

FRANCA MIANI

NUOVI MAGNETI NELLA CITTÀ DIFFUSA I FACTORY OUTLET CENTERS

Introduzione. – L'espansione urbana investe a velocità crescente spazi sempre più ampi. Le risorse finanziarie profuse nelle reti infrastrutturali, le sinergie pubblico-privato negli interventi di riqualificazione urbana e la competizione tra le città per attirare sempre nuove funzioni hanno favorito un processo che, dilatando i confini dei centri, sposta progressivamente attività, servizi e popolazione verso le frange suburbane. Nascono e si moltiplicano differenti fulcri economici e sociali, tali da imporsi come altrettanti simboli di un diverso stile di vita urbano.

Per ovviare alle difficoltà di circolazione causate dalla struttura molto rigida e complessa delle città storiche sono state costruite nuove reti di trasporto che hanno finito per cambiare la percezione stessa delle città, modificando le relazioni spazio-tempo della popolazione che, sempre meno, è in grado di riconoscere la dimensione complessiva del centro urbano. Precedenti luoghi di riferimento per la collettività sono sovente sostituiti da spazi, variamente localizzati, con una prevalente ubicazione nelle periferie e negli anelli extraurbani, con proprie, innovative identità estetiche e funzionali.

Nuove morfologie non di rado impongono all'individuo sensazioni di estraneità nei confronti dello spazio urbano. Gli sottraggono i punti di riferimento classici che caratterizzavano l'identità stessa della città. Nell'«andare in città» era implicito un percorso finalizzato al raggiungimento del centro storico, là dove l'impianto urbano ritrova i segni della sua storia nella monumentalità di edifici sacri e civili, in reticoli viari, in prospettive che alla materialità dell'edificato aggiungono il senso dell'appartenenza a una comunità. C'era un «esterno» e un «interno»: gli arti e il cuore di un organismo urbano, tipologia identificabile nei più vari contesti geografici – in Italia come in Europa – e nelle più varie conformazioni architettoniche.

La città di oggi è vissuta soprattutto attraverso la segnaletica stradale. Sono i cartelli che ci danno le direzioni poiché la percezione dei punti cardinali è annullata dai percorsi delle tangenziali e degli anelli viabilistici che hanno modificato le caratteristiche delle aree più esterne del preesistente tessuto edificato (1).

Le nuove infrastrutture destinate al miglioramento del traffico urbano, indispensabili per la stessa sopravvivenza delle città, modificano i punti di accesso, elidendo la funzione delle storiche «porte» cittadine, quelle stesse che individuavano l'inizio del centro storico, onde cambia l'organizzazione complessiva dei centri urbani. Da un lato, per agevolare la circolazione dei veicoli ed eliminare alcuni problemi, si creano altri vincoli di cui non si è *a priori* valutata esattamente la portata. Infatti, con il dilatarsi dei mercati e delle reti di comunicazione si produce continuamente maggiore spostamento di merci e di persone, che vanno a confluire inevitabilmente nelle aree urbane, generando sempre più estesi intasamenti e congestioni del traffico. Dall'altro, i centri storici, sempre meno accessibili al traffico veicolare privato, tendono a svuotarsi di alcune funzioni: quelle commerciali e quelle che hanno maggiormente bisogno di flussi di persone e di mobilità veicolare.

La diffusione della città nello spazio, connessa al trasferimento nelle periferie delle residenze, dei servizi e di molte attività economiche, ampiamente travalica i vecchi confini dell'area edificata. Nasce un nuovo paesaggio urbano quando, in obbedienza alle esigenze di agevole accessibilità e di maggiori disponibilità di spazio, entro e ai bordi di nuove geometrie viarie sorgono architetture preposte allo svolgimento di funzioni innovative. Centri commerciali, stadi, fiere, cinematografi multisale, ma anche stazioni, aeroporti o persino caselli autostradali, rappresentano altrettanti punti nodali della odierna dimensione del vivere urbano, attualmente più carichi di significati collettivi al punto da imporsi quali nuovo «capitale simbolico» delle città. Privi d'identità, costituiscono, nell'insieme, sistemi di segni di identificazione che, in qualsiasi contesto regionale o nazionale, presentano caratteristiche omogenee, alternative rispetto alle città preesistenti, all'esterno delle quali sono generalmente localizzati.

Nella nostra società, infatti, i «rituali» che contraddistinguono gli stili di vita urbani si svolgono, e ne hanno bisogno, in corrispondenti differenti luoghi, molti dei quali di difficile individuazione e comprensione, perché legati alla soggettività di interessi dei singoli fruitori o dettati da modelli e omologazioni assai effimeri e in continua evoluzione. Essi si consumano, prevalentemente, all'interno di ambienti non più identificabili con gli spazi che la storia aveva tramandato per essere deputati agli incontri e alla socialità.

(1) Si pensi a tutte le rotonde che si stanno costruendo nei centri urbani di ogni dimensione e che hanno contribuito a modificare la prospettiva delle strade che dalle piazze si sviluppavano, togliendo ogni relazione con lo spazio vissuto e limitando fortemente la capacità di orientamento che era tipica della città storica europea e che la differenziava, sostanzialmente, dai centri urbani americani.

La piazza, i portici, le strade, sono stati sostituiti dai centri commerciali, spazi anonimi e indifferenziati. Ci si domanda se si tratti dei punti di confluenza di una «folla solitaria» o, invece, luoghi in cui le persone possono ritrovare gli elementi di una vita di relazione, ancorché consumata nella rumorosa frenesia di un supermercato, di più agevole accesso rispetto a una strada del centro, senza parcheggi e senza climatizzazione! Non più la piazza, ma piuttosto i centri fieristici; non più il mercato, ma i centri commerciali; per non parlare degli incroci autostradali, la presenza di una serie continua di edifici a uso terziario plasma il paesaggio delle frange urbane dal Nord al Sud della penisola.

L'insediamento di attività terziarie commerciali, per il tempo libero, per il divertimento, in spazi che non hanno specifici legami con il contesto territoriale, ha cominciato a diffondersi a partire dalle aree metropolitane, in prossimità dei principali assi viari di penetrazione e delle circonvallazioni più esterne. Ormai da diversi anni centri commerciali, discoteche e parchi a tema segnalano il limite delle principali aree urbane. I nuovi poli sviluppano forme di attrazione diversificate nei confronti dei fruitori e dei tempi di utilizzo, ma tutte sono fondate sul ruolo portante del trasporto veicolare privato.

Queste «nuove porte» delle città si sviluppano lungo le direttrici di traffico con attività completamente slegate le une dalle altre, a volte anche incoerenti, dando forma a paesaggi privi di identità, spesso disorganizzati e con un impianto assai banale e ricorrente: il capannone industriale prefabbricato, più o meno rielaborato esteticamente.

L'accessibilità è l'elemento chiave del loro successo ed è garantita da grandi parcheggi. Il modello di consumo è ben noto e di facile comprensione psicologica e culturale, essendo mediato dalle pubblicità televisive. L'estetica è grossolana, con una prevalenza dell'artificiale e dell'effimero, il contesto di riferimento del tutto ininfluenza. Malgrado ciò la loro frequentazione è elevata e il processo di diffusione territoriale molto rapido, tant'è che, nel giro di pochi anni, non solo le aree metropolitane, ma le periferie di buona parte delle città medie e piccole sono ormai costellate da questi «non luoghi» o iperluoghi come la letteratura corrente li denomina.

Sembrano il portato ineluttabile di un certo tipo di progresso, una necessità per vivere bene. In realtà rappresentano un sintomo non solo dell'evoluzione del modo di vita delle popolazioni urbane e dei modelli di consumo emergenti, ma anche delle modalità di utilizzo del territorio connesse con l'aumento costante dei valori fondiari, soprattutto nei centri storici delle nostre città, che sta espellendo residenza e attività economiche, spingendole verso aree esterne e nelle campagne urbanizzate.

Questa nuova organizzazione economica è diventata particolarmente evidente nel comparto commerciale legato alla grande distribuzione non solamente alimentare. Partendo dal modello di consumo americano, derivato dallo sviluppo massiccio dei *suburbia*, che aveva trovato nello *shopping center* la struttura più adeguata a soddisfare consumatori che vivevano sparpagliati nei diversi quartieri suburbani, si è progressivamente omologato questo stile di vita costellando le nostre periferie urbane di centri di vendita di ogni genere di pro-

dotto, soprattutto legato al concetto del «fai da te», metti in un carrello e porti via. Da qui l'esigenza di spazi enormi, di aree espositive di grandi dimensioni e di magazzini adeguati, con parcheggi che finiscono per occupare spazi altrettanto grandi di quelli commerciali.

