene tali Centri non siano una nuova formula organizzativa del settore commerciale, hanno tuttavia rappresentato una modalità interessante di organizzare le funzioni miste di uno spazio urbano attraverso la definizione di strategie di sviluppo condivise fra tutti i soggetti, pubblici e privati, presenti in quello spazio.

L'azione proposta, ad esempio, per l'outlet di Foiano della Chiana, è stata quella di realizzare una vera e propria "rete dei CCN" dei comuni che appartengono al territorio impattato dall'outlet, che ha organizzato e sviluppato risposte tecniche capaci di attivare un dialogo costruttivo e sinergico con l'outlet soprattutto, per realizzare sia la **differenziazione dell'offerta commerciale**, sia un' **idonea attività di promozione-comunicazione delle risorse integrate del territorio**.

L'attività di comunicazione è stata fondamentale per creare una azione integrata, simmetrica e capillare tra il sistema dell'outlet e quello della rete commerciale esistente.

Al fine di promuovere la Val di Chiana come "polo commerciale" è stata predisposta un'apposita cartellonistica da installare sul territorio ed in prossimità dell'outlet stesso.

Una delle azioni proposte, per il Valdichiana Outlet Village, ha visto l'avvio di una attività di ricerca per studiare la migliore modalità di inserimento delle informazioni relative all'outlet all'interno dell'apposita cartellonistica che la Regione Toscana ha ideato per la promozione dell'offerta commerciale dei Centri Commerciali Naturali.

All'interno della cartellonistica, è stato effettuato un riferimento in particolar modo



all'offerta commerciale della Valdichiana piuttosto che esclusivamente all'outlet, al fine di promuovere l'intero territorio come area in cui fare acquisti, piuttosto che creare una dicotomia tra l'offerta di ciascun centro commerciale naturale e l'outlet.

Dal punto di vista dei *Centri Commerciali Naturali* tale iniziativa ha presentato degli indubbi vantaggi permettendo di far conoscere le strutture commerciali dei vari comuni al pubblico dei visitatori dell'outlet, che non sono in possesso di informazioni relative all'area in cui si trovano, in quanto il motivo della loro visita consiste pressoché esclusivamente nell'effettuare acquisti all'outlet center.

In base a tale prospettiva posizionare delle informazioni relative ai *Centri Commerciali Naturali* in prossimità dell'outlet stesso ha consentito ai comuni della Val di Chiana di impiegare l'outlet come una vera e propria “vetrina” per incrementare la propria visibilità e promuovere la propria immagine.

Dal punto di vista del *factory outlet center*, invece, è stata effettuata una promozione della struttura e della propria offerta commerciale, in modo contestuale a quella della Val di Chiana, nell'ambito delle attività di “comunicazione sociale”, in quanto la struttura mira ad integrarsi con il territorio e non si presenta come un'organizzazione orientata esclusivamente alla massimizzazione dei vantaggi che potrà ricavare dall'area che la ospita.

Per migliorare l'efficacia della comunicazione tra il sistema distributivo dell'outlet e quello della rete commerciale esistente, al fianco della cartellonistica da collocarsi presso i “poli commerciali” della Val di Chiana, si è ritenuto opportuno predisporre anche di strumenti di comunicazione che veicolassero il territorio con maggiore dettaglio

A tal fine è stata proposta una *brochure* dedicata ai possibili percorsi turistici ed escursionistici ed alla promozione dell'offerta ricettiva della Val di Chiana, al fine di stimolare la permanenza del soggetto sul territorio.

Nella parte centrale della *brochure* è stata inserita una particolare mappa del territorio in cui sono indicati i percorsi automobilistici per muoversi sullo stesso e per raggiungere le attività promosse, i percorsi escursionistici, la collocazione degli elementi artistici e monumentali, l'ubicazione delle strutture ricettive.

