

Beatrice Luceri

Università degli Studi di Parma

Professore Associato

Via J. F. Kennedy 6 - 43125 Parma PR

Tel. 0521 032204

[beatrice.luceri@unipr.it](mailto:beatrice.luceri@unipr.it)

Sabrina Latusi

Università degli Studi di Parma

Ricercatore

Via J. F. Kennedy 6 - 43125 Parma PR

Tel. 0521 032406

[sabrina.latusi@unipr.it](mailto:sabrina.latusi@unipr.it)

## **I factory outlet centre: profili di clientela e strategie di marketing**

### **Publication summary**

The paper analyses the factory outlet centre format from a consumer-based perspective. On the one hand, given the first maturity of the format, the paper investigates the differentiation of customers' motivations and buying behaviour, in front of different centres' positioning and offer profile. On the other hand, in the present context of economic recession, the presence of a consumers cluster for which the factory outlet centre format is the primary shopping channel is analysed. A consumer survey was conducted in four factory outlet centre, characterized by a different offer profile and located in almost saturated market areas. The results are translated into a set of managerial considerations and guidelines aimed at facing the increasing intratype competition.

Il lavoro analizza il factory outlet centre secondo una prospettiva consumer-based. Da un lato, indaga se, nell'attuale fase di prima maturità della formula, si assiste, a fronte del diverso posizionamento e profilo d'offerta dei centri, ad una differenziazione della clientela per motivazioni e comportamento di visita. Dall'altro, valuta se, nell'attuale contesto di recessione economica, si assiste all'affermarsi di un segmento di domanda per il quale il factory outlet centre si configura come canale primario di shopping. Gli obiettivi conoscitivi sono raggiunti attraverso un'indagine quantitativa su un campione di consumatori di quattro factory outlet centre, caratterizzati da un diverso profilo d'offerta e localizzati in aree di mercato ormai sature. I risultati consentono di delineare alcune implicazioni manageriali utili ad affrontare la crescente competizione intratype.

**Parole chiave: factory outlet centre, segmentazione, comportamento d'acquisto**

**Keywords: factory outlet centre, targeting, buying behaviour**

## **1. Introduzione**

Il factory outlet centre in Italia ha una storia recente, ma estremamente dinamica. Dall'inaugurazione del primo centro nel 2000, sono stati aperti 19 factory outlet ed in meno di dieci anni il nostro paese è arrivato ad occupare in Europa, rispettivamente, il terzo e quinto posto per superficie di vendita complessiva (443.600 metri quadrati) e in rapporto agli abitanti (7,4 metri quadrati ogni 1.000 abitanti) (Institute für Gewerbezentren, 2009).

La crescita registrata dalla formula ha portato ad una saturazione degli spazi disponibili, almeno nel nord ovest e nel centro del paese, dove si assiste ad un innalzamento dei livelli di concorrenza orizzontale, con bacini di domanda sempre più frazionati e contesi dalle aree gravitazionali di un elevato numero di soggetti di offerta (Mattiacci e Ceccotti, 2009). Con l'intensificarsi della rivalità competitiva, prendono così avvio processi di differenziazione e diversificazione del mix assortimentale e di servizio, nel tentativo di far valere un'identità distintiva d'insegna.

In questo contesto di crescente intratype competition, il presente contributo non intende procedere ad una lettura supply-based del fenomeno factory outlet centre, bensì indagare le motivazioni di visita e il comportamento d'acquisto del consumatore all'interno di tali strutture d'offerta.

Due le principali finalità perseguite. Da un lato, indagare se, nell'attuale fase di prima maturità della formula, si assiste, a fronte del diverso posizionamento e profilo di offerta dei centri, ad una differenziazione della base clienti per motivazioni e comportamento di visita. Dall'altro, valutare se, nell'attuale contesto di recessione economica e di contrazione del potere d'acquisto del consumatore, si assiste all'affermarsi di un segmento di domanda per il quale il factory outlet centre si configura come canale primario di shopping e non come formula in cui integrare gli acquisti.

## **2. Quadro concettuale**

I ricercatori hanno da tempo compreso l'importanza di studiare il comportamento d'acquisto del consumatore e le sue motivazioni. La letteratura è ricca di tassonomie che categorizzano i consumatori in segmenti basati sulle loro motivazioni di scelta e comportamenti di acquisto, con studi riferiti ad un'ampia varietà di formati distributivi e prodotti. Da tali interessi della ricerca non è rimasto escluso il factory outlet centre, seppure con un numero di contributi decisamente più limitato rispetto a quelli relativi ad altri formati ed aggregati spaziali d'offerta, come department store (Stone, 1954; Crask e Reynolds, 1978; Westbrook e Black,

1985), shopping centre (Moschis, 1976; Bellenger et al., 1977; Bellenger e Korgaonkar, 1980; Evans et al., 1996) e shopping mall (Jarboe e McDaniel, 1987; Block et al., 1994; Roy, 1994; Shim e Gehrt, 1996; Shim e Eastlick, 1998; Haytko e Baker, 2004).