Ci si chiede se ci siano dei vantaggi in questo stile di vita che costringe i cittadini a muoversi lungo le strade periurbane sempre più congestionate per raggiungere i luoghi degli acquisti, destinando a tale scopo il tempo libero, e conseguentemente limitando l'utilizzo dei servizi già disponibili all'interno della città, creando anche problemi connessi alla loro stessa sopravvivenza.

La forza degli *shopping centers* americani deriva dalla debolezza delle città, alla quale si sta negli ultimi anni rimediando col riportare funzioni e spazi per il tempo libero e la cultura all'interno dei *Central Business Districts*. Ancora una volta non dobbiamo dimenticare che noi viviamo in Italia, in territori costellati di centri urbani che, anche nella piccola dimensione, riassumono in sé tutte le caratteristiche di forza delle città. Ciò nonostante, pur in presenza di una forte tradizione storica di commercio e terziario localizzato nel centro delle città, l'espansione nelle periferie di questi apparati è continua.

È la forza del *business* o è un'esigenza vera della popolazione? È un condizionamento dell'industria del grande commercio a farci muovere in questi iperspazi o è la nuova cultura urbana che ha bisogno di questi luoghi? Le nuove aggregazioni sono subite o sono decise? Condivise o sopportate dai cittadini?

Anche per dare delle risposte ai quesiti proposti come argomento di discussione, in questo saggio si vuole analizzare una particolare tipologia commerciale che si sta diffondendo in Italia in questi primi anni del nuovo millennio: il *Factory Outlet Center*.

Le fortune dell'outlet. – I *Factory Outlet Centers*, ormai comunemente denominati con il loro acronimo FOC, costituiscono un insieme organizzato di punti vendita di merci a prezzi ribassati, riuniti in un ambiente piacevole e ospitale, che ripropone esteriormente l'immagine del piccolo borgo in stile locale, dotato di strade, piazzette, spazi verdi, ristoranti e bar, aree giochi, parcheggi gratuiti. Essi rappresentano l'evoluzione più recente della grande distribuzione organizzata che intende offrire, oltre alla possibilità di fare acquisti di prodotti di marca a prezzi scontati, l'occasione di intrattenimento per le famiglie e persino iniziative culturali, spettacoli e altri eventi.

L'idea degli *outlets* era nata negli Stati Uniti, fino dalla seconda metà dell'Ottocento, nelle aree di produzione manifatturiera, dove venivano svendute ai dipendenti giacenze di magazzino. La vera svolta è avvenuta negli anni Settanta del Novecento quando si cominciarono ad aprire poli commerciali di nuova concezione distributiva che riunivano diversi *factory outlets* all'interno di uno stesso edificio. Successivamente, con la diminuzione del potere d'acquisto dei consumatori a seguito della crisi energetica, la crescita di attenzione verso gli articoli firmati e l'aumento dei rischi finanziari nei canali tradizionali diventarono il volano per la crescita rapidissima dei FOC.

Lo sviluppo degli *outlets* in Europa inizia, invece, solo nel 1980, ma i tempi non erano ancora maturi per una diffusione così significativa come negli Stati Uniti ⁽²⁾. Infatti quel periodo rappresenta il culmine del prodotto di firma e d'annata come *status symbol* irrinunciabile: tutto il contrario del concetto dell'*outlet*. È solo alla metà degli anni Novanta, in seguito alle trasformazioni economiche e sociali ormai giunte anche nel Vecchio Mondo che esplode il *boom* degli *outlets*. Non rinunciare all'acquisto, ma spendere bene! È lo slogan del nuovo stile di vita della società europea, più realista e consapevole.

In Italia il primo FOC viene inaugurato solo nel 2000, ma l'apertura di nuovi villaggi procede a ritmo serrato da parte delle principali società protagoniste del mercato europeo di settore. Il motivo del ritardo può essere ricercato nella tradizione storica italiana fatta di tanti piccoli rivenditori, piuttosto restia all'avvento della grande distribuzione, così come di molte aziende che hanno i loro spacci aziendali spesso adiacenti al luogo di produzione. Solo la recente legislazione commerciale ha liberalizzato il mercato favorendo la diffusione e la penetrazione della moderna distribuzione commerciale anche da parte di aziende internazionali, all'interno della Penisola ⁽³⁾.

In realtà gli italiani erano già da tempo presenti nel *business* degli *outlets*: vi sono circa 2.500 *factory stores*, molti dei quali di piccole dimensioni, distribuiti in tutto il paese, in corrispondenza soprattutto delle aree di produzione delle materie prime e dei prodotti finiti. Inoltre l'Italia è famosa per l'industria della moda e il *design* e il consumatore (*fashion victim*) motivato e informato sa di potere fare acquisti giusti in Italia.

La ricerca di prodotti di marca a prezzi ribassati venduti direttamente in fabbrica non è dunque una novità per il mercato italiano, anche se molti di questi spacci aziendali erano difficili da trovare e il più delle volte molto distanti gli uni dagli altri. In precedenza nessuno aveva pensato di riunirli in un unico spazio commerciale, soprattutto associandovi servizi di ristoro, per il tempo libero, con sterminati parcheggi e ricreando una atmosfera «urbana» per favorire il passeggio tranquillo lungo le strade, sotto i porticati, la sosta nelle piazzette, senza macchine e senza rumore, in un'area facilmente accessibile e adeguatamente

(2) Negli Stati Uniti la diffusione ha ormai raggiunto la piena maturità interrompendo il costante *trend* di crescita registrato tra il 1987 e il 1997, quando è stato raggiunto un picco di 329 FOC. Da un'analisi di *Prime Outlet Center*, uno dei leader del settore negli USA, le caratteristiche del consumatore degli *outlet malls* americani sono: un reddito familiare medio-alto (50.844 US\$), un'età intorno ai 44 anni, impiega mediamente 60 minuti per raggiungere il centro. Il tempo di permanenza nel centro è elevatissimo (un'ora e 50 minuti); i punti di vendita visitati sono in media 9,2; lo scontrino medio per visita è anch'esso molto elevato rispetto agli *shopping centers* di attrazione regionale (circa il 60% in più). Esiste anche una certa fedeltà ai centri, in quanto il 69% dei consumatori ritorna periodicamente (3-4 visite l'anno).

(3) In Italia è solo dalla fine degli anni Ottanta che hanno cominciato a diffondersi gli spacci aziendali, in coincidenza con l'emanazione nell'agosto del 1988 del decreto d'attuazione della legge 426 dell'11/06/71, *Disciplina del commercio*, che consente a industrie e imprese artigianali di vendere i loro prodotti all'interno dei locali di produzione senza la normale autorizzazione di vendita.

infrastrutturata. In altre parole il *mix* perfetto per indurre il visitatore a fare acquisti scegliendo, tra le offerte a prezzi ribassati, l'occasione da non perdere.

Il *Factory Outlet Center* può essere inserito nella più ampia categoria dei centri commerciali, sebbene abbia delle peculiarità che lo rendono unico. Una delle caratteristiche che lo distinguono è rappresentata dalle categorie merceologiche che si possono trovare al suo interno. Infatti in queste strutture si vendono in prevalenza articoli per la persona e per la casa e non vi è mai associato il settore alimentare. Il che è comprensibile se si considera la stagionalità che caratterizza quasi tutti i comparti nel settore articoli per la persona, ma anche l'estrema brevità del ciclo di vita di alcune categorie di prodotti.

Mentre per i centri commerciali le forme tipiche sono quelle del classico *mall* coperto (su due piani) e, a volte, del cosiddetto *strip center* (lungo un percorso a un solo piano), per i *Factory Outlet Centers* si possono individuare in Europa due nuove tipologie: il recupero di fabbriche in disuso e il *village style*, di cui si è già accennato, caratterizzato da un'architettura particolare e unica, anche se spesso effimera, che connota con una precisa immagine e identità ogni FOC distinguendolo dagli altri.