Questa è quindi, in linea generale, la strada che deve essere seguita per una efficace interazione armonica tra l'economia locale e quella generata dall'outlet., improntata a politiche di sostegno e di sviluppo del commercio locale, oltre che ad iniziative di valorizzazione e promozione turistica nonché di comunicazione efficiente, simmetrica e capillare tra le principali forze interessate.

Interessante e degna di nota è anche la soluzione proposta per l'outlet di **Barberino del Mugello, ossia la costituzione di un "Osservatorio locale sull'economia ed il commercio"** allo scopo di avere un sistema informativo della rete distributiva aggiornato tramite il coordinamento con archivi comunali.

La costituzione di un Osservatorio è mirata ad elaborare i dati per impostare e verificare le politiche commerciali al fine di avere una chiara conoscenza dell'evoluzione della distribuzione commerciale con riferimento ai processi conseguenti all'apertura dell'outlet ed agli effetti generati sull'occupazione, sul territorio e sull'economia, oltre alla possibilità di avere un rapporto annuale sull'andamento e le tendenze del commercio.

L'Osservatorio ha come compito:

- monitorare la complessiva sostenibilità dell'outlet a livello ambientale e quindi i consumi di acqua, energia, la produzione dei rifiuti e di inquinamento generati dal *factory outlet center*;
- monitorare il livello di traffico e di inquinamento atmosferico, visivo e sonoro – attraverso l'inserimento di centraline e strumenti ad hoc per misurare il livello d'inquinamento;
- monitorare la concorrenza che il FOC può determinare con i centri commerciali dell'area circostante;
- monitorare i flussi di acquisti dei consumatori dell'area impattata dal FOC e quelli dei nuovi turisti verso gli esercizi di vicinato ed i pubblici esercizi.

Per il funzionamento e la gestione dell'Osservatorio è stata prevista la costituzione di un gruppo di lavoro, in cui un ruolo essenziale è stato riconosciuto alla Comunità Montana del Mugello, alla società di gestione dell'outlet, alle parti sociali, istituzionali ed economiche, presenti sul territorio.

L'Osservatorio inoltre servirà da strumento di programmazione di programmi futuri in una logica di coordinamento e collaborazione con i Comuni, le Associazioni e la Provincia, per rispondere agli obiettivi del protocollo d'intesa ed ai compiti assegnati agli Enti locali nella programmazione del commercio.

Sempre relativamente al *factory outlet center* di Barberino del Mugello è stato osservato che l'outlet avrebbe avuto una maggior probabilità di incidere soprattutto sui settori collegati al turismo, quali la ristorazione e la visita al sistema dei musei nonché sulle risorse paesaggistiche e ambientali.

Per questo è stata potenziato lo spazio di promozione turistica messo a

disposizione dai proprietari del centro all'interno del *factory outlet center* e gestito attualmente dall'APT di Firenze ( il cosiddetto "punto di accoglienza" ).

## 8. CONCLUSIONI

Alla luce dell'analisi condotta sul fenomeno dei FOC, si può affermare come al di là delle problematiche di impatto, l'insediamento di queste grandi strutture possa aprire innumerevoli spazi di azione a tutta una serie di attività che potrebbero essere svolte dalle Associazioni di categoria.

E' di estrema importanza che le parti sociali si facciano parte attiva per innescare e mettere in atto tutti gli interventi necessari, affinché il FOC non danneggi il commercio tradizionale, ma, anzi, si configuri come un'importante opportunità per far conoscere e valorizzare il territorio che lo ospita, cercando inoltre di risollevarlo dal punto di vista socio-economico.

La relativa esperienza dell'insediamento di queste grandi strutture di vendita insegna che l'apertura di un FOC se non accompagnata da azioni sinergiche da condurre sul territorio potrebbe produrre effetti negativi sul commercio esistente.