Gli studi consumer-based sul factory outlet centre si sono sviluppati lungo due principali direttrici. Un primo filone comprende gli studi tesi ad indagare le ragioni di acquisto presso il particolare formato distributivo (LaBay e Comm, 1991; Barnes, 1998; Karnande e Ganesh, 2000, Whyatt, 2008). I contributi si pongono l'obiettivo di comprendere i motivi di scelta del factory outlet centre e di collegare tali motivi a variabili demografiche, comportamentali, di stile di vita e di atteggiamento, al fine di identificare gruppi di consumatori che differiscono nell'importanza relativa assegnata ai fattori di scelta del formato. Ad un secondo filone di ricerca sono invece riconducibili gli studi che indagano le similarità e le differenze nei profili della clientela di diversi formati distributivi concorrenti, tra cui i factory outlet centre (Reynolds et al., 2002; Parker et al., 2003; Ganesh et al., 2007; Shergill e Chen, 2008). Tali lavori superano i limiti di ricerche condotte con approcci single format che, utilizzando campioni e set di misure difformi, soffrono di una scarsa comparabilità e generalizzabilità dei risultati ottenuti e risultano, quindi, di limitata utilità nel supportare le strategie di segmentazione e di posizionamento degli operatori in un contesto di competizione intertype.

Il presente contributo intende estendere i risultati fin qui ottenuti, raccogliendo lo stimolo di Karnande e Ganesh (2000), che indicano, come importante prospettiva di ricerca futura, la realizzazione di studi su una pluralità di factory outlet centre. In effetti, tutti i lavori disponibili in letteratura sui motivi di scelta e preferenza verso il formato sono stati realizzati procedendo ad interviste coi consumatori presso una singola struttura di vendita. Peraltro, considerare più profili d'offerta appare particolarmente opportuno in una fase come quella attuale, in cui il formato ha raggiunto in Italia la prima maturità e si avverte l'esigenza di studi che possano fornire implicazioni manageriali utili ad affrontare la crescente competizione intratype.

In primo luogo, il lavoro intende indagare se, a fronte di un diverso posizionamento dei centri - per numero di negozi, varietà di categorie merceologiche presenti, numero di marche, posizionamento qualitativo dei brand, ecc. -, si assiste ad una differenziazione del profilo di clientela. In secondo luogo, si vuole approfondire tale tematica alla luce dell'attuale situazione di recessione economica e di contrazione del potere d'acquisto del consumatore, valutando l'emergere di un segmento di domanda - trasversale o specifico di determinate strutture - per il quale il factory outlet centre si configura come canale primario di shopping.

Il primo quesito di ricerca trova il suo fondamento teorico, da un lato, negli studi sul multi purpose shopping (Popkowski et al. 2004, Popkowski e Timmermans 2001) e, dall'altro, nei contributi sull'out shopping behaviour (Wakefield e Baker 1998). I primi indagano il comportamento dei consumatori che per ottimizzare lo scarso tempo a disposizione combinano gli acquisti di prodotti di diverse categorie in una visita coordinata presso diversi retailer. I secondi studiano invece la tendenza dei consumatori a fare acquisti al di fuori dell'area in cui vivono. In particolare, Burns and Warren (1995) dimostrarono che i consumatori si spostano dalla loro area di shopping abituale al fine di accedere a una più ampia selezione di prodotti di quelli disponibili localmente. Riecken e Yavas (1988) sottolineano invece la tendenza dei consumatori a combinare gli aspetti ricreativi e di divertimento con lo shopping e la loro disponibilità a percorrere lunghe distanze per ottenere i benefici desiderati. Alla luce di tali stimoli, si formula la seguente ipotesi:

*H<sub>1</sub>: la differenziazione del mix assortimentale e di servizio dei diversi soggetti d'offerta si traduce in una differenziazione dei bacini di utenza dei factory outlet centre.*

Il secondo quesito di ricerca prende spunto dai modelli di scelta dei consumatori proposti nella letteratura sugli shopping centre. Le prime ricerche conclusero che la dimensione e l'accessibilità erano le caratteristiche primarie che i consumatori consideravano nella scelta dello shopping centre da visitare (Huff, 1964, 1966). Severin et al. (2001) e Yilmaz (2004) dimostrarono che una localizzazione conveniente aveva il più alto impatto sulla scelta del centro da parte del consumatore, ma altre ricerche mostrarono che, sebbene i consumatori tendessero a visitare i centri più vicini, non citavano esplicitamente la prossimità o la comodità come fattori chiave nei loro processi di scelta (Gentry e Burns, 1977). Nel 1981, Gautschi propose come variabile chiave la varietà dell'offerta e successivamente l'attrattività venne ritenuta direttamente proporzionale alla percentuale di negozi preferiti presenti nel centro (Meoli et al., 1991). In tale prospettiva, alcuni studi evidenziarono che la percezione del valore offerto (LeHew, 2002) e la presenza di specifici negozi locomotiva (Finn e Louviere, 1996) erano elementi chiave alla base della ripetizione della visita, dimostrando che nella mente del consumatore l'immagine dello shopping centre non poteva essere separata dall'immagine dei negozi in esso presenti. Le ricerche più recenti hanno invece sottolineato che i consumatori visitano gli shopping centre anche alla ricerca di svago, interazioni sociali, relax e divertimento (Bloch et al., 1994; Roy, 1994). E' sulla letteratura appena richiamata che si sono poi innestati gli studi sulle motivazioni di visita ai factory outlet centre. In

particolare, la ricerca di Whyatt (2008), condotta nel contesto britannico, evidenzia come motivazioni di visita, nell'ordine, l'alta qualità dei prodotti in vendita, gli sconti consistenti, l'ampia scelta di prodotti e marchi, la merce a basso prezzo. Il lavoro di Karande e Ganesh (2000) coglie invece negli Stati Uniti la presenza di tre tipologie di clienti che differiscono per le ragioni di visita al factory outlet e per altre caratteristiche demografiche, comportamentali e di atteggiamento: i recreational shopper per cui gli aspetti ricreativi sono la ragione primaria di visita agli outlet mall; i serious economic shopper che danno centralità alla qualità/selezione e ai prezzi dei prodotti; i time conscious deal prone per cui risultano centrali le motivazioni connesse al risparmio di tempo e alla ricerca di affari.

