

## Alessandro Siviero

Ph.D in Business Administration, Responsabile del Bachelor in Leisure Management e docente di marketing e comunicazione al DEASS. È esperto di business start-up, marketing e comuni-

cazione, in particolare nello sport business. Ha iniziato come formatore in un'impresa italiana leader nella cosmetica. È stato docente di marketing, strategie, organizzazione del lavoro in diverse

Università e al Politecnico di Torino. Ha condotto la sua attività consulenziale e formativa per grandi imprese e istituzioni per poi specializzarsi nello sport; per tre anni è stato anche Direttore marketing

dell'Hockey Club Lugano. Ha inoltre lavorato a Londra con la ESCP Europe Business School e insegnato per l'Università di Utrecht (Paesi Bassi)

# Coronavirus, quali prospettive per i settori del Leisure?

Escludendo le guerre, niente di quello che è successo in passato come la Grande Depressione del 1929, l'11 settembre 2001, la crisi economica del 2008 o gli anni del terrorismo, hanno impattato in maniera così forte sul settore del Leisure come il lockdown seguente alla diffusione della pandemia di COVID-19. Eppure, è importante non dare una risposta emozionale a questa situazione e focalizzare le nostre attenzioni sul futuro in cui grandi cambiamenti riguarderanno ciò che era già destinato a cambiare prima della pandemia.

Partiamo da una certezza: i cigni neri esistono e, talvolta, capita di vederne qualcuno, ma è altrettanto certo che rivedere la propria idea di futuro sulla base di situazioni rare, imprevedibili e catastrofiche, non è una buona soluzione per resistere a difficoltà che, per quanto lunghe, sono momentanee<sup>[1]</sup>.

Gli scenari attuali di sicurezza, costruiti per permettere alle persone di sopravvivere a questa pandemia, non sono quelli su cui il Leisure può fondare il proprio futuro e non sono quelli che permetteranno alle imprese del settore di sopravvivere economicamente.

I grandi cambiamenti che vengono spesso attribuiti alla diffusione del coronavirus sono in realtà soltanto accelerazioni di cambiamenti generati dai lockdown dei diversi Paesi: dove c'erano delle situazioni economiche instabili, la situazione le ha semplicemente evidenziate.

Il settore del Leisure può essere definito sostanzialmente come l'insieme di grandi economie di servizi dedicati a soddisfare i bisogni che nascono con il tempo libero: il turismo, lo sport, l'intrattenimento, l'arte e la cultura. A loro volta questi

settori sviluppano al loro interno svariate attività e, fra queste, tre in particolare ne supportano l'economia e la domanda: i trasporti, la ristorazione, gli eventi. Potremmo dire che la situazione pandemica ha colpito (e fermato) prima queste ultime attività e di conseguenza ha rallentato la domanda di servizi leisure, ma i grandi cambiamenti prospettati nel settore erano già in arrivo.

## I grandi cambiamenti nel settore sportivo professionistico

Storicamente lo sport professionistico, inteso come industria, ha sempre sviluppato una relativa immunità alle crisi economiche. Questa volta le conseguenze del COVID-19 hanno sfidato questa credenza e mostrato come molti stakeholders abbiano erroneamente puntato su questa immunità percepita spendendo molto più di quanto guadagnassero, il tutto nonostante i tentativi di regolamentazione delle organizzazioni di riferimento<sup>[2]</sup>.

Molti degli sport professionistici più seguiti in Europa, e in particolare il calcio, agiscono senza reale creazione di valore economico e sono sostenuti in pratica soltanto dai diritti di trasmissione televisiva<sup>[3]</sup>: anche le squadre campioni d'Europa incassano dai diritti televisivi circa il 30% del loro fatturato mentre generalmente gli utili che producono risultano inferiori al valore dei diritti televisivi ricevuti. Per dirla in maniera semplice: se non si gioca, non c'è trasmissione dell'evento, ma se non c'è chi paga i diritti ... non si può giocare<sup>[4]</sup>. In tutto questo il pubblico che ora non assiste agli eventi allo stadio sembra avere un ruolo di secondo piano: il problema delle squadre di calcio è mantenere le connessioni con i propri fans ma soprattutto continuare a restituire valore agli sponsor e come risultato di questa situazione l'industria ha rafforzato i con-

[1] La teoria del cigno nero è una metafora, elaborata successivamente in teoria dal filosofo e matematico Nassim Nicholas Taleb. Taleb, N.N. (2007). *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*. Milano: Il Saggiatore.

[2] Si pensi, per esempio, alle regole sul Fair Play finanziario introdotte in Europa dall'Union of European Football Associations (UEFA) per il gioco del calcio.

[3] Con "diritti televisivi" si intendono anche i diritti che vengono pagati alle società dalle piattaforme che trasmettono gli eventi sportivi mediante streaming Internet.