In realtà occorre anche considerare come spesso la situazione di sofferenza del commercio tradizionale esistente non sia imputabile in realtà all'apertura di *factory outlet center* extraurbani, quanto piuttosto alla capillare diffusione ed apertura dei cosiddetti "mini-outlet", ossia a questi punti vendita che sembrano seguire la logica commerciale dei FOC pur essendo comodamente dislocati nei centri cittadini.

Queste tipologie di negozi, sono in realtà stocchisti che approfittano dell'assenza di una regolamentazione normativa in materia, utilizzando in maniera del tutto impropria la denominazione "outlet" e sfruttando così la tendenza del momento.

In effetti i *factory outlet center*, si rivolgono ad un target particolare che trova una lontana corrispondenza unicamente nei negozi monomarca di alta qualità situati nei centri storici di alcune grandi città o nelle medie superfici commerciali poste in ambito periurbano, specializzate nelle stesse categorie merceologiche dei negozi presenti nell'outlet.

Occorre inoltre registrare che la maggior parte dall'opinione pubblica ritiene che

spesso queste grandi strutture più che sul richiamo di vendita, agiscano meglio nella loro attività di intrattenimento in quanto spesso riescono a distrarre a tal punto da rendere difficoltosa la concentrazione sull'acquisto vero e proprio.

Ma ritornando all'insediamento del *factory outlet center*, ed al territorio su cui si localizza è importante che questo tipo di strutture diventino un' importante opportunità per l'area che li ospita.

Occorre quindi saper valutare pienamente attraverso studi e ricerche da condurre preventivamente, gli effetti sui settori produttivi, commerciali, agricoli, artigianali e industriali a seconda delle aree di localizzazione.

Un' attività questa che potrebbe essere promossa ed organizzata dalle parti sociali anche attraverso il coinvolgimento di società di servizi alle imprese quali i Centri di assistenza Tecnica.

I CAT potrebbero, svolgere un ruolo importante incaricandosi:

- sia di predisporre un piano di monitoraggio per valutare, oltre a quanto precedentemente detto, i risultati e le strategie delle politiche urbanistiche, commerciali, promozionali attuate dalle amministrazioni locali dell'area interessata;
- sia di instaurare un costante confronto costruttivo tra forze economiche e sociali che operano nel settore ed altri attori istituzionali e privati.

Lo spirito del monitoraggio non è solo quello di coinvolgere i soggetti istituzionali, economici e sociali nel controllare e prevedere gli andamenti della struttura commerciale ma soprattutto quello di produrre proposte concretamente attuabili, fornendo indicazioni per orientare le iniziative e per aggiustare eventuali situazioni che dovessero divergere da quelle impostate.

A tal fine dovrebbero essere costituite ed integrate banche dati che raccolgano le informazioni sui settori produttivi, sul commercio a livello comunale e provinciale, sulle autorizzazioni amministrative, sulle nuove imprese e così via.

Oltre a questo costante controllo si reputano estremamente necessari "momenti d'incontro" tra gli attori dell'economia locale, sia pubblici che privati, con cadenze regolari.

Ancora le parti economiche potrebbero attivare, in collaborazione con le amministrazioni locali, manifestazioni ed eventi da realizzare sia all'interno del centro cittadino che all'interno dell'outlet per promuovere le attività produttive locali, commerciali, turistiche, industriali ed artigiane, attraverso l'organizzazione di fiere e di

eventi sui prodotti tipici locali (attraverso la mostra, la degustazione e la vendita dei prodotti locali).

Un'organizzazione coerente e organizzata tra i vari attori istituzionali rappresenta, dunque, uno stimolo e un potenziale fattore di accelerazione dei processi di crescita del territorio e potrà, pertanto, contribuire a valorizzare e sollevare un'area interessata dalla localizzazione di un outlet.