Alla luce dei risultati raggiunti in letteratura, si formula la seguente ipotesi:

*H<sub>2</sub>: le motivazioni di visita dei clienti variano al variare del profilo d'offerta del factory outlet centre.*

Altri due quesiti di ricerca trovano invece spunto nel desiderio di delineare alcune implicazioni manageriali per l'ottimizzazione delle politiche di gestione dei centri. In particolare, ai fini della manovra delle leve di marketing mix, è possibile formulare le seguenti ipotesi:

*H<sub>3</sub>: il comportamento di acquisto dei visitatori risulta differenziato a fronte del diverso posizionamento degli outlet.*

*H<sub>4</sub>: il giudizio sull'ambiente di vendita e sugli attributi del servizio offerto dai diversi operatori risulta differenziato.*

Infine, l'ultima domanda di ricerca trova il suo fondamento teorico negli studi sul cross shopping, ovvero sulla tendenza dei consumatori a cambiare i loro modelli di scelta e a rivolgersi ad altri formati per soddisfare bisogni che tradizionalmente appagano presso un format preferito (Lord, 1986, Morgenson, 1992). In tale prospettiva, il factory outlet centre, in virtù delle caratteristiche del proprio assortimento - fisso nella marca, ma variabile nelle referenze come sottolineano Mattiacci e Ceccotti (2009) -, può essere visto come luogo in cui integrare gli acquisti rispetto ad altre forme distributive. Tuttavia, l'attuale fase di recessione economica e di contrazione del potere d'acquisto potrebbe averlo fatto assurgere a canale

primario di shopping per alcuni consumatori. Pertanto si formula la seguente ipotesi di ricerca:

*H<sub>5</sub>: nell'attuale fase congiunturale, si ravvisa la presenza di un segmento di domanda per il quale il factory outlet centre si configura come canale primario di shopping e non come formula in cui integrare gli acquisti.*

Nel caso in cui l'ipotesi risulti verificata, è interessante indagare se tale segmento sia trasversale ai diversi profili d'offerta o specifico di uno/alcuni di essi.

### **3. Metodologia**

Per raggiungere gli obiettivi conoscitivi pianificati, è stata realizzata un'indagine quantitativa su un campione di consumatori di quattro factory outlet centre, localizzati a Bagnolo San Vito (MN) – Fashion District, Castel Guelfo (BO) – Castel Guelfo Outlet City, Fidenza (PR) – Fidenza Village e Serravalle Scrivia (AL) – Serravalle Designer Outlet. Tali realtà sono state selezionate in ragione di due elementi rilevanti ai fini della ricerca. Da un lato, l'insediamento in aree di mercato ormai sature e caratterizzate da crescenti livelli di competizione orizzontale. Dall'altro, la proposta di un'offerta assortimentale e di servizio differenziata. I soggetti indagati soddisfano la prima condizione alla luce della loro localizzazione in Piemonte, Emilia-Romagna e Lombardia, che li espone alla concorrenza di numerosi competitor (circa una decina) presenti nella medesima regione e in quelle limitrofe. La seconda condizione è soddisfatta trattandosi di un centro di grande dimensione nel caso di Serravalle Scrivia (170 negozi), di media dimensione nel caso di Bagnolo San Vito (98 negozi) e di piccola dimensione nel caso di Castel Guelfo e Fidenza (rispettivamente 81 e 87 negozi). Quest'ultimo si distingue da quello di Castel Guelfo per una maggiore presenza di negozi di fascia alta (16 versus 9) (Tab. 1). Si ritiene, infatti, che nell'attuale contesto competitivo, il posizionamento distintivo dei centri risulti essenzialmente fondato sulla dimensione e sulla presenza di griffe importanti. Non costituiscono, invece, fattori differenzianti il grado di copertura delle principali categorie non alimentari, la politica di prezzo e la comunicazione. Tutti gli outlet consentono di concentrare gli acquisti delle principali merceologie non alimentari, di accedere a prezzi permanentemente scontati dal 30% al 70%, nonché ai saldi nei periodi canonici, di usufruire di servizi complementari, eventi e concorsi.

Dati i principali obiettivi del lavoro, è stato sviluppato un questionario per misurare la capacità attrattiva dei centri, le motivazioni di visita, il comportamento di acquisto, la percezione degli attributi strutturali e di servizio, le categorie acquistate esclusivamente presso gli outlet e le variabili socio-demografiche.

Tab. 1 – Il profilo d’offerta dei factory outlet centre indagati

	Castel Guelfo (BO)	Fidenza (PR)	Bagnolo San Vito (MN)	Serravalle Scrivia (AL)
Apertura	2003	2003	2003	2000
N° negozi	81	87	98	170
<i>N° negozi di fascia alta</i>	9	16	10	39
<i>N° negozi di abbigliamento</i>	46	50	58	101
<i>N° negozi di accessori</i>	4	3	4	6
<i>N° negozi di articoli sportivi</i>	6	7	8	15
<i>N° negozi di calzature</i>	8	12	12	27
<i>N° negozi di articoli per la casa</i>	10	6	9	10
<i>N° negozi di intimo</i>	5	6	4	8
<i>N° negozi di profumeria/cosmetica</i>	2	3	3	3

La capacità attrattiva è stata determinata raccogliendo l’informazione relativa al comune di domicilio dei rispondenti e derivando la distanza percorsa in chilometri attraverso l’uso di Google Maps.

