

La Stakeholder Responsibility nel turismo. I turisti oltre il confine della sostenibilità

LUCA SAVOJA*

La rilevanza della Stakeholder Responsibility è così grande che sorprende come solo di recente abbia occupato il “centro della scena”. È del tutto evidente infatti che la reciprocità e l’interdipendenza dei diritti e dei doveri degli stakeholder sono le basi per la creazione di un contesto dove le azioni economiche possano venire pensate, attuate e controllate sulla base di modelli di comportamento equi e condivisi.

L’idea di Stakeholder Responsibility, espressa anche in un recente lavoro da J. Goodstein e C. Wicks (2007) trova un interessante ambito d’analisi nel turismo sostenibile.

È già stato ben evidenziato come una caratteristica pregnante dei processi di consumo turistico sia l’impiego di rilevanti quote di beni collettivi (Ragone, 1988). In effetti, la produzione, la distribuzione e lo scambio di beni turistici sono vincolati a quelli che Fred Hirsch (1976) definì i limiti sociali nell’uso delle risorse dell’economia posizionale; per questo la pratica del turismo rappresenta un buon banco di prova per l’elaborazione di modelli di fruizione “globalmente” responsabili (nel senso che tale responsabilità deve ricadere su tutti gli stakeholder coinvolti).

Se il turismo sostenibile si pone degli obiettivi molteplici che fanno riferimento alle tre dimensioni generali dello sviluppo sostenibile (ambientale, economica, sociale) congiuntamente a quello della soddisfazione del turista (Savoja, 2005), l’idea di un turismo globalmente responsabile, che rappresenta il riferimento di questo saggio, indica la direzione da seguire per la definizione di modelli di fruizione responsabili e, di conseguenza, meno insostenibili.

Quanto segue è quindi un tentativo di illustrare in che modo il concetto di Stakeholder Responsibility permette un passo avanti nell’elaborazione di un paradigma etico per il turismo e nella progettazione e gestione di pratiche turistiche più sostenibili fondate sul modello degli Stakeholder (Savoja, 2007).

La definizione “ufficiale” di turismo sostenibile fa riferimento alla capacità di “gestire le risorse in modo che le necessità economiche, sociali ed estetiche possano venire soddisfatte mantenendo al contempo l’integrità culturale, le caratteristiche fondamentali degli ecosistemi, la biodiversità e lo stile di vita delle popolazioni locali” (WTO, 2002). In questo senso, il turismo sostenibile si presenta come una dichiarazione di opportunità contenente un impegno morale (quello della sostenibi-

* Dipartimento di Scienze Sociali, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Torino.

lità appunto) che tuttavia non viene attribuito a nessuno stakeholder in particolare; viceversa l'idea di turismo globalmente responsabile porta a definire un quadro all'interno del quale collocare gli stakeholder ed i loro comportamenti.

1. Gli stakeholder di fronte al turismo "globalmente" responsabile

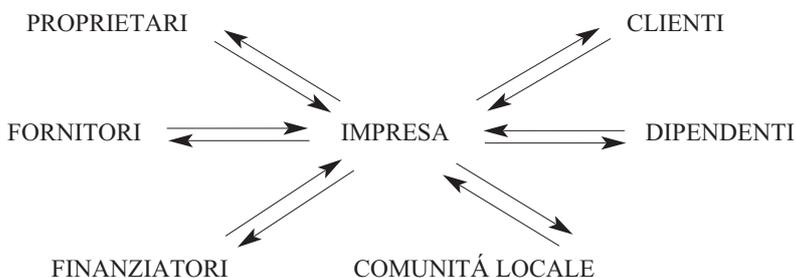
Quando la tutela del bene diviene un atto di consumo (si tratta di una delle motivazioni principali per il turista sostenibile), il rapporto tra consumatore e oggetto di consumo muta; la relazione non è più unidirezionale dove dal consumo del bene il consumatore ricava la sua soddisfazione, ma diviene bidirezionale dove dal consumo del bene il consumatore trae parte della sua soddisfazione che diviene completa – trasformando così il turista in ecoturista – quando egli si impegna attivamente nella tutela del bene o dei beni oggetto del suo interesse turistico.

In verità, per mantenere una qualità adeguata e per continuare ad esistere nel tempo, le risorse turistiche dovrebbero essere fruite "sempre" nella maniera più sostenibile possibile pena, appunto, il loro progressivo scadimento qualitativo e addirittura la loro scomparsa causata da ciò che, sempre Hirsch, definì "congestione sociale".