La formula ideativa è sempre la stessa: grosse società costruiscono in zone decentrate, ma di grande flusso automobilistico, eleganti centri commerciali composti da soli spacci aziendali, allineati l'uno accanto all'altro come *boutiques* lungo una strada di un centro urbano. Iniziano ad aprire al pubblico già nella prima fase della progettazione, quella che comprende dai venti ai trenta *outlets*, maxiparcheggio antistante e, all'interno, bar ristoranti e servizi vari. Con l'inizio degli incassi si attivano i cantieri per passare alla fase successiva di ampliamento già predisposta. Lo spazio raddoppia così come il numero delle aziende presenti che affittano il loro punto vendita nei FOC e poi lo gestiscono direttamente (Ferrari e Martorana, 2005).

Fenomeno sociale o business economico? – Il processo di diffusione dei FOC, nei diversi paesi, deve essere analizzato con riferimento alla logica propria di chi promuove la nascita di tale tipo di attività, ma anche dal punto di vista del consumatore che vi accede, passa il suo tempo utilizzando i servizi appositamente predisposti e, soprattutto, fa acquisti.

Per quale motivo una famiglia viene suggestionata e indotta a spostarsi dalla propria abitazione, con il mezzo di trasporto privato, percorrendo tratte autostradali, a pagamento, per raggiungere un *outlet*? Quali sono i vantaggi di visitare un luogo con un numero di negozi che, sia pure concentrati in un ambiente piacevole da percorrere e visitare, sono comunque limitati nella loro tipologia merceologica, con un'offerta per definizione non sempre completa, i cui prezzi di vendita sia pur ribassati, possono non di rado essere superiori a quelli che si potrebbero trovare acquistando le stesse rimanenze in occasione dei saldi stagionali, senza spostarsi dalla città?

Evidentemente il successo delle nuove formule commerciali extraurbane trova le sue motivazioni non solo in una sfera di valutazione prettamente eco-

nomica, ma anche sulla base di elementi culturali e comportamentali che fanno parte degli stili di vita della società urbana contemporanea. Infatti, l'attività di acquisto di prodotti si è ormai trasformata nella nostra società da esigenza primaria, legata a consumi indispensabili, nello *shopping*, termine entrato nella letteratura di settore, che sottende una complessa trama costituita da differenti pratiche spaziali che comprendono l'esposizione, lo scambio e il consumo. Il consumo, non escluso quello di prima necessità, ha ormai assunto una funzione simbolica: i beni rappresentano valori sociali. Ricerca sociologica ed esperienza di *marketing* hanno chiarito come, scegliendo e acquistando certi prodotti, il consumatore si identifichi con uno *status*, uno stile di vita, una identità sociale. L'acquisto stesso diventa un rituale sociale ed è solo nella combinazione di luoghi e di oggetti, che si giustappongono e li identificano, che esprimiamo completamente chi ci piace pensare di essere.

È possibile considerare le relazioni tra l'estetica architettonica, le tendenze della moda e l'identità in termini di quotidianità, all'interno della quale i prodotti che acquistiamo e i luoghi all'interno dei quali li comperiamo sono visti in un contesto di cultura popolare. Possiamo inoltre valutare in che modo l'architettura degli spazi di vendita può influenzare l'acquisto e l'uso dei prodotti essendo essa stessa un prodotto. Sempre più di frequente infatti non sono solo le merci vendute in un negozio che ci dicono qualche cosa circa chi siamo, o chi vorremmo essere, ma anche lo stesso *design* dei negozi. Fornendo un luogo «memorabile e unico» l'architettura accresce l'identità del prodotto, ma diventa essa stessa prodotto.

In questo senso si possono interpretare le trasformazioni dei negozi delle più importanti *griffes* internazionali, ubicati nelle strade della moda delle principali città internazionali. L'estetica del punto vendita assume una tale importanza da diventare parte integrante dello stile proposto nelle linee vendute al suo interno. Le nuove tendenze per i marchi più famosi sono ormai quelle di passare dalla semplice vetrina alla destinazione commerciale di interi edifici, appositamente ristrutturati nei centri storici a opera di importanti firme dell'architettura, per dare maggior prestigio all'intervento. Ne consegue che, sulla base di questa filosofia, gli *showrooms* di tendenza si stanno progressivamente trasformando da punti vendita in aree espositive, quasi degli spazi museali con la funzione di creare una certa immagine della marca e non necessariamente con vincoli di fatturato. Infatti, la maggior parte delle persone che varcano i loro ingressi, protetti da apposito personale, spesso non sono realmente intenzionati all'acquisto; il più delle volte sono attirati dalle suggestioni derivate dall'ambiente che incuriosisce, è stato ampiamente pubblicizzato e, dunque, va visitato se non altro per potere dire «ci sono stato anch'io». In questi edifici gli articoli si trasformano in oggetti d'arte esposti in uno spazio silenzioso e quasi sacro. La vendita in molti di essi è addirittura quasi non favorita: la regola vigente è «guardare ma non toccare!». Ma è uno slogan inutile: infatti l'atmosfera da esposizione che si respira, gli arredamenti, le luci e l'ambiente complessivo finiscono comunque per inibire l'acquisto alla più parte dei visitatori, ma al tempo stesso contribuiscono a diffondere l'importanza della *griffe* e aumentano la motivazione ad acquistare

uno degli oggetti del desiderio esposti in questi luoghi. È facile capire dunque come la diffusione dell'immagine di beni di consumo divenuti *status symbol* abbia finito col creare un mercato collaterale rivolto al consumatore di massa, attirato dai modelli di acquisto, ma più attento e disposto a investire il suo tempo per ottenere il prodotto di marca a un prezzo più contenuto. Questo processo ha progressivamente incrementato il dilatarsi degli spacci e degli *outlets* dove potere trovare, a prezzi scontati, articoli di collezioni precedenti, ma pur sempre usciti dalle aziende con marchi di tendenza. L'abitudine di trovare le «occasioni» si è in breve trasformata in un nuovo modello di consumo, di tale rilevanza da potere essere considerato un nuovo motore che alimenta gli spostamenti delle famiglie durante il tempo libero, ma ancor più provoca un indotto turistico e alimenta una organizzazione di servizi la cui area di gravitazione in taluni casi supera i confini nazionali.

Lo *shopping* diventa dunque una forma di divertimento, non tanto e non solo per il fatto di acquistare o semplicemente desiderare dei prodotti, ma in quanto modalità economica di essere insieme, divertirsi, facendo anche degli acquisti che assumono maggior significato, in quanto proposti a prezzi particolarmente convenienti. Ne deriva che il consumatore del nostro tempo cerca di integrare attività più propriamente commerciali con servizi specifici per l'impiego del tempo libero, dato che quest'ultimo è un bene sempre più scarso e quindi da ottimizzare nel migliore dei modi; e uno degli obiettivi di queste cittadelle dello *shopping* è proprio questo, cercare di individuare un equilibrato *mix* di formule distributive e di servizi di svago adatto a soddisfare in modo complementare, possibilmente nell'ambito della medesima *shopping/leisure expedition*, i bisogni di servizi commerciali e di svago di uno o più segmenti di domanda (Vona, 1996).

L'idea di servire un nuovo quartiere con servizi commerciali diffusi lungo le strade tende a essere dovunque soppiantata, sull'onda lunga dei *suburbia* americani, da quella di realizzare una macchina commerciale di grandi dimensioni e sufficientemente potente da essere collocata ovunque, su terreni a prezzi più bassi possibile, attraverso operazioni finanziarie gestite soprattutto da imprenditori immobiliari e da costruttori, anziché da proprietari di grandi magazzini. È la scala dimensionale il motore di attrazione anche per le persone costrette a percorrere decine di chilometri per raggiungere gli *shopping centers*. Tuttavia, questa pratica, in continua rapida diffusione, ha modificato i paesaggi urbani: al loro interno, facendo perdere progressivamente di importanza i luoghi centrali, e nelle periferie, costellandole di spazi commerciali inseriti tra aree periurbane.

Geografia dei FOC in Italia. – Mentre la maggior parte degli spacci aziendali in Italia si trova soprattutto nelle regioni settentrionali, lungo le principali arterie di comunicazione e, in particolare, all'interno dei distretti industriali specializzati nella produzione di articoli tessili e abbigliamento, con strette relazioni di prossimità tra la fabbrica e l'*outlet*, la posizione spaziale di un FOC prevede invece la valutazione preventiva di altri parametri.