Dall'esperienza concreta realizzata sul territorio possono essere tratte alcune indicazioni che potrebbero essere esportate su tutti i territori che si trovano a sperimentare un nuovo insediamento di Factory outlet Center

### 8.1. La ricerca e l'analisi preventiva dell'impatto

Come primo passo da compiere per valutare l'opportunità di apertura di un outlet occorre mettere a punto una struttura che si incarichi di analizzare l'impatto socio-economico e territoriale derivante dall'insediamento e gli effetti sui settori produttivi agricoli, artigianali e industriali che ne deriveranno.

Si tratterebbe di costituire in gruppo tecnico, un centro o un osservatorio, che oltre a diventare uno strumento organizzativo e statistico, costituirà un importante mezzo di confronto costruttivo tra forze economiche e parti sociali che operano nel settore, al fine di sviluppare e valorizzare il settore commerciale.

Le parti economiche e sociali dovrebbero poi utilizzare e valorizzare le professionalità e le competenze presenti nel settore, avvalendosi anche di supporti esterni, per temi e approfondimenti specifici, e per la messa a punto di proposte e soluzioni.

### 8.2 La gestione di politiche settoriali e la concertazione

Si ravvisa l'estrema importanza di creare un momento di raccordo, non casuale ed episodico, fra politiche attuate da diversi soggetti istituzionali. È molto probabile infatti che solo attraverso logiche di interazione costruttiva tra gli attori interessati allo sviluppo locale dell'area, si possano realmente compiere scelte migliori e costruire vantaggi duraturi, ed evitare che politiche di sviluppo territoriale a carattere economico, se messe in atto da soggetti (anche istituzionali) in competizione tra loro, finiscano per annullare a vicenda i loro effetti.

Occorrerebbe istituzionalizzare una sorta di *organizzazione di dialogo territoriale* che

agevoli la creazione di veri e propri supporti tecnici capaci di progettare lo sviluppo e la comunicazione nonché di individuare i finanziamenti necessari, per far fronte all'integrazione tra insediamenti quali gli outlet ed il sistema terziario locale.

Il sistema potrebbe essere quello della creazione di un sistema di tavoli tecnici impegnati su vari livelli di valutazione quali:

- **un “livello istituzionale macro”** ( Province, Comuni, CCIAA ,Associazioni di categoria) con il ruolo di analizzare e verificare la compatibilità delle linee di sviluppo dell'area rispetto alle strategie più generali ed intersettoriali;
- **un “ livello produttivo territoriale”** (attori economici locali, centri commerciali naturali e *FOC*) con il ruolo di definire percorsi concreti di sinergia fra il tessuto economico-commerciale del territorio e le scelte commerciali dell'outlet, con lo scopo di realizzare circoli virtuosi di reciproca valorizzazione;
- **un “livello tecnico”**, ( Centri di assistenza tecnica, Istituti di ricerca, società specializzate nello sviluppo, l'innovazione, la comunicazione e la promozione di iniziative sul territorio) con un ruolo operativo di supporto tecnico progettuale e la funzione di monitorare le dinamiche economiche del territorio nella loro completezza e complessità, fornendo informazioni utili alle scelte di politica territoriale degli attori pubblici ed orientando le linee di sviluppo operativo dell'area.

### 8.3 la riorganizzazione del commercio urbano attraverso il potenziamento del commercio nei Centri commerciali naturali

Una ulteriore strada da percorrere passa attraverso, una riorganizzazione del commercio locale in grado di offrire una realistica alternativa alla grande distribuzione.

A tal fine, sarà sicuramente importante che la rete commerciale in genere e gli esercizi di vicinato si specializzino e si adeguino ritagliandosi posizioni strategiche rispetto all'outlet.

Dunque, risulteranno essenziali politiche di riposizionamento sul mercato, per soddisfare al meglio le esigenze dei consumatori

Si tratta di rendere maggiormente coese ed organizzate quelle realtà economiche

operanti in agglomerati urbani ed in centri storici.