Le motivazioni di visita sono state misurate attraverso domande a risposta dicotomica (sì – no) che includono convenienza di prezzo, presenza di marche note, curiosità, aspetti ricreativi, comodità, impiego del tempo libero. Il coefficiente Kuder-Richardson ( $KR_{20}$ ) evidenzia l’attendibilità delle dimensioni indagate con riferimento a ciascun factory outlet centre assumendo valori maggiori o uguali a 0,50.

Il comportamento di acquisto comprende, da un lato, quello attuato all’interno dei centri e, dall’altro, il numero di strutture visitate. I diversi aspetti del comportamento di visita sono stati valutati chiedendo ai rispondenti di indicare il grado di accordo o disaccordo su una scala Likert a 5 punti, con specifiche affermazioni tese a rilevare il grado di programmazione degli acquisti. I factory outlet centre visitati - oltre a quello in cui è stato somministrato il questionario - sono stati rilevati attraverso una lista esaustiva delle strutture localizzate nel nord e centro Italia.

La percezione degli attributi strutturali e di servizio è stata determinata su una scala di valutazione a 5 punti, da pessimo (1) a ottimo (5). Il coefficiente alpha di Cronbach (0,81) conferma l’attendibilità delle dimensioni rilevate.



Le risposte dei consumatori sulle categorie acquistate esclusivamente presso gli outlet sono state raccolte proponendo una lista di categorie non alimentari presenti in questo tipo di strutture (riposta dicotomica; sì - no).

Infine, sono state registrate le caratteristiche demografiche dei consumatori: età, sesso, stato civile, titolo di studio e professione.

Data la natura della ricerca, si è deciso di somministrare il questionario presso il factory outlet centre, in quanto è noto che per il consumatore è più facile rispondere a domande sull'attività di shopping appena realizzata, soprattutto con riferimento a questioni relative al comportamento d'acquisto. I consumatori sono stati intercettati al termine della visita presso diverse uscite del centro. I dati sono stati raccolti dalle ore 10 alle ore 19 in due weekend successivi, in un periodo non interessato da saldi di fine stagione.

Il campione è costituito da 200 unità per ciascun outlet, per un totale di 800 consumatori. Il processo di validazione dei dati ha comportato la perdita di 15 unità, portando il totale dei rispondenti a 785.

Il campione si presenta equilibrato in termini di struttura per classe di età (21% fino a 25 anni, 33% tra 26-35 anni, 25% tra 36-45 anni, 21% oltre 45 anni) e sesso (45% maschi e 55% femmine). Il livello di scolarizzazione è medio alto (58% di diplomati, 26% di laureati, 15% con diploma di scuola media inferiore e 1% elementare). Si tratta per la maggior parte di persone che vivono in nuclei monocomponente (55%), occupate (89%) e con un lavoro dipendente (58%).

Le preferenze e valutazioni espresse con riferimento alle diverse variabili sono state utilizzate per derivare le tipologie di consumatori dei factory outlet centre. La tecnica di classificazione utilizzata è la cluster analysis di tipo non gerarchico. Il numero ottimale di cluster è stato individuato con l'indice di Calinski/Harabasz che attraverso la pseudo F-statistics valuta e confronta il clustering. Questo indice rapporta la misura della variabilità tra i cluster (livello di eterogeneità tra un gruppo e l'altro) alla misura della variabilità entro i cluster (livello di omogeneità all'interno dei gruppi). Valori più elevati della pseudo F-statistics indicano una maggiore separazione tra i gruppi e sono, pertanto, da preferirsi.

L'indice D di Somers è stato impiegato per indagare l'esistenza di un'associazione tra la dimensione del bacino di utenza del centro, misurata in chilometri, e il profilo di offerta dell'outlet, espressa in termini di numero di negozi totali e di fascia alta. L'analisi della varianza (ANOVA) è stata utilizzata per verificare l'ipotesi nulla che i bacini di utenza dei quattro outlet (chilometri medi) siano uguali tra di loro. Il test post-hoc ha consentito di individuare le medie diverse tra loro a fronte del rigetto dell'ipotesi nulla (Tamhane test). Per

valutare se le differenze osservate tra i cluster con riferimento alle caratteristiche socio-demografiche, alla distanza in chilometri dal centro e all'outlet in cui i consumatori sono stati intervistati sono reali - e non l'effetto delle fluttuazioni dovute al caso - sono state formulate ipotesi statistiche di tipo probabilistico. Si è fatto ricorso alle statistiche del  $\chi^2$  per valutare le differenze tra le frequenze di risposta per le alternative di una domanda, del test t e dell'ANOVA per quelle tra le medie per i dati quantitativi continui, rispettivamente nel caso di 2 campioni e più di 2 campioni. Il livello di significatività (p-value) è stato sempre fissato allo 0,01.

#### 4. Risultati e discussione

Esiste una tendenza alla relazione positiva tra la distanza media che il consumatore è disposto a percorrere per raggiungere la struttura (Tab. 2) e il profilo dell'offerta espresso dal numero di negozi presenti (D di Somers pari a 0,407).