Infatti, il successo di un *factory outlet* è determinato, oltre che dalle sue caratteristiche, anche da fattori esterni di grande importanza, quali la maturità del mercato della distribuzione e soprattutto la dotazione di infrastrutture di una determinata area, che lo rendono facilmente raggiungibile. Inoltre, l'impatto territoriale di questi villaggi è di notevoli dimensioni, il che implica valutazioni, progetti e sinergie pubblico-privato tra le società promotrici e le amministrazioni dei comuni all'interno dei quali si prevede di aprirli. L'ingresso nel settore commerciale dei FOC di operatori provenienti dal mercato immobiliare d'impresa e dal settore creditizio-finanziario mette in evidenza come la modernizzazione della rete distributiva possa diventare fonte di nuove e interessanti forme di diversificazione delle attività d'impresa e degli investimenti.

L'ampiezza dell'area di attrazione, l'efficienza della rete viaria, il livello di reddito e la propensione alla spesa costituiscono i principali parametri di riferimento in fase di realizzazione di complessi che, per la loro stessa natura, vengono frequentati dalla stessa clientela solo alcune volte all'anno. Questa periodicità rende necessario localizzare il sito in prossimità di aree densamente popolate, facilmente raggiungibili e in cui il potere d'acquisto dei consumatori sia significativo. Oltre all'accessibilità, l'estensione dell'area di mercato servita dal FOC dipende dalla dimensione della struttura commerciale, dalle sue potenzialità di attrazione in termini di «atmosfera» (familiarità dell'ambiente), dalla riconoscibilità e dal prestigio dei marchi presenti.

Anche l'aspetto architettonico, in quanto immagine ed elemento di riconoscibilità e differenziazione, viene considerato determinante poiché costituisce parte integrante della filosofia commerciale alla base dei singoli progetti, dei quali rispecchia le tendenze e l'evoluzione. Infatti, secondo i principi ispiratori delle società promotrici, le peculiarità esterne e interne di questi *fashion centers* devono fondersi il più armoniosamente possibile con l'atmosfera e l'ambiente del luogo nel quale il centro andrà a operare, o trasmettere un certo tipo di messaggio al consumatore.

La distribuzione dei *fashion outlet centers* ricalca abbastanza fedelmente quella dei centri commerciali più innovativi ⁽⁴⁾. Dalla tabella 1, che evidenzia la

(4) I profili localizzativi più frequenti nei paesi in cui questa tipologia d'offerta è diffusa sono: a) aree non urbane in posizione intermedia tra due o più nodi metropolitani di livello regionale: in termini di fattori localizzativi, qui prevale la facilità di accesso attraverso il sistema autostradale e la convenienza, per i produttori presenti, di minimizzare l'impatto del FOC sulla rete esistente dei rivenditori autorizzati; b) aree di confine: sfruttano eventuali facilitazioni nel rilascio delle autorizzazioni edilizie commerciali, ed eventuali esenzioni fiscali; c) aree turistiche: trattandosi di contesti economicamente sviluppati, solitamente si riscontra un maggiore potere d'acquisto sia dei residenti sia dei turisti; d) centri urbani intermedi: si tratta di città in cui l'orientamento al dettaglio è debole e in cui la localizzazione di un FOC può provocare impatti rilevanti sulla struttura al dettaglio esistente; e) metropoli regionali: qui è più agevole per gli operatori ottenere concessioni e licenze, perché si tratta di località spesso interessate da piani di sviluppo in cui il commercio rappresenta una voce importante, spesso all'interno di programmi di riuso e rifunzionalizzazione urbana. (Brunetta e Salone, 2002, pp.16-17)

localizzazione dei FOC già costruiti, in fase di ultimazione e previsti nel breve periodo, possiamo osservare come per la maggior parte siano concentrati in alcune regioni, con una particolare densità nella fascia padana e nell'area metropolitana di Roma.

Sono principalmente tre le società attualmente *leaders* nel settore in Italia e in Europa, ma, come risulta dai dati riportati, vi sono anche altri gruppi già presenti o che stanno per entrare sul mercato italiano. Ciascuno di questi investitori ha realizzato o sta sviluppando progetti sulla base di processi decisionali molto accurati basati sugli obiettivi da raggiungere. In questo settore le società possono agire con investimenti di tipo immobiliare, prioritari rispetto agli interessi più strettamente rivolti al settore commerciale. In alcuni casi rincorrono obiettivi di diffusione territoriale, attraverso una continua ricerca di nuove localizzazioni, oppure preferiscono limitare il numero dei villaggi, ritenendo più importante sviluppare la crescita di uno stesso centro, rispetto all'apertura di nuovi.

L'Italia è considerata, nell'ambito europeo, un mercato speciale, anche per la differenziazione regionale, in termini di posizione geografica, vie di comunicazione e livelli di reddito, che porta gli investitori a preferire il bacino padano alle aree peninsulari e insulari. Fa eccezione l'area metropolitana di Roma che è addirittura considerata in fase di saturazione, sia per la presenza di due FOC, ma anche per la diffusione capillare di numerosi centri della grande distribuzione commerciale intorno alla capitale. Mentre il mercato del Mezzogiorno potrebbe essere ulteriormente sviluppato, i gruppi internazionali promotori sono concordi nel ritenere che le isole principali non abbiano ancora un mercato sufficientemente ampio e, come nel caso della Sardegna, troppo stagionale, per prevedere a breve termine aperture di FOC da parte delle società *leaders*, mentre vi è ampio spazio per gli operatori locali.

Inoltre, l'industria della moda è legata strettamente all'Italia con marchi universalmente conosciuti. Questo aspetto può essere considerato un vantaggio, ma può diventare anche uno svantaggio perché molti produttori preferiscono vendere direttamente le loro rimanenze e non accettano di entrare con un punto vendita all'interno di un FOC. Ciò può diventare molto limitante in termini di immagine: infatti sono proprio le marche più diffuse a stimolare il compratore a visitare gli *outlets* e non viceversa.

Caratteristiche dei maggiori FOC in Italia. – Il primo FOC italiano è stato aperto nell'estate del 2000 a Serravalle Scrivia, al centro del triangolo Milano-Genova-Torino, dalla società McArthurGlen, uno dei principali imprenditori del settore negli Stati Uniti e in Europa. L'architettura dell'*outlet* di Serravalle si ispira a un centro storico del Settecento ligure, con piccole piazze e porticati, e strade sinuose che riprendono la struttura dei borghi antichi. Che si tratti d'un apparato scenografico risulta evidente non appena ci si sposti sul retro delle facciate: ecco che emergono gli enormi parcheggi e si scorgono i capannoni!

Tab. 1 – Distribuzione dei Factory Outlet Centers in Italia

F O C	Gruppo	Apertura
McArthurGlen Designer Outlet Serravalle (Serravalle Scrivia, AL)	McArthurGlen	2000
Fashion District Mantova (Bagnolo San Vito, MN)	Sandretto/Draco Spa	2003
Fashion District Valmontone (Valmontone, Roma)	Sandretto/Draco Spa	2003
Fidenza Village (Fidenza, PR)	Value Retail	2003
Franciacorta Outlet Village (Rodengo Saiano, BS)	Gruppo Percassi	2003
McArthurGlen Designer Outlet Castel Romano (Roma)	McArthurGlen	2003
Castel Guelfo Outlet (BO)	ING Real Estate	2004
Valdichiana Outlet Village (Foiano, AR)	Gruppo Percassi	2005
Fashion District Molfetta (Molfetta, BA)	Sandretto/Draco Spa	2005
La Corte del Sole (Sestu, CA)	FOD/Gruppo Policentro	2006
McArthurGlen Designer Outlet Barberino del Mugello (FI)	McArthurGlen	2006
<i>In progetto/in previsione</i>		
Fashion District Santhià (VC)	Sandretto/Draco Spa	2006
McArthurGlen Designer Outlet Conselve (Conselve, PD)	McArthurGlen	2006
McArthurGlen Designer Outlet Napoli (NA)	McArthurGlen	2006
Partinico (PA)	FOD/Gruppo Policentro	2007

Fonti sitografiche: www.factoryoutlet-development.it; www.fashiondistrict.it; www.franciacortaoutlet.com; www.ingrealestate.com www.mcarthurglen.it; www.outletcastelguelfo.it; www.percassi.it; www.policentro.it; www.valdichianaoutlet.it; www.valueretail.com

Sono due le visioni che si possono osservare dell'ambiente complessivo. La più immediata è quella di chi, provenendo in auto dalle aree limitrofe o dai caselli autostradali, è invitato, con appositi cartelli, a fare una deviazione per visitare l'*outlet* e vede comparire nella campagna lo *skyline* di un borgo antico ben conservato o apparentemente appena ristrutturato, il cui accesso è preceduto da una complessa struttura di parcheggi. Dopo avere varcato il portale d'ingresso la prospettiva è piuttosto invitante per l'ordine, la pulizia, il silenzio che si respira camminando sotto i portici delle strade costellate ovviamente di vetrine di negozi. La visione dall'alto, invece, è molto diversa: gli edifici, infatti, sono piuttosto dei capannoni ai quali è stata aggiunta una facciata in stile, dietro alla quale si ritrova la povertà architettonica di contenitori di merci e di un reticolo viario di accesso e di smistamento che prevale sul territorio circostante. Ma il visitatore vi arriva in macchina e non può percepire questo secondo tipo di paesaggio e questo basta per creare uno scenario adatto alla conquista del consumatore!