Qualità e sinergia rappresentano una risposta efficace alla gestione delle attività produttive per meglio superare la congestione ed il disservizio che possono caratterizzare un asse commerciale male attrezzato, in cui si perdono le potenzialità dei singoli esercizi.

Occorre puntare, come abbiamo visto precedentemente nel caso della Toscana, sul potenziamento dei fattori di aggregazione programmata come ad esempio i Centri Commerciali naturali, che in presenza di una sufficiente massa critica e di una adeguata intelligenza organizzativa, danno risultati molto maggiori rispetto ad una semplice agglomerazione di attività produttive in un area commerciale.

Queste forme di organizzazioni integrate devono essere considerate lo strumento migliore per dar luogo a “circoli virtuosi” tra la struttura dell’outlet e il tessuto commerciale del territorio circostante.

La ragione di questa considerazione si fonda su alcune riflessioni: innanzitutto, il territorio può dare risposte attive di valorizzazione solo se riesce ad avere una forma di organizzazione “simmetrica” rispetto a quella dell’outlet, con un medesimo grado di efficacia e di efficienza.

Inoltre, la possibilità di innalzare la qualità ed il livello di differenziazione dell’offerta commerciale del territorio necessita di una struttura organizzativa capace di riorientare, riposizionare, riqualificare, progettare, promuovere e comunicare.

In altre parole, a fronte di una struttura armonizzata per l’outlet, il territorio deve rispondere attraverso il potenziamento del reticolo dei Centri Commerciali Naturali come simmetrica ed equivalente «organizzazione di scopo».

La capacità di attrazione del territorio del flusso di utenti-outlet è proporzionale alla capacità che il “sistema-territorio” ha di organizzare una risposta in termini di innovazione, qualità, differenziazione, formazione, promozione e comunicazione del proprio centro urbano.

#### 8.4 Integrazione con altri punti di vendita/ o altre forme distributive

Per affrontare il tema delle possibili “attività concorrenti” da potenziare in caso di forte squilibrio dovuto all’apertura di un outlet, occorre preliminarmente considerare il bacino potenziale dei consumatori interessato all’acquisto dei

prodotti che si trovano nell'outlet.

Una volta avviata questa indagine e stimato significativo l'impatto a livello dei consumatori che sono interessati ai prodotti dell'outlet, occorre valutare la possibilità di integrare l'offerta dell'outlet stesso con altre tipologie di vendita non direttamente in concorrenza con esso.

Occorre richiamare dunque l'attenzione su quei segmenti del settore commerciale che possano interagire bene con il FOC, valorizzandone la diversità dell'offerta e richiamando tuttavia la stessa clientela dell' outlet.

Un'esperienza in tal senso è quella dell'outlet di Serravalle Scrivia, dove la realizzazione del FOC ha portato nelle immediate vicinanze alla costruzione di un centro commerciale con un grande ipermercato.

## 8.5 Integrazione con il Turismo

Per quanto riguarda invece le possibili connessioni tra visitatori dell'outlet e la ricettività delle strutture del territorio limitrofo, occorre indubbiamente mettere in campo strategie che utilizzino il FOC come elemento di promozione generale e di conoscenza dell'area.

Sarà perciò indispensabile analizzare e monitorare il mercato al fine di orientare l'offerta turistica del territorio su cui si insedia l'outlet rispetto alle tipologie turistiche richieste dalla domanda, articolando pacchetti organici e proposte coerenti, creando ad esempio dei percorsi turistico-sportivi, montani, eco-turistici nonché percorsi del benessere, enogastronomici, artistici e via dicendo, sviluppando e soddisfacendo, dunque, soprattutto quelle esigenze verso le quali il territorio è naturalmente orientato.

Inoltre sarà fondamentale organizzare in maniera coordinata gli eventi, le mostre, le fiere e sagre e più in generale sarà essenziale organizzare in modo coordinato ed efficiente tutto il sistema della promozione turistica, in modo tale da evitare sovrapposizioni e fornire un servizio di qualità alla utenza.