Tab. 2 – Distanza percorsa in media e distribuzione dei consumatori per fasce chilometriche

	Castel Guelfo (BO) - piccolo -	Fidenza (PR) - piccolo con fascia alta -	Bagnolo San Vito (MN) - medio -	Serravalle Scrivia (AL) - grande -
Media km	44,6	51,6	90,3	137,9
≤20 km	26%	23%	16%	9%
21-50 km	47%	43%	24%	1%
51-100 km	18%	14%	28%	27%
101-150 km	5%	15%	11%	23%
151-200 km	1%	3%	14%	20%
201-300 km	3%	3%	4%	21%
>300 km	0%	0%	3%	1%
Totale	100%	100%	100%	100%

L'ipotesi nulla di uguaglianza tra le medie è rifiutata (statistica F significativa nell'ANOVA), per accettare quella che almeno una delle medie sia diversa dalle altre. Nello specifico, i bacini gravitazionali risultano diversi tra tutti gli outlet, ad eccezione della coppia di Castel Guelfo e Fidenza (Tamhane test). È, pertanto, possibile accettare l'ipotesi  $H_1$  di differenziazione della capacità attrattiva del centro in relazione alla dimensione dello stesso. La presenza di negozi di fascia alta costituisce, viceversa, un attributo secondario. I due piccoli outlet presentano, infatti, un'area gravitazionale simile e prevalentemente locale (il 70% circa dei visitatori percorre al massimo 50 chilometri), nonostante la significativa presenza di griffe importanti in quello di Fidenza. Il vero potenziale di differenziazione

risiede nell'ampiezza dell'offerta, che consente al grande outlet (Serravalle Scrivia) di esprimere la massima capacità di attrazione (il 65% circa dei visitatori percorre più di 100 chilometri). L'outlet medio (Bagnolo San Vito) estende la sua capacità attrattiva oltre la dimensione puramente locale, rimanendo tuttavia nell'immediato intorno (il 40% circa dei visitatori risiede rispettivamente entro i 50 chilometri e tra i 51 e 150 chilometri).

I risultati della cluster analysis evidenziano la ripartizione pressoché equa dei consumatori in due segmenti differenziati per motivazioni di visita (Tab. 3). I good value for money (55%) visitano l'outlet alla ricerca della convenienza di prezzo e, in subordine, della qualità dell'offerta (prezzi bassi e marche note). Per i recreational (45%) prevalgono, invece, gli aspetti ludici (curiosità, divertimento, trascorrere una giornata fuori casa, fare affari). I due gruppi presentano differenze significative (ipotesi nulla rifiutata) con riferimento alla struttura per sesso ed età, nonché per centro oggetto di visita (quello in cui è stata realizzata l'intervista). In termini comparati, i consumatori più giovani e le donne risultano più rappresentati nel segmento dei good value for money. Tale profilo è, inoltre, più presente presso le strutture di Serravalle (62% versus 55%) e Fidenza (60% versus 55%), in relazione alla elevata presenza di griffe importanti (ipotesi nulla rifiutata). L'outlet di Castel Guelfo, viceversa, attinge maggiormente al gruppo dei recreational (66% versus 45%). Le ragioni sono da rintracciare nell'assenza in zona di alternative di offerta comparabili sul piano del servizio, che induce la popolazione locale a frequentare l'outlet per soddisfare bisogni correlati alla socialità e al tempo libero. L'ipotesi H<sub>2</sub> risulta, pertanto, non verificata. Le motivazioni di visita ad un factory outlet centre non appaiono correlate al profilo dei diversi soggetti d'offerta, ma alla formula in quanto tale. Il livello qualitativo dei marchi consente, tuttavia, di ridurre la componente della domanda motivata da aspetti ricreazionali (cluster 2) a favore di quella che ricerca un good value for money (cluster 1).

Tab. 3 – Segmenti di consumatori per motivazioni di visita ad un factory outlet centre

Motivazioni	Cluster 1 - Good value for money -	Cluster 2 - Recreational -
Marche note	60%	20%
Curiosità	30%	50%
Prezzi bassi	90%	0%
Shopping/Divertimento	20%	30%
Occasioni/Affari	40%	30%
Passare una giornata diversa	10%	30%
Comodità	20%	20%
Numerosità cluster (v.a.)	432	353
Numerosità cluster (sul totale)	55%	45%

Il comportamento di visita all'interno dei centri consente di classificare i consumatori in tre gruppi (Tab. 4). I planner (37%) visitano solo i negozi delle marche che preferiscono, alla ricerca di prodotti con un buon rapporto qualità-prezzo; i non planner (35%) evidenziano un comportamento di visita non mirato, girando tra i vari negozi per trovare la combinazione ottimale tra qualità e prezzo; i damper (28%) si distinguono dai non planner solo perché effettuano almeno un acquisto per non tornare a casa a mani vuote. I tre segmenti presentano differenze significative (ipotesi nulla rifiutata) con riferimento al centro oggetto di visita (quello in cui è stata realizzata l'intervista). I planner sono più presenti presso gli outlet piccoli (47% a Castel Guelfo e 49% a Fidenza versus 37%). Tali strutture attraggono - come visto - una domanda prevalentemente locale che, conoscendo il centro, sviluppa un comportamento di visita mirato. I non planner sono maggiormente presenti in termini relativi nell'outlet di Bagnolo San Vito (55% versus 35%), mentre i damper incidono maggiormente presso la struttura di Serravalle (49% versus 28%). In quest'ultimo caso, il motivo è da ricondursi all'impegno richiesto in termini di tempo e distanza percorsa che spinge le persone a cercare di ammortizzare il viaggio con almeno un acquisto. L'ipotesi H<sub>3</sub> può pertanto essere accolta: il comportamento di visita all'interno del centro risulta differenziato per profilo di offerta espresso dal numero di negozi presenti (outlet piccolo, medio e grande).