La McArthurGlen ha provveduto alla costruzione complessiva del villaggio, cura direttamente le iniziative speciali, la comunicazione, certifica il prezzo dei capi messi in vendita, incentiva l'afflusso di visitatori stranieri; mentre ciascuna azienda gestisce autonomamente il proprio negozio ⁽⁵⁾.

Dall'esperienza del Serravalle Outlet è nato il secondo progetto italiano realizzato da McArthurGlen: l'*outlet* di Castel Romano, inaugurato nell'autunno del 2003, che ha permesso di consolidare così il vantaggio competitivo della società sul mercato italiano. Quest'ultimo è situato a mezz'ora da Roma, si sviluppa su una superficie commerciale di 20.000 m² all'interno della quale vi sono circa 90 negozi delle marche più prestigiose, aree per la ristorazione, il gioco, l'intrattenimento, uno sportello bancario e altri servizi, oltre a un parcheggio per 2.000 auto. L'architettura dell'*outlet* di Castel Romano si ispira, reinterpretandola in temi moderni, alla Roma imperiale, con una profusione di archi, colonnati, torri e mura di cinta, al limite tra una tendenza postmodernista esasperata e un parco a tema. Per le sue caratteristiche e i servizi offerti, Castel Romano Outlet si propone anche come attrazione turistica e motore di sviluppo per la zona circostante, tra l'altro interessata da un ampio programma di riqualificazione ⁽⁶⁾.

(5) Sotto il profilo commerciale anche in questi centri, come in quelli Fashion District, l'affitto di ramo d'azienda è il contratto tramite il quale le aziende ottengono il loro punto vendita, lasciando in questo modo la proprietà alla società che ha realizzato l'investimento primario e riconoscendo al locatore delle *royalties* pari al 12% sulle vendite («Affari&Finanza», 22 ottobre 2001).

(6) È stato inaugurato il 12 marzo 2006 anche il terzo Designer Outlet sul suolo nazionale, a Barberino del Mugello, nel cuore della Toscana, a un passo da Firenze, la città d'arte più visitata d'Italia. Situato a 100 m dall'A1, in un'area di eccezionali potenzialità per numero di residenti, turisti e disponibilità di spesa, dove gravitano oltre 7 milioni di persone con reddito *pro capite* superiore alla media, poco distante dagli aeroporti di Bologna e Firenze, gode di ottimi collegamenti con una buona rete di viabilità ordinaria e ferroviaria sia sul versante toscano sia su quello emiliano-romagnolo. Il motivo architettonico richiamato è quello del vecchio borgo rurale toscano. Sono previsti 4-5 milioni di visitatori l'anno, 95 punti vendita su una superficie *retail* di oltre 25.000 m² e oltre 2.000 posti auto (notizie fornite dalla McArthur Glen).

Fashion District (Sandretto/Draco Spa) è la seconda società entrata nel mercato italiano. Attualmente, con due FOC aperti al pubblico nel 2003: quello di Bagnolo San Vito alla periferia di Mantova e quello di Valmontone a sud di Roma; con la recente inaugurazione del Fashion District Molfetta (Bari) e la prossima conclusione dei lavori di Santhià (Vercelli), la società è attualmente la più diffusa sul territorio nazionale, anche dal punto di vista della localizzazione regionale degli *outlets* stessi.

Partendo dal presupposto che Fashion District si considera una società di vendita al dettaglio e non una compagnia immobiliare, secondo i responsabili, le principali differenze con gli altri operatori del settore in Italia sono principalmente le strutture architettoniche degli edifici e la formula di mescolare lo *shopping* con il divertimento. Inoltre il *mix* commerciale nel settore abbigliamento è inferiore rispetto agli altri centri, il che lascia spazio ad altre tipologie di prodotti. In ogni FOC vi è anche un *fashion-store* su due piani che offre un ventaglio d'offerta di marchi ai quali si addice più la presentazione in *corner* oppure *shop in the shop*, rispetto alla creazione di un apposito punto vendita.

La società Value Retail, impegnata esclusivamente nello sviluppo e nella gestione di villaggi *outlet* in Europa, ha aperto in Italia nel giugno 2003 il Fidenza Village, in provincia di Parma. La società promotrice ha svolto ricerche approfondite al fine di individuare un'adeguata localizzazione, arrivando alla conclusione che la Pianura Padana, in modo specifico l'area tra Milano e Parma, rappresentava la zona del nostro paese ritenuta strategica per direttrici di traffico (l'autostrada A1), presenza di aeroporti e un bacino d'utenza che, in un'area di gravitazione intorno alle due ore, raccoglie circa la metà della popolazione italiana residente. Inoltre, il territorio di riferimento, che comprende le zone più industrializzate e ad alto reddito dell'Italia settentrionale, racchiude possibili visitatori con un alto potere d'acquisto. A queste valutazioni occorre aggiungere la rilevante potenzialità turistica del territorio. A questo proposito Value Retail lavora a stretto contatto con le più importanti organizzazioni per il turismo, *tour operators* e uffici turistici, con l'obiettivo di sviluppare iniziative promozionali in collaborazione con le località limitrofe e aumentare l'attrazione dell'intera zona.

Nel caso del Fidenza Village, partendo dalla città nella cui immediata periferia il FOC è localizzato, passando per i vicini centri termali di Salsomaggiore e Tabiano, fino al centro capoluogo di Parma, e aggiungendo i numerosi castelli medievali disseminati nella provincia, si può facilmente dedurre come sia possibile articolare differenti itinerari per visitare la provincia di Parma e le Terre Verdiane (all'interno delle quali si trova Fidenza) con la musica, il teatro, i mercatini d'antiquariato e la cultura enogastronomica. Tuttavia, occorre sottolineare che la scala territoriale locale di riferimento, nella interpretazione dei promotori, è piuttosto ampia e comprende un'area vasta padana. Infatti nelle pubblicazioni di settore internazionali il Fidenza Village viene indicato vicino a Milano, città internazionale universalmente nota, piuttosto che in provincia di Parma. Uno dei temi principali sulla base del quale è stato costruito il FOC è il teatro, con particolare riferimento a Giuseppe Verdi, originario della zona. Non a caso

l'architettura del villaggio reinterpreta le scenografie di alcune delle più celebri opere di Giuseppe Verdi, attraverso il progetto di due architetti di San Francisco, i quali hanno tradotto le specificità del luogo, con le sue tradizioni e cultura, in un ambiente che, in realtà, ricorda i parchi divertimento alla Disney, utilizzando la stessa tecnica già applicata nella costruzione di Euro Disney e Gardaland.

Tutti i villaggi Value Retail nel mondo perseguono la medesima strategia: adattarsi alle varie culture locali adottando una politica di integrazione per far comprendere che l'*outlet* è parte costitutiva del territorio e che può essere *partner* di tanti progetti e collaborazioni per lo sviluppo delle aree locali. Per Value Retail è molto importante che la percezione del villaggio sia ritenuta da tutti i cittadini come una presenza positiva e che sia accettata e considerata propria. Per questa ragione la dirigenza del Fidenza Village si adopera per essere il più presente possibile nella vita sociale del territorio locale, attraverso sponsorizzazioni, facendo parte dell'Unione Industriali e di tutti i vari *clubs* e, non ultimo, collaborando con la provincia di Parma per la valorizzazione turistica. La società in generale ha sempre adottato una comunicazione molto sottile e discreta e il passaparola è stato il mezzo principale utilizzato, in modo tale da dare la sensazione di voler comunicare e trasmettere una cosa speciale, quasi segreta ai più. In Italia, diversamente al resto d'Europa, Value Retail ha cambiato strategia, perché il mercato italiano è molto competitivo, abituato a certi mezzi di comunicazione di alta qualità, ha dovuto così adottare un *marketing* più intenso ma sempre più *soft* rispetto ai concorrenti europei (?).