A questo proposito un ruolo rilevante può essere assunto dalla creazione o attivazione di spazi di promozione turistica sia all'interno del *factory outlet center* che all'esterno.

Una ulteriore politica da perseguire deve certamente incidere sui settori collegati al turismo, quali la ristorazione e la visita al sistema dei musei nonché sulle risorse



paesaggistiche e ambientali dei territori in cui si insedia l'outlet.

La domanda turistica, in generale, è di enorme rilevanza per gli effetti positivi che comporta, non soltanto per quei settori che dipendono totalmente o quasi dal turismo come il sistema artistico-culturale e le strutture ricettive, ma anche per quanto riguarda altri comparti produttivi, quali, ad esempio, i pubblici esercizi, i generi dell'abbigliamento, gli spettacoli nonché il mercato delle abitazioni.

## 8.6. Comunicazione

E' emersa dalle analisi effettuate sul territorio l'estrema importanza di adottare metodi di comunicazione e di un'informazione efficace, simmetrica, capillare nonché completa ed articolata che coinvolga tutti gli attori interessati al fenomeno dell'outlet.

Risulta, dunque, necessario intraprendere politiche di comunicazione efficaci e diffuse affinché si realizzi un sistema integrato e coordinato tra le risorse offerte dal territorio locale e quelle offerte dal *factory outlet center*.

Ad oggi, anche se in molte regioni sono state create iniziative interessanti, la comunicazione esistente appare dicotomizzata: da un lato l'outlet e dall'altro il territorio.

Laddove le esperienze regionali sono state più pronte a cogliere l'importanza di un'efficace comunicazione, è stata sperimentata l'adozione di una serie di strumenti pubblicitari quali l'inserimento di un'apposita cartellonistica che richiami il concetto di integrazione, pubblicizzando sia l'outlet che le possibilità commerciali esistenti nella zona limitrofa o nei centri urbani prossimi.

Molte Regioni hanno apposto, ad esempio particolari cartelli stradali-pubblicitari in prossimità dell'outlet tesi a far conoscere le strutture commerciali dei vari comuni al pubblico dei visitatori dell'outlet, colmando così l'assenza di informazioni relative all'area nel suo complesso, relativamente, ad esempio alle attività ristorative, alla vendita di particolari prodotti locali, etc..

In base a tale prospettiva posizionare delle informazioni relative ad esempio ai *Centri Commerciali Naturali* in prossimità dell'outlet stesso può consentire ai comuni limitrofi di utilizzare l'outlet come un richiamo ed un attrattiva per incrementare la propria visibilità e promuovere la propria immagine.

Al fianco della cartellonistica collocata presso i "poli commerciali" è poi

quantomai utile predisporre strumenti di comunicazione più mirata che raccontino il territorio nel suo insieme e dedicando una maggior cura nel segnalare al visitatore percorso dal carattere turistico, commerciale, gastronomico, di segnalazione delle produzioni locali etc..

Come abbiamo visto in Toscana, sono state realizzate e diffuse *brochure informative ridotte o vere e proprie guide* allo scopo di far conoscere le tipicità del territorio promuovendolo, anche come luogo per vacanze, per brevi soggiorni o per semplici escursioni.

Attraverso una *brochure* o Guida si possono infatti trasmettere un buon numero di informazioni che possono essere utilizzate non esclusivamente durante la visita, ma anche in momenti successivi, in quanto gli elementi che caratterizzano un territorio costituiscono una base che risulta stabile nel corso del tempo.

Potrebbero poi essere promossi specifici servizi in apposite riviste specializzate nelle diverse forme di turismo di qualità, oppure le stesse Guide potrebbero essere diffuse sia attraverso il mezzo della rivista, ma anche essere distribuite in appositi punti di informazioni collocati all'interno dell'outlet, nelle diverse attività dei centri commerciali naturali, nelle pro-loco del territorio, nelle sedi delle associazioni di categoria interessate ed infine in tutti i punti di informazione turistica presenti nei comuni dell'area interessata.