[4] Anche per questa ragione alcune leghe professionistiche nazionali stanno cercando, di creare un network proprietario che permetterebbe, secondo i progetti, di raddoppiare gli introiti da distribuire alle squadre.

tenuti digitali cercando di ovviare alla mancanza di possibilità di interazione "live"; la mancanza di pubblico è purtroppo maggiormente percepita dal pubblico stesso piuttosto che dall'industria<sup>[5]</sup>. In futuro, stando così le cose, sarà il *digital engagement* uno dei principali *driver* per la valorizzazione del rapporto fra i *fans* e le squadre sportive di massimo livello. Emergono quindi due temi su tutti su cui concentrarsi per il futuro: l'importanza di *manager* in grado di far uscire questo mondo dalla "irrealtà economica" attuale e la necessità politica di occuparsi maggiormente di un movimento non professionistico che è ancora guidato dai veri valori sportivi (e non soltanto dal profitto) e degli sport che non possono godere di un valore così elevato di diritti televisivi.

### I grandi cambiamenti nel settore turistico

Il turismo, nonostante la sua complessità, è attualmente vittima di un solo problema: alle persone è stato impedito di viaggiare oppure hanno scelto di non viaggiare sulle lunghe distanze per ragioni di sicurezza e per paura del contagio. Non vi è un problema nella domanda ma semplicemente un impedimento (temporaneo) a soddisfare un bisogno che era ed è in costante crescita; la dimostrazione principale di questa considerazione è il fatto che il turismo di "prossimità" è aumentato.

Il turismo non è confrontato oggi con cambiamenti più grandi di quelli evidenziati dall'inizio di questo millennio in cui due situazioni lo hanno radicalmente modificato: l'11 settembre (che potremmo dire rappresenti simbolicamente tutti gli atti terroristici di quest'ultimo ventennio) e l'entrata delle piattaforme digitali nel settore. Da una parte nuove forme di sicurezza e attenzioni a cui, volenti o nolenti, i viaggiatori si sono presto abituati e dall'altra nuovi modelli di *business* che hanno cambiato radicalmente alcune forme di interazione con gli attori del mercato.

Alcuni sostengono che i cambiamenti nel turismo, dettati da questo vero e proprio arresto dei viaggi di media e lunga percorrenza, stiano portando grandi trasformazioni permanenti; in realtà la situazione attuale porterà ad un'accelerazione di cambiamenti che erano già in atto ed erano per lo più dettati dal buon senso: i due più importanti sono la necessità di una maggiore sostenibilità ambientale nei trasporti e nelle forme di turismo e l'inaccettabilità dei fenomeni di sovraffollamento turistico in particolare nelle città d'arte.

Il solo settore nel turismo che potrebbe subire da questa situazione difficoltà difficilmente reversi-

bili nel medio periodo è il *business travel*. Tutte le entrate generate dal *business travel* (persone che si spostano per conferenze, riunioni, fiere, ecc.) potremmo dire che sono state letteralmente annullate (per lo più a favore principalmente delle videoconferenze): su questo certamente si aprono dei temi di ricerca interessanti.

### L'intrattenimento, l'arte e la cultura

Escludendo la dimensione digitale (servizi *streaming*, giochi *online*, ecc.) l'intrattenimento per sua natura richiede spostamenti e aggregazioni di persone per essere vissuto completamente.

Allo stesso modo l'arte e la cultura, che sono per loro natura strettamente legate al turismo (la maggior parte dei beni culturali si trova nelle città d'arte o nei musei) senza la possibilità di spostamenti non può sopravvivere nelle sue dimensioni di divulgazione ed economica.

Sebbene la digitalizzazione costituisca un elemento importante nell'intrattenimento, nella produzione e nella divulgazione di arte e cultura, essa non può sostituire quanto intrattenimento, arte e cultura possono fare in una relazione fisica con il proprio pubblico: sono le dimensioni sensoriali complete e spesso l'immersione in esperienze collettive a rendere le *performances* artistiche straordinarie. Anche in questo caso il bisogno è umano e a questo bisogno non esiste una delega digitale.

### Gli eventi e le live performances

In futuro sarà fondamentale offrire esperienze sempre più immersive, andando oltre al semplice *live streaming*, interagendo con i soggetti coinvolti e implementando tutte le tecnologie presenti sul mercato: dalle tecnologie tridimensionali fino ad arrivare agli ologrammi e al virtuale.

Il settore degli eventi potrà trovare, guardando oltre la situazione attuale, delle nuove potenzialità nelle integrazioni con questi strumenti, ma la vera integrazione fra *live experiences* e *virtual experiences* non potrà avvenire fino a quando realtà virtuali, realtà aumentate e ologrammi non diventeranno economicamente alla portata della maggior parte delle produzioni: nonostante la profonda accelerazione tecnologica, ancora un po' di tempo dovrà passare perché queste tecnologie risultino economicamente fruibili dalle produzioni di eventi.