Tab. 4 – Segmenti di consumatori per comportamento di visita ad un factory outlet centre

Comportamento di visita	Cluster 1 - Planner-	Cluster 2 - Non planner -	Cluster 3 - Damper -
Ho visitato solo i negozi delle marche che mi interessano	4,3	1,2	2,8
Ho girato un po' per vedere se c'era qualcosa da comprare	4	4,5	4,3
Ho cercato prodotti con un buon rapporto qualità-prezzo	4,6	4,7	4,6
Ho acquistato più cose di quanto avevo programmato	2,9	3	3,4
Ho fatto almeno un acquisto per non essere venuto qui per niente	1,3	1,2	4,4
Numerosità cluster (v.a.)	291	278	216
Numerosità cluster (sul totale)	37,1%	35,4%	27,5%

Sempre con riferimento al comportamento di acquisto, circa il 40% dei consumatori frequenta una sola struttura di vendita (quella in cui è stata realizzata l'intervista). Sulla base dei factory outlet centre visitati, è possibile segmentare la domanda in due cluster (Tab. 5). I lazy (61%) non si recano mai presso l'outlet grande (Serravalle Scrivia), ma preferiscono le alternative di offerta locali, non essendo disposti a percorrere lunghe distanze. Al contrario, i dynamic (39%) rappresentano gli outletisti puri, che accordano sicuramente la loro preferenza al centro

che offre il maggior livello di servizio (numero di negozi e di griffe importanti), ma non disdegnano altre alternative di offerta. La capacità di attrarre tale profilo di clientela risulta significativamente correlata con il numero di negozi totali e di fascia alta (ipotesi nulla respinta).

Tab. 5 – Segmenti di consumatori per factory outlet centre frequentati

Factory outlet centre frequentati	Cluster 1 - Lazy -	Cluster 2 - Dynamic -
Castel Guelfo	40%	10%
Bagnolo San Vito	40%	30%
Fidenza	40%	60%
Serravalle Scrivia	0%	100%
Franciacorta	10%	20%
Barberino	10%	10%
Numerosità cluster (v.a.)	477	308
Numerosità cluster (sul totale)	60,8%	39,2%

I consumatori sono classificabili in due segmenti distinti per percezione degli attributi strutturali e di servizio dei factory outlet centre (Tab. 6). I soddisfatti esprimono giudizi positivi su tutti gli aspetti indagati, apprezzando in modo particolare quelli che semplificano l'accessibilità al servizio (localizzazione/infrastrutture, parcheggi, orario di apertura). I soddisfatti a metà (34%) affiancano ad un buon livello di soddisfazione sugli elementi strutturali (parcheggio, accessibilità, orario, struttura architettonica, grado di confusione) un modesto gradimento degli attributi dell'offerta più legati alle politiche di gestione del centro (concorsi, eventi, aree divertimento per bambini e aree ristoro). Il gruppo dei soddisfatti risulta più rilevante (ipotesi nulla respinta) nelle strutture di medio-grande dimensione (96% a Bagnolo San Vito e 69% a Serravalle Scrivia versus 66%), mentre quello dei soddisfatti a metà nei centri di piccola dimensione (52% a Castel Guelfo e 47% a Fidenza versus 34%). L'ipotesi H<sub>4</sub> di differenziazione del giudizio sull'ambiente di vendita e sugli attributi del servizio offerto dai diversi operatori risulta, pertanto, verificata. Emerge, una volta soddisfatti i requisiti strutturali minimi connessi alla formula, il potenziale di differenziazione connesso alla manovra delle leve di retailing mix. Se garantire buoni standard strutturali è sostanzialmente alla portata di tutti, così non è per la capacità di ottenere un posizionamento distintivo agendo sugli elementi immateriali dell'offerta, che chiama in causa le competenze organizzative dell'azienda.

L'ipotesi H<sub>5</sub> risulta verificata. I risultati della cluster analysis (Tab. 7) evidenziano, infatti, la presenza di un segmento di consumatori (34%) per il quale il factory outlet centre si configura

come canale esclusivo di shopping, almeno per una delle categorie non alimentari che compongono l'assortimento tipico di questa formula. La struttura degli acquisti veicolati unicamente presso il factory outlet centre riflette il profilo dell'offerta, con l'abbigliamento che esprime la massima intensità del fenomeno (70% degli esclusivisti, pari al 24% del totale). La capacità di attrarre tale profilo di clientela risulta significativamente correlata con il numero di negozi totali e di fascia alta (ipotesi nulla respinta).

Tab. 6 – Segmenti di consumatori per percezione degli attributi strutturali e di servizio dei factory outlet centre

Elementi strutturali	Cluster 1 - Soddisfatti -	Cluster 2 - Soddisfatti a metà -
Struttura architettonica	4,3	3,4
Caos /confusione	4	3,1
Aree ristoro	3,6	2,6
Aree divertimento per i bimbi	3,6	2,3
Altri servizi (navetta, bancomat...)	3,9	2,8
Eventi organizzati	3,7	2,1
Concorsi promozionali attivati	3,5	2,2
Accessibilità al Foc	4,4	3,7
Parcheggio	4,7	3,9
Orario di apertura	4,6	4
Numerosità cluster (v.a.)	521	264
Numerosità cluster (sul totale)	66,4%	33,6%

Tab. 7 – Segmenti di consumatori per categorie acquistate esclusivamente nei factory outlet centre

Categorie	Cluster 1 - Pluri format -	Cluster 2 - Esclusivista di formato -
Abbigliamento	0%	70%
Articoli per la casa	0%	10%
Calzature	0%	20%
Accessori	0%	10%
Intimo	0%	20%
Profumeria/cosmetica	0%	10%
Articoli sportivi	0%	20%
Nessuno	100%	0%
Numerosità cluster (v.a.)	516	269
Numerosità cluster (sul totale)	65,7%	34,3%

## 5. Conclusioni e implicazioni per il management

Il presente lavoro analizza il factory outlet centre secondo una prospettiva consumer-based, considerando, a differenza degli studi disponibili in letteratura, una pluralità di profili dei soggetti d'offerta. Tale scelta consente di fornire alcune implicazioni manageriali utili ad

affrontare la crescente competizione intratype connessa alla raggiunta fase di prima maturità della formula in Italia.