Occorre insomma far leva su una comunicazione come forma di promozione integrale e concreta del territorio, che veda l'outlet come uno dei fattori rilevanti dell'offerta commerciale.

## 8.7 Formazione

Un ulteriore spazio di azione, soprattutto per le associazioni di categoria, può aprirsi sul versante della formazione.

Al Fine di aprire un dialogo tra territorio e outlet che produca circoli virtuosi capaci di aumentare il flusso di utenti che circolano in tutta l'area, sarebbe quanto mai opportuna l'ideazione di percorsi formativi delle risorse umane, la cui attività è centrale nel contesto della valorizzazione incrociata delle risorse economiche del territorio con l'offerta commerciale dell'outlet.

Infatti, la qualificazione delle competenze umane produce una maggiore capacità relazionale, organizzativa, imprenditoriale, ma anche una migliore capacità di

adattamento e conseguentemente una maggiore flessibilità mentale e pratica e gestionale.

Si possono individuare due distinti livelli di formazione:

- un livello macro volto a formare figure professionali capaci di contribuire a migliorare il livello di organizzazione e/o di progettazione per lo sviluppo integrato del sistemateritorio;
- ed un livello micro, volto a migliorare le capacità professionali degli operatori commerciali e di quelli addetti al turismo.

Tale spazio potrebbe essere agevolmente ricoperto dall'attività delle Associazioni di Categoria nell'organizzazione e diffusione di corsi formativi di tale tipo.

Sarebbe inoltre opportuno che sempre le Associazioni di categoria potessero conquistarsi un ruolo decisivo nella creazione di specifici "sportelli di informazione" o "punti di accoglienza" da posizionare all'interno degli outlet, o all'interno delle stesse Associazioni

Questi sportelli o "Punti di Accoglienza" deve assumere il ruolo di

- osservatore-privilegiato della dinamica della domanda degli utenti dell'outlet;
- sensore delle scelte di politica territoriale;
- soggetto che si interfaccia con gli altri attori dell'informazione del territorio (Agenzie, Pro-loco, etc....). per integrare il prodotto, valorizzando al meglio le risorse presenti sul territorio.

## 8.8 Riqualificazioni urbane

In questo sistema integrato di valorizzazione delle dinamiche turistico - commerciali che si instaurano tra FOC e territorio locale, un ruolo di primaria importanza è certamente assunto **dall'adozione di programmi di riqualificazione urbana**, ad opera delle amministrazioni comunali .

Anche qui un ruolo fondamentale delle Associazioni di categoria deve essere quello di farsi promotori di tali iniziative nei confronti degli attori locali, nonché di proporre all'Amministrazione competente misure di sostegno alle imprese che effettuino investimenti per aderire a progetti di riqualificazione.

Abbiamo visto come una delle soluzioni per creare un sistema territoriale equilibrato e coordinato, sia quello di potenziare il commercio locale per renderlo

in grado di assorbire la concorrenza dell'outlet.

Le attività di riqualificazione urbana diventano dunque un passaggio molto importante che L'amministrazione locale deve avviare.

Occorre dunque avviare e sostenere finanziariamente specifici programmi di riqualificazione urbana che possono prevedono migliorie nella segnaletica stradale, nell'illuminazione, nella pavimentazione, nei parcheggi, nelle aree verdi, negli spazi attrezzati e ricreativi nonché la ristrutturazione degli edifici, la valorizzazione dei negozi storici e tradizionali e dell'arredo urbano, per arrivare fino alle forme di programmazione del traffico.

Su questo ultimo aspetto, occorrerà adottare soluzioni atte a superare gli impatti negativi sul commercio urbano dovuti alla movimentazione delle merci e al flusso delle persone e dei loro mezzi di trasporto.