Implementare determinate tecnologie a un evento, inoltre, non è un lavoro semplice e il virtuale e lo *streaming*, per quanto generino ricavi, non sono ora

[5] Si consideri che già da tempo la ricostruzione degli stadi di proprietà implica meno posti a sedere disponibili e il conseguente innalzamento del prezzo dei biglietti (oltre che l'aumento di spazi per interazione fra gli *sponsor*, definiti tecnicamente *hospitality*).

in grado di restituire lo stesso valore economico né al pubblico né alle produzioni.

Da non perdere di vista, per una vera sostenibilità futura del settore, il ruolo delle persone e ricordare che molti operatori, così come altri che operano nell'arte e nella cultura, hanno spesso opportunità di retribuzione saltuaria e precaria. Anche in questo caso, come nello sport, sarebbe auspicabile una redistribuzione dei valori economici che ciascun soggetto porta alla causa.

---

## Il food & beverage

Il settore, per dirla con le parole degli autori Mauborgne e Kim<sup>[6]</sup>, vive in un "oceano rosso" da diversi decenni. Molti esperti affermano che tanti ristoranti non sopravvivranno al coronavirus, tuttavia dobbiamo essere in grado di discernere quali sono i fattori determinanti di questa probabile verità. La questione della crescita dei costi di gestione della ristorazione è vecchia almeno di dieci anni, da quando in questo settore sono entrati nella competizione termini come "esperienza da condividere" e la convinzione dei consumatori di essere esperti "giudici" della qualità del prodotto servito: il coronavirus non ha fatto altro che rendere ancora più evidente questa fragilità del settore. È necessario chiedersi se ci si possa permettere, in termini di offerta, un alto livello di densità di ristoranti e bars senza considerarne il livello qualitativo. La verità è che il *business* della ristorazione per come lo conosciamo oggi non è più praticabile: l'ipercompetizione basata per lo più sulla guerra di prezzi, la pretesa di innalzamento indiscriminato della qualità da parte dei clienti, i costi di gestione in costante aumento, sono tre cose che insieme ucciderebbero qualsiasi *business* anche senza coronavirus.

---

## I trasporti

Il rischio di poter viaggiare di meno è il vero pericolo per il settore del Leisure, e i trasporti aerei, in particolare per il turismo, sono forse la dimensione più rilevante. Il nostro modo di viaggiare in aereo è già mutato a causa dei problemi di sicurezza legati agli eventi terroristici: il cambiamento è avvenuto relativamente in fretta e la situazione ha lasciato letteralmente a terra diverse compagnie dalla fragile struttura economica. Il settore ha già subito diverse crisi e porta con sé alcune instabilità. Siccome le compagnie aeree moderne hanno un modello di *business* fatto per spostare enormi volumi di passeggeri, la riduzione dei posti negli aerei in caso di prolungamento delle misure di preven-

zione e sicurezza non è uno scenario sostenibile (infatti è stato praticato soltanto nei primi mesi del 2020): secondo l'International Air Transport Association (IATA), prima della pandemia, in Asia le compagnie avevano un margine medio di 3USD per passeggero, negli USA 17USD, in Europa 5USD.

*“I cambiamenti nel settore del Leisure erano già in atto, la pandemia ne ha accelerato l'evolversi.”*

Quali sono allora gli scenari futuri più probabili per questo settore così determinante per il Leisure? Il primo, molto probabile, è un ulteriore aumento delle nazionalizzazioni delle compagnie aeree; il secondo è la probabile implementazione del sistema tariffario *no frills* (dove ogni extra viene pagato)<sup>[7]</sup> in maniera più generalizzata: ciò vorrebbe dire che potrebbero fornirci la mascherina per viaggiare ma dovremmo in un viaggio intercontinentale pagare le cuffiette e magari anche la visione del film a bordo. Altro aspetto, quello più pericoloso per il settore Leisure, è la riduzione di opzioni di volo in termini di giorni e orari e la cancellazione delle tratte meno remunerative con conseguenti danni per alcune località turistiche.

---

## Il futuro del Leisure

In un momento come questo occorre essere molto attenti ad analizzare il settore nella sua complessità: bisogna uscire quindi dall'idea che questo attuale modo di vivere, fatto di distanziamenti e protezioni di diverso tipo, seppur necessario ora, possa essere un futuro auspicabile e sostenibile: questa situazione non è compatibile con il bisogno umano che il Leisure soddisfa.

Se c'è una strategia di breve termine per chi opera nel settore è la consapevolezza che ci sono periodi in cui i combattimenti si prolungano oltre il necessario e indeboliscono le forze e l'entusiasmo.

In questi casi è necessario concedersi una tregua, perseverare nella volontà e aspettare il momento migliore per ripartire. La sopravvivenza in questo settore sarà riservata a chi potrà investire questo tempo per rivedere la propria offerta e lavorare per migliorarla.

È vero che non tutti potranno permetterselo ma c'è un futuro migliore che attende il settore: i bisogni legati al tempo libero sono inesauribili e nessuna situazione contestuale può spegnerli.

[6] Mauborgne R., Kim W.C. (2015). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press.

[7] Sistema tariffario tipicamente adottato dalle compagnie *low cost*.