

Zeitschrift: Iride : rivista di economia, sanità e sociale
Herausgeber: Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI
Band: - (2020)
Heft: 9

Artikel: Coronavirus, quali prospettive per i settori del Leisure?
Autor: Siviero, Alessandro
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1044573>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

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, organizzazioni 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^[1].

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^[2].

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^[3]: anche le squadre campionesi 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^[4]. 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^[5]. 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^[6], 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)^[7] 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*.