L'interesse da parte della multinazionale Value Retail per la scelta dell'area di Fidenza non è il risultato di uno sforzo di attrazione posto in essere dal territorio locale, né tanto meno una strategia di promozione delle opportunità localizzative presenti al suo interno secondo logiche di *marketing* territoriale. Semmai è l'ambiente locale che può promuoversi con la presenza del Fidenza Village, investendo nella diffusione dell'immagine e del marchio del territorio delle Terre Verdone affinché l'iniziativa esogena si qualifichi come un'effettiva occasione di sviluppo locale. Da parte sua l'amministrazione locale, riconoscendo all'investimento della Value Retail un'opportunità per il rilancio della realtà locale, ha favorito la crescita del consenso e il contenimento delle resistenze a beneficio dell'investitore, snellendo l'iter burocratico e amministrativo – il che ha giocato un ruolo fondamentale ai fini della realizzazione dell'investimento (*) – e effet-

(7) Per promuoversi il Fidenza Village ha sviluppato alcune forme di comunicazione dirette, quali la stampa e l'utilizzo di una banca dati, e alcune indirette. Tra queste figurano una serie di iniziative quali sponsorizzazioni, organizzazione di concerti ed eventi sportivi; collaborazioni con i principali *tour operators* del mondo, convenzioni con catene di alberghi e carte di credito. Inoltre con alcune aziende selezionate ha intrapreso un contatto diretto, tramite un programma speciale con il quale fornisce la possibilità di avere trattamenti di favore attraverso speciali promozioni per i dipendenti.

(8) In particolare, il tempo tra il primo contatto e l'apertura risulta inferiore ai quattro anni: nel novembre 1999 è stata presentata richiesta di variante al Piano Regolatore Generale, approvata

tuando, preventivamente, numerose indagini sulla soddisfazione dei cittadini dei territori limitrofi e sulle loro opinioni riguardanti il futuro insediamento commerciale ⁽⁹⁾.

Ricadute territoriali. – Alla scala territoriale locale, la localizzazione di un *Factory Outlet Center* comporta impatti rilevanti che richiedono la valutazione di una serie di compatibilità: da quella più strettamente ambientale, con riferimento alle modificazioni provocate sul paesaggio e sull'ecosistema; a quella economica, per verificare le ricadute sulle attività già insediate nell'area; fino a quella socio-culturale che riguarda l'individuazione degli effetti sui modelli di consumo, gli stili e la qualità di vita.

In particolare, la valutazione tenta di individuare e di mettere in evidenza l'esistenza di eventuali relazioni causali tra i diversi impatti di tipo diretto (di settore), essenzialmente legati nel caso specifico alla valutazione della dinamica delle attività commerciali nell'area (efficienza della rete di distribuzione esistente, occupazione, reddito, modelli di consumo...), e indiretto, relativi alla messa in evidenza degli effetti intangibili quali, ad esempio, gli impatti sulla qualità dell'area commerciale locale, della mobilità, dell'inquinamento ambientale, del paesaggio. A questo proposito, da una ricerca svolta nell'ambito territoriale che ospita il FOC di Serravalle, si rileva che l'iniziativa ha innescato processi significativi di trasformazione delle originarie funzioni del sito, in quanto investimenti e iniziative di sviluppo immobiliare seguono le nuove destinazioni d'uso dell'area. Tali iniziative non si collocano solo nell'ambito della grande distribuzione commerciale, o del commercio di prossimità, ma investono settori industriali, attività legate al tempo libero di qualità (campi da golf e residenze alberghiere che sfruttano il patrimonio rurale preesistente) e processi di riqualificazione commerciale del centro storico di Serravalle (Brunetta e Salone, 2002).

dalla Giunta Provinciale nell'agosto del 2000; nel frattempo la previsione di area commerciale integrata di livello superiore è stata sottoposta alla Conferenza Provinciale dei Servizi competente per la valutazione delle aree commerciali di rilievo sovracomunale che, con le proprie determinazioni conclusive del giugno 2000, ha espresso parere positivo. Nel gennaio 2001 è stata presentata istanza di approvazione del piano particolareggiato di iniziativa privata approvato dal Consiglio Comunale nel giugno 2001; la concessione edilizia e le contestuali autorizzazioni commerciali sono dell'agosto 2001; la prima pietra è stata posata nel febbraio 2002 e l'apertura è avvenuta nel giugno del 2003.

(9) Le principali resistenze rilevate tra la popolazione erano connesse a timori di un impatto negativo sulle attività commerciali del centro urbano; anche se la parte di coloro che riteneva che i rischi di spostamento della domanda dai negozi d'abbigliamento del centro urbano a quelli dell'*outlet* era contenuta e comunque compensata dal forte incremento del numero medio di visitatori attratti al di fuori dell'usuale bacino di riferimento del centro storico. A sostegno del nuovo insediamento dell'*outlet*, diverse analisi hanno evidenziato che quel tipo di investimento rappresenta un intervento rilevante sotto il profilo strutturale, economico e dell'immagine, avanzato dal punto di vista delle tecnologie utilizzate e innovativo rispetto alle attività preesistenti nell'area (Latusi, 2003).

Nel caso del Fidenza Village, in considerazione della maturità economica dell'area in cui è stato inserito, gli attori locali hanno operato al fine di massimizzare i benefici per il territorio e minimizzare i rischi di esternalità negative. In particolare, si è cercato di inserire il nuovo investimento all'interno di un intervento più mirato di riqualificazione e valorizzazione, anche commerciale, delle aree urbane centrali, di favorire modalità di partecipazione diretta degli operatori economici locali e di porre le basi per potenziare le ricadute sotto il profilo occupazionale e turistico. A questo proposito diventano molto rilevanti gli accordi territoriali e le convenzioni stipulate volti a regolare i rapporti tra il nuovo insediamento di un FOC e il territorio. Tali accordi sono il risultato di un processo negoziale che si traduce nell'assunzione da parte dei promotori di obbligazioni aggiuntive che prevedono un sistema coordinato di interventi a beneficio della collettività e del territorio e, quindi, non funzionali al solo insediamento (Latusi, 2003).

Le convenzioni, che vengono stipulate tra le multinazionali promotrici dei *Factory Outlet Centers* e i Comuni in cui intendono insediarsi queste grandi strutture di vendita, derivano da contrattazioni tra le parti, aventi lo scopo di arginare i possibili impatti negativi che un insediamento commerciale di questo tipo può causare sul territorio⁽¹⁰⁾. Attraverso questi accordi il Comune concede la possibilità all'azienda di costruire e, come contropartita, riceve una serie di benefici, che andranno a contrastare i costi previsti da un'analisi sugli impatti ambientali⁽¹¹⁾.

(10) Dalla convenzione, stipulata il 10 marzo 1999, il Comune di Serravalle ha ottenuto benefici diretti tra costruzione e imposte varie. Ulteriori vantaggi per il Comune, definiti dalla convenzione sono: le valutazioni geologiche e idrauliche del territorio con relativa risoluzione tecnica delle problematiche esistenti a carico delle società proponenti; l'urbanizzazione e realizzazione di opere edilizie e viabilistiche, progettate e costruite dalle società proponenti. Il Comune ha anche ottenuto la cessione gratuita di aree attrezzate a verde pubblico. Nella convenzione si parla anche di un impegno dei proponenti a dirigere le ricerche di assunzione prioritariamente fra i residenti nella zona di Serravalle; inoltre, l'impegno a pubblicizzare in anticipo in tale area le offerte di spazi per le attività artigianali, commerciali, turistico-ricettive e per unità residenziali (Brunetta e Salone, 2002).