Il lavoro ha evidenziato una differenziazione della capacità attrattiva dei centri in funzione della dimensione degli stessi, mentre la presenza di negozi di fascia alta costituisce un attributo secondario. Ne consegue l'opportunità di differenziare le politiche di comunicazione in funzione del bacino di attrazione. Dal momento che può contare su una domanda prevalentemente locale, l'outlet piccolo deve insistere su iniziative mirate alla ripetizione della visita e alla fidelizzazione dei clienti. All'attenzione verso la domanda locale, l'outlet grande deve affiancare misure volte a sostenere la capacità di attrazione verso quella non locale. Si tratta, in particolare, di implementare un orientamento alla creazione di traffico, fornendo incentivi a rinunciare al servizio di prossimità per percorrere anche lunghe distanze. L'ampiezza dell'offerta si traduce, altresì, in una differenziazione del comportamento di visita. Nell'outlet piccolo è più frequente una sorta di pianificazione che porta a visitare solo i negozi delle marche preferite. Il risultato non stupisce, considerato che tale struttura attrae una domanda prevalentemente locale che, conoscendo il centro, è agevolata nello sviluppare un comportamento di visita mirato. In tale contesto appare opportuna la realizzazione di iniziative promozionali che incentivino la visita a una pluralità di negozi. Aumentando l'ampiezza dell'offerta si fanno, invece, più frequenti i comportamenti di visita non mirati, arrivando nel grande outlet all'acquisto realizzato giusto per non tornare a casa a mani vuote e ammortizzare, così, il viaggio. Nel grande centro la manovra delle leve volte ad incentivare l'aumento dello scontrino medio trova, pertanto, terreno fertile nella maggiore predisposizione della domanda agli acquisti d'impulso.

I clienti soddisfatti degli attributi strutturali e di servizio sono più rilevanti nelle strutture di medio-grande dimensione, mentre nell'outlet piccolo prevalgono quelli che affiancano ad un buon livello di soddisfazione sugli elementi strutturali un modesto gradimento degli attributi dell'offerta più legati alle politiche di gestione del centro. Emerge, quindi, una volta soddisfatti i requisiti strutturali minimi connessi alla formula - accessibilità, parcheggi, orari di apertura, struttura architettonica -, il potenziale di differenziazione degli attributi più immateriali dell'offerta - come concorsi ed eventi -, connessi alle competenze organizzative e di marketing delle aziende.

I frequentatori del formato si dividono in due gruppi: quelli che non si recano mai al grande outlet preferendo visitare le strutture di offerta locali e quelli che accordano la loro preferenza al centro che offre il maggior livello di servizio, pur non disdegnando altre alternative di offerta. La competizione per l'acquisizione di tale segmento di clientela – outletisti puri –

appare particolarmente intensa, trattandosi di consumatori esigenti ed esperti, che manifestano una maggiore mobilità tra le alternative di offerta. Funzionale alla loro attrazione è, in particolare, l'azione sul numero di negozi totali e di fascia alta presenti nel centro.

Agendo su tali variabili è altresì possibile attrarre quel profilo di consumatori per il quale il factory outlet centre si configura come canale esclusivo di shopping, almeno per una delle categorie che compongono l'assortimento tipico della formula.

Le motivazioni di visita non risultino correlate al profilo d'offerta, ma alla formula di vendita in quanto tale. Tuttavia, l'innalzamento del livello qualitativo dei marchi presenti nella struttura consente di ridurre la componente di domanda motivata alla visita dagli aspetti ricreazionali, in favore di quella alla ricerca di good value for money. Di conseguenza risulta opportuno raggiungere i due segmenti di clientela attraverso canali e messaggi differenziati, ricordando che il consumatore alla ricerca di good value for money è prevalentemente giovane e di sesso femminile.

Numerosi sono gli spunti per lo sviluppo di future ricerche, a fronte dei limiti propri del presente studio. In primo luogo, è auspicabile una estensione del campione di strutture di vendita considerate nell'analisi, ampliando altresì l'area geografica alla dimensione nazionale. In secondo luogo, di interesse risulta un ulteriore approfondimento del dettaglio di analisi sul gradimento delle attività di comunicazione, promozione e in store marketing dei centri, attraverso un monitoraggio puntuale delle principali iniziative sviluppate. Opportuna appare, anche, la realizzazione di ricerche estese anche al periodo dei saldi di fine stagione, al fine di cogliere l'eventuale differenziazione del profilo di clientela per motivazioni e comportamento di visita al variare della struttura dei prezzi praticati nei centri.

## **Bibliografia**

Barnes N.G., (1998), "Brands and bargains: defining the outlet shopper", *Journal of Marketing Management*, Vol. 8, n. 1.

Bellenger D.N., Korgaonkar P.K., (1980), "Profiling the recreational shopper", *Journal of Retailing*, Vol. 56, Fall.

Bellenger D. N., Robertson D. H., Greenberg B. A., (1977), "Shopping center patronage motives", *Journal of Retailing*, Vol. 53, n. 2.