(11) Nel caso del Fidenza Village Value Retail aveva proposto di realizzare, a sue spese, in conformità al progetto approvato dal Comune di Fidenza e/o dalla Provincia di Parma, la strada di collegamento all'area. Inoltre si è impegnata a realizzare opere infrastrutturali ed edilizie nel centro della città di Fidenza e in altre parti del suo territorio comunale. Value Retail, nell'accordo territoriale con il Comune di Fidenza, si è proposta anche di intervenire nel centro storico per realizzare l'illuminazione artistica dell'area monumentale del duomo e quindi valorizzare i beni culturali, possibili mete di turismo dei visitatori del Village. Oltre a effettuare questi interventi urbanistici, Value Retail si è impegnata a offrire e sviluppare alcuni servizi ai cittadini. È già attivo un servizio di trasporto al pubblico dall'area commerciale integrata alla stazione FS di Fidenza, e viceversa e dal *Factory Outlet Center* al centro dei comuni dell'area circostante. Inoltre si è impegnata a concordare con le organizzazioni sindacali idonei percorsi formativi e di riqualificazione, nonché a definire procedure di avviamento al lavoro al fine di formare e poi favorire l'assunzione presso gli esercizi all'interno dell'area commerciale di personale qualificato e preparato professionalmente. Dal punto di vista della comunicazione istituzionale, il Village si impegna a effettuare azioni di «cross marketing» che prevedono l'apertura di un proprio spazio espositivo nel centro urbano di Fidenza e ad inserire, nelle diverse iniziative di comunicazione e promozionali dell'insediamento commerciale,

Ricerca di nuove identità. – Al termine di questa, sia pur contenuta, analisi del fenomeno dei *Factory Outlet Centers* si può affermare che il loro successo commerciale è innegabile e non ha risparmiato il nostro paese. È sufficiente osservare il loro rapidissimo proliferare: dall'apertura del primo FOC nel 2000, alla fine del 2007 ci potranno essere una ventina di strutture di vendita di questo tipo, sparse per tutta la Penisola, con una maggiore concentrazione nel Centro-Nord, ma con una certa diffusione anche nelle regioni in un primo tempo escluse dagli interessi internazionali ⁽¹²⁾.

È ragionevole argomentare che lo sviluppo ulteriore di queste forme distributive potrebbe provocare conseguenze significative sulla struttura delle città. Pur se la tendenza centrifuga della distribuzione all'ingrosso si può fare risalire almeno agli anni Sessanta del Novecento, i fenomeni di localizzazione commerciale, sui quali finora ci si è soffermati, riguardano tipologie merceologiche ancora tradizionalmente legate ai centri storici. Il loro spostamento ai limiti delle periferie urbane può causare ripercussioni sul sistema economico e sociale complessivo. Le nostre città, che per tradizione sono sempre state aree commerciali intense e ad alto valore, si possono vedere depauperate di un elemento forte nella misura in cui il consumatore (inteso come acquirente di prodotti al dettaglio, non all'ingrosso) accrescerà progressivamente la quota dei propri acquisti nei centri commerciali integrati. Se a questo aggiungiamo lo spostamento verso le zone più esterne delle città di cinema multisala, auditorium e teatri, impianti sportivi, ristoranti, aree per il tempo libero e non ultimo la costruzione di alberghi, anche indotti dalla presenza attrattiva dei FOC, cosa potrebbe rimanere nei centri storici?

Allestiti come città in miniatura, i *Factory Outlet Centers* rappresentano l'evoluzione della specie. Siamo ormai all'invenzione, alla sostituzione della città con questi poli del commercio in piena crescita? Noi che siamo cresciuti all'interno di centri storici, come possiamo confondere l'ambiente di un FOC con un vero centro storico? Forse a un turista frettoloso potranno sfuggire molti dettagli, ma non si può pensare, come ha recentemente sostenuto in una inter-

l'abbinamento tra lo stesso e il territorio in cui è inserito con l'impegno di valorizzare le qualità e gli elementi territoriali di maggior richiamo turistico e culturale del territorio. Un'altra iniziativa interessante è quella di concedere in comodato gratuito al Comune di Fidenza, per la durata di 16 anni, un locale all'interno del *Factory Outlet*, che il Comune si obbliga a utilizzare quale punto di informazione e accoglienza turistica anche con gestione integrata pubblico-privata e dove potranno essere esposti beni, prodotti, opuscoli pubblicitari o illustrativi, relativi all'economia locale (Latusi, 2003).

(12) Va anche sottolineato come l'insediamento periurbano di funzioni commerciali di grandi dimensioni – già da tempo in atto in Italia per le scelte ubicazionali della grande distribuzione alimentare, dell'arredamento, delle filiali di case automobilistiche con annesse officine di manutenzione – trae ulteriore alimento dalla recente realizzazione dei numerosi insediamenti che, all'interno di aree metropolitane e ai bordi di città medie italiane, ha generato l'Ikea, la grande multinazionale che, pur in una formula non riconducibile a quella dell'*outlet*, offre una gamma vastissima di articoli per la casa, a prezzi competitivi, provocando un'attrazione di consumatori non certo minore a quella propria dei FOC.

vista un responsabile di una delle società internazionali promotrici, che la costruzione fosse stata così fedele e somigliante ai veri centri antichi da fare chiedere da parte dei visitatori: «Come avete fatto a restaurare questi edifici in modo così bello?».

Pur tuttavia, il vero argomento non è tanto l'estetica e l'architettura di questi luoghi, ma la più ampia questione urbana. La metropolizzazione dello spazio è fenomeno ineluttabile in tutto l'Occidente sviluppato – compresi Giappone e Australia – e, in prospettiva, anche le aree metropolitane che vanno formandosi in Cina. Se è vero che la città è per definizione il luogo del perenne cambiamento per adeguare lo spazio alle diverse esigenze della società, la città diffusa che sta modificando la nostra stessa concezione di territorio, alla continua ricerca di centralità e di punti di incontro che esprimono la cultura e l'economia attuali, ha bisogno anche dei parchi commerciali. Tuttavia i loro utilizzatori finiscono per considerare come luoghi d'incontro e spazi pubblici collettivi delle aree private, all'interno delle quali esistono norme e regolamentazioni che nei veri spazi pubblici della città non esistono (Miani, 2005). Risulta difficile pensare a sentimenti di identificazione e di appartenenza, che presuppongono processi culturali a lungo termine, con riferimento a luoghi che, per il loro carattere commerciale, sono invece destinati a modificarsi continuamente e a non intrattenere alcuna relazione di rilievo con i rispettivi contesti insediativi e culturali. E non è certamente dando a un FOC le sembianze di un piccolo centro antico che si può stabilire un'identità locale!

D'altra parte quali luoghi esprimono oggi le identità collettive di un gruppo e, soprattutto, quali sono queste identità? In realtà, mentre si va enfatizzando il significato del «locale» e del senso di appartenenza di un gruppo sociale al suo territorio, studi sociologici e osservazioni dirette permettono di rilevare che, nella città contemporanea si sta inaridendo il senso stesso di «comunità locale». Nella attuale società, sempre più individualista, si tende a stabilire con più facilità legami collettivi temporanei attorno a individui, oggetti, immagini che appartengono alla cultura del consumo e dello spettacolo popolare, piuttosto che ai riferimenti più stabili e onnipresenti del lavoro, della politica o della religione (Torres, 2000). Gli spazi extraurbani a uso commerciale, dove convergono gruppi sociali provenienti da aree molto vaste e con frequenza temporale differenziata, costituiscono dunque gli ambienti più adatti a forme di socialità deboli, provvisorie e non impegnative legate a un consumismo effimero e di durata temporale limitata.

Lo stesso ciclo di vita dei *Factory Outlet Centers*, nella sua evoluzione, porterà dalla attuale fase di innovazione alla progressiva standardizzazione e all'inevitabile declino. Trasformazioni nell'accessibilità, nell'economia urbana, concorrenza con altri centri, andamenti demografici, modificazioni nei contratti di affitto e loro conseguenze, fallimenti, elevata presenza di proprietà privata con possibili carenze di capitali da investire in rinnovamenti o ampliamenti potranno causare una rapida obsolescenza e la chiusura stessa di questi villaggi. Se, dal punto di vista commerciale, la loro scomparsa potrà essere rapidamente sostituita da prodotti alternativi, che conquisteranno i consumatori e divente-

ranno i nuovi magneti, dal punto di vista territoriale si potrebbero verificare conseguenze più complesse da risolvere, connesse alla eccessiva privatizzazione dei suoli conseguente alla realizzazione di questi complessi. Per di più, se per i centri commerciali e gli *outlets* di antica concezione, prevalentemente realizzati all'interno di capannoni, la dismissione può essere relativamente semplice, anche con completa trasformazione della stessa destinazione d'uso dei suoli, non altrettanto si può immaginare per i FOC che, per la loro costruzione, hanno implicato l'uso di spazio rimodellato con opere di edilizia e infrastrutture più difficilmente sostituibili.