Block P.H., Ridgway N.M., Dawson S.A, (1994), "The Shopping Mall as Consumer Habitat", *Journal of Retailing*, Vol. 70, n. 1.



- Burns D.J., Warren H.B., (1995), "Need for uniqueness: shopping mall preference and choice activity", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 23, n. 12.
- Crask M.R., Melvin R., Reynolds F.D., (1978), "An indepth profile of the department store shopper", *Journal of Retailing*, Vol. 54. n. 2.
- Evans K.R., Christiansen T., Gill J.D., (1996), "The impact of social influence and role expectations on shopping center patronage intentions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, n. 3.
- Finn A., Louviere J.J., (1996), "Shopping center image, consideration, and choice: Anchor store contribution", *Journal of Business Research*, Vol. 35, n. 3.
- Ganesh J., Reynolds K.E., Luckett M.G., (2007), "Retail patronage behaviour and shopper typologies: a replication and extension using a multi-format, multi-method approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, n. 3.
- Gautschi D.A., (1981), "Specification of patronage models for retail center choice", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, May.
- Gentry J.W., Burns, A.C., (1977), "How 'important' are evaluative criteria in shopping center patronage?", *Journal of Retailing*, Vol. 53, n. 4.
- Haytko D.L., Baker J., (2004), "It's all at the mall: exploring adolescent girls' experiences", *Journal of Retailing*, Vol. 80, n. 1.
- Huff D. L., (1964), "Defining and estimating a trading area", *Journal of Marketing*, Vol. 28.
- Huff D. L., (1966), "A programmed solution for approximating an optimum retail location", *Land Economics*, Vol. 42.
- Institute für Gewerbezentren, (2009), *European Factory Outlet Center Report*.
- Jarboe G.R., McDaniel C.D., (1987), "A profile of browsers in regional shopping malls", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 15, n. 1.
- Karande K., Ganesh J., (2000), "Who shops at factory outlets and why? An exploratory study", *Journal of Marketing, Theory and Practice*, Vol. 8, n. 4.
- LaBay D.G., Comm C.L., (1991), "An exploratory investigation of the factory outlet shopper in the Northeastern United States", *Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 12, Fall/Winter.
- LeHew M.L.A., Burgess B., Wesley S., (2002), "Expanding the loyalty concept to include preference for a shopping mall", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, n. 3.
- Lord J., (1986), "Cross shopping flows among Atlanta's regional shopping centres", *International Journal of Retailing*, Vol. 1, n. 1.

- Mattiacci A., Ceccotti F., (2008), "Innovazione commerciale e comportamenti d'acquisto: la dinamica dei Factory Outlet Centre in Italia", *Finanza marketing e produzione*, Vol. 26, n. 4.
- Meoli J., Feinberg R.A., Westgate L., (1991) "A reinforcement-affect model of mall patronage", *Advances in Consumer Research*, Vol. 18.
- Morgenson G., (1992), "Here come the cross-shoppers", *Forbes*, December 7.
- Moschis G.P., (1976), "Shopping orientations and consumer uses of information", *Journal of Retailing*, Vol. 52, Summer.
- Parker R.S., Pettijohn C., Pettijohn L., Kent J., (2003), "An analysis of customer perceptions: factory outlet stores versus traditional department stores", *The Marketing Management Journal*, Vol. 13, n. 2.
- Popkowski L., Peter T.L., Sinha A., Sahgal A., (2004), "The effect of multi-purpose shopping on pricing and location strategy for grocery stores", *Journal of Retailing*, Vol. 80. n. 2.
- Popkowski L., Timmermans H.J.P., (2001) "Experimental choice analysis of shopping strategies", *Journal of Retailing*, Vol. 77, n. 4.
- Reynolds K.E., Ganesh J., Luckett M., (2002), "Traditional malls vs. Factory outlets: comparing shopper typologies and implications for retail strategy", *Journal of Business Reserach*, Vol. 55, n. 9.
- Riecken G., Yavas U., (1988), "A taxonomy of outbuyers: a new perspective", *International Journal of Retailing*, Vol. 3, n.1.
- Roy A., (1994), "Correlates of Mall Visit Frequency," *Journal of Retailing*, Vol. 70, n. 2.
- Severin V., Louviere J.J., Finn A., (2001), "The stability of retail shopping choices over time and across countries", *Journal of Retailing*, Vol. 77, n. 2.
- Shergill G.S., Chen Y., (2008), "Customer perceptions of factory outlet stores versus traditional department stores", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, n. 1.
- Shim S., Eastlick M.A., (1998), "The hierarchical influence of personal values on mall shopping attitude and behaviour", *Journal of Retailing*, Vol. 74, n. 1.
- Shim S., Gehrt K.C., (1996), "Hispanic and native American adolescents: an exploratory study of their approach to shopping", *Journal of Retailing*, Vol. 72, n. 3.
- Stone G.P., (1954), "City shoppers and urban identification: observations on the social psychology of city life", *American Journal of Sociology*, Vol. 60, n. 1.
- Wakefield K.L., Baker J., (1998), "Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response", *Journal of retailing*, Vol. 74, n. 4.

- Westbrook R.A., Black W.C., (1985), "A Motivation-Based Shopper Typology", *Journal of Retailing*, Vol. 61, n. 1.
- Whyatt G., (2008), "Which factory outlet centre? The UK consumer's selection criteria", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, n. 45.
- Yilmaz V., (2004), "Consumer behaviour in shopping center choice", *Social Behavior and Personality*, Vol. 32, n. 8.