La sfida delle politiche territoriali future deve e dovrà dunque essere quella di saper bilanciare la presenza di queste nuove forme distributive con il tessuto commerciale preesistente, per far sì che il centro storico possa mantenere e consolidare la sua prerogativa di «luogo» e di centralità (Miani, 2005). Esso potrà anche presentare connotati diversi rispetto al passato, per la necessità di equilibrare la convivenza dei nuovi nuclei esterni che hanno determinato consistenti spostamenti nel flusso dei cittadini dal centro città alle periferie, ma dovrà comunque continuare a rimanere il punto di riferimento della vita economica e sociale dei suoi abitanti. Lo potrà fare, probabilmente, se dinamismo e inventiva di imprenditori locali sapranno innervarlo con funzioni che ne preservino la vitalità, ivi compreso il commercio. Tuttavia è ragionevole pensare che l'attività commerciale nei centri storici sempre più dovrà muoversi tra due poli – estremi in ragione della capacità di spesa della clientela: da un lato il commercio estremamente minuto (la salumeria, il bar, la trattoria, la piccola *boutique*); dall'altro i «templi» dell'alta moda per un *target* elevato, così come l'antiquariato, la grande gastronomia, la ristorazione di lusso e i servizi per i turisti e i visitatori. E i locali per i giovani, che sono e rimangono i grandi fruitori dei centri antichi di sera e di notte, mentre di giorno il flusso è assicurato dalle attività finanziarie, amministrative, universitarie e da tutte le attività culturali e di servizio legate alla presenza dei turisti e visitatori.

Si avverte che la tecnologia, se da una parte ha semplificato molte funzioni e attività quotidiane, dall'altra impone vincoli, in più casi percepiti come oppressivi. Contribuisce a provocare contraddizioni nello stesso uso del suolo urbano, visibili nei quotidiani spostamenti da una parte all'altra delle città, nel recarsi sul posto di lavoro, nell'utilizzare i servizi, nel godere del tempo libero. Paradossalmente, la dimensione della città post-moderna, generando nuovi stili di vita nella popolazione, alimenta una crescente congestione urbana che ostacola la fruizione delle diverse attività e strutture che dovrebbero garantire una migliore qualità della vita. Le rende non di rado difficilmente raggiungibili, al punto di indurre a rinunciare al loro utilizzo nella consapevolezza che i costi supererebbero i benefici! Il prezzo: passare sempre più ore in macchina alla ricerca di luoghi fasulli con un'architettura effimera e spesso anche di cattivo gusto. Si discute ogni giorno di traffico e di sostenibilità ambientale: tuttavia, mentre si impedisce la circolazione nei centri storici, si favorisce il flusso crescente nelle aree esterne e di crocevia, onde l'inquinamento si verifica comunque!

Lo stesso Victor Gruen, ideatore dei primi centri commerciali americani degli anni Cinquanta del Novecento, dopo alcuni decenni, rivisitandone alcuni, vedendo come erano stati sfigurati dai mega parcheggi che occupavano il suolo circostante, soprattutto in considerazione del fatto che i costruttori erano interessati solo al profitto e non all'estetica, deluso per il risultato, aveva finito con l'andarsene dal suo paese adottivo per ritornare in Austria, il paese d'origine, e stabilirsi nella campagna intorno a Vienna. Ma cosa trovò? A sud della città era appena stato costruito un centro commerciale – «un'enorme macchina da spesa». Stava facendo fallire i commercianti viennesi e stritolando la vita della sua città natale. Gruen era costernato: aveva inventato il centro commerciale per fare l'America più simile a Vienna; aveva finito col fare Vienna più simile all'America («New Yorker», 15 marzo 2004).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AMENDOLA G., *La città postmoderna*, Roma-Bari, Laterza, 2003.
- AUGÉ M., *Non-luoghi: introduzione all'antropologia del Supermoderno*, Milano, Eleuthera, 2002.
- BOEDEKER M., *New-type and Traditional Shoppers: A Comparison of Two Major Consumer Groups*, in «International Journal of Retail & Distribution Management», Bradford, 1995, 3, pp. 17-26.
- BOTTINI F., *La stirpe degenerare di Ebenezer Howard: la modificazione genetica dei factory outlet*, in «Metronomie», Bologna, 2004, 27-28, pp. 175-199.
- BRUNETTA G. e C. SALONE, *Commercio e territorio un'alleanza possibile? Il Factory Outlet Centre di Serravalle Scrivia*, Torino, Dipartimento Interateneo Territorio, 2002.
- CODELUPPI V., *Lo spettacolo della merce*, Milano, Bompiani, 2000.
- DE LUCA P., *Gli effetti dell'atmosfera del punto vendita sul comportamento del consumatore: verifica empirica di un modello di psicologia ambientale*, in «Industria & Distribuzione», Milano, 2004, 2, pp. 11-21.
- DE LUCA P. e D. VIANELLI, *Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera del punto vendita*, in «Micro & Macro Marketing», Milano, 3, 2004, pp. 581-594.
- FERNIE J. e S.I. FERNIE, *The Development of a US Retail Format in Europe: The Case of Factory Outlet Centers*, in «International Journal of Retail & Distribution Management», Bradford, 1997, 11, pp. 342-350.
- FERNIE S., *The Future for Factory Outlet Centers in the UK: The Impact of Changes in Planning Policy Guidance on the Growth of a New Retail Format*, in «International Journal of Retail & Distribution Management», Bradford, 1996, 6, pp. 11-21.
- FERRARI G. e M. MARTORANA, *Outlet: La rivoluzione dei consumi*, Milano, Sperling & Kupfer, 2005.
- LATUSI S., *L'attrazione di investimenti esogeni: un'occasione di sviluppo locale*, in «Competizione globale e sviluppo locale tra etica e innovazione». Atti del XXV Convegno AIDEA, Milano, Giuffrè, 2003, I, pp. 345-370.

- MIANI F., *Tendenze e contraddizioni nel processo di rinnovamento della città storica in Europa*, in «BSGI», 2005, pp. 515-526.
- PETER J., *Factory Outlet Shopping Centers and Planning Issues*, in «International Journal of Retail & Distribution Management», Bradford, 1995, 1, pp. 12-17.
- PILOTTI L. e L. ZANDERIGHI, *Polarizzazione commerciale, nodi ecologici del valore e modalità di governance della rete*, Milano, F. Angeli, 2004.
- TORRES M., *Luoghi magnetici*, Milano, F. Angeli, 2000.
- VIGNALI C. e altri, *Town Centre versus out-of-town Shopping: A Consumer Perspective*, in «International Journal of Retail & Distribution Management», Bradford, 1997, 2, pp. 78-89.
- VONA R., *Commercio pianificato e rivitalizzazione dei centri storici: l'integrazione tra shopping e leisure*, in «Commercio», Milano, 1996, 58, pp. 69-77.
- ZANDERIGHI L., *Il mondo dei produttori va verso il retailing*, in «Mark Up», Milano, 2003, pp. 11-13.
- ZAPPI O., *Lo sviluppo dei factory outlet centre e le procedure amministrative per la loro realizzazione*, in «Disciplina del Commercio e dei Servizi», Rimini, 2004, 3, pp. 535-547.

NEW MAGNETS IN THE URBAN SPREAD: THE FACTORY OUTLET CENTERS. – Urban spread with the transfer in the suburbs of housing, services and most of economic activities, has risen a new urban landscape and contributed to change population's lifestyle. Shopping centres, exhibition halls, multi-screen cinemas, airports and railway stations too, represent new points of interest in the actual dimensions of urban life, the new «symbolic capital» of the cities. Without identity, they constitute a different system of identification symbols, fragmented within urban or historic space. The new economic organization is particularly evident in commercial activities distribution. Starting from the USA shopping centers, our suburbs are filled up of large-scale retail trade, with warehouses and parking that occupy the same space of trade. The aim of this paper is to analyse, particularly, the Factory Outlet Centers, an organized group of shops, loaded with designer brands, selling goods at a reduced price, located in attractive areas, with a particular architecture of buildings and a pleasant environment, like a small village. This new way of doing shopping with entertainments for families, already developed in USA, in a few years is becoming more and more important in Italy too, involving economics and spatial consequences that must be supported by correct analysis, space politics and geographical studies.

Università di Parma, Dipartimento di Economia

miani@unipr.it