Anche per questo, in campo turistico, l'idea di sostenibilità si è consolidata non solo come specifico commerciale in grado di caratterizzare alcune tipologie di prodotto di recente successo (ecoturismo, turismo naturalistico, turismo solidale, ...) ma anche come imperativo gestionale necessario per l'allungamento del ciclo di vita delle località turistiche e per la possibilità di offrire dei prodotti in grado di soddisfare le aspettative di turisti/consumatori sempre più sensibili alle caratteristiche di naturalità e di genuinità dei prodotti stessi.

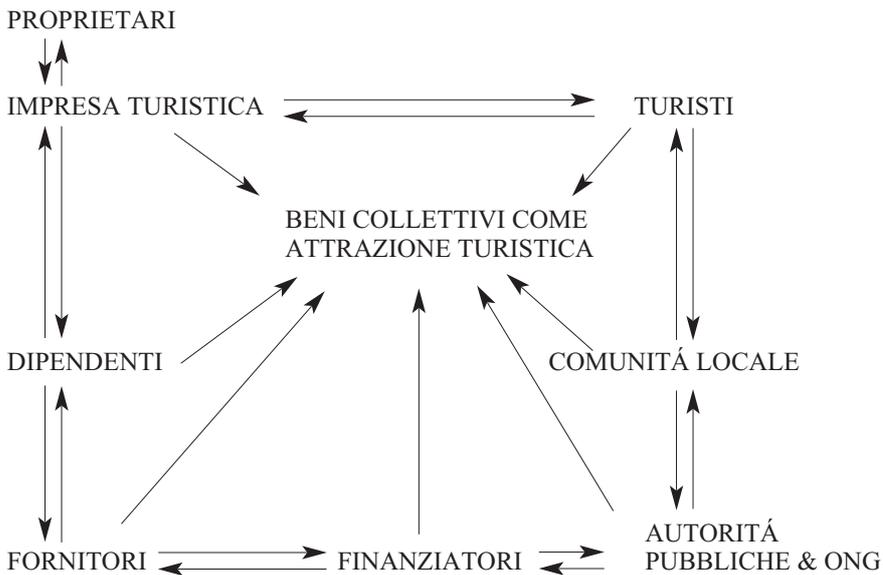
Tuttavia, il turismo (qualunque forma di turismo) è anche un'attività economica in quanto esiste un'impresa che offre sul mercato un insieme di beni/servizi e che, per fare ciò, impiega del personale, investe capitali finanziari, si rifornisce da altre imprese e si rivolge a segmenti di consumatori interessati a quel determinato "prodotto".

Come noto, il modello degli Stakeholder descrive la gestione di un'impresa considerando la stessa come il mozzo di una ruota i cui raggi sono costituiti dai vari portatori d'interesse legittimo.



Nel modello degli stakeholder, l'impresa non è un semplice operatore di mercato ma assume il ruolo di coordinatore degli interessi di tutti e delle energie che tutti impiegano per raggiungerli (Bowie, 2002).

Nel caso del turismo "globalmente" responsabile questo modello dovrebbe, a parere di chi scrive, essere modificato includendovi lo "stakeholder implicito" rappresentato dai beni collettivi (ambientali, culturali, artistici, ...) che costituiscono il fattore di attrazione turistica di una località. In questo modo, ovviamente, il quadro si complica perché lo stakeholder implicito è portatore di interessi specifici ma è anche l'oggetto degli interessi legittimi degli altri stakeholder.



Così nel turismo "globalmente" responsabile i diritti legittimi divengono anche un ambito dove i vari stakeholder devono misurare la loro responsabilità, declinata nella dimensione dell'*accountability*, intesa come disponibilità a farsi carico delle conseguenze prodotte dalle proprie azioni.

2. La *accountability* del turista

Limitando il discorso al ruolo del turista, va notato che la sua responsabilità principale in quanto stakeholder è costituita da due aspetti tra loro correlati in maniera sequenziale.

Il primo aspetto dell'*accountability* del turista "responsabile e, per questo, sostenibile" è quello della consapevolezza delle conseguenze prodotte dalle sue scelte di consumo turistico; il secondo aspetto invece è dato dalla presa in carico di tali con-

sequenze sia per quanto riguarda quelle positive sia per le esternalità negative. Chiaramente questa dinamica diritti/doveri è assai controversa visto che il turista – anche il più rispettoso – è, comunque, un consumatore ed il suo consumo si orienta verso beni strutturalmente scarsi. Per questo, alla responsabilità di mantenere le risorse turistiche integre si contrappone l'interesse (legittimo) a fruirle.

La nozione di *accountability* è decisiva per definire concretamente la posizione dei vari stakeholder coinvolti nel turismo; come detto, in questo lavoro ci si occuperà dei turisti, ma le considerazioni che seguono potrebbero ugualmente essere riferite agli altri portatori di interesse.

Lo "stakeholder implicito" ha almeno due tipi di interesse in gioco che devono essere considerati come destinatari dell'*accountability* dei turisti; da un lato quello di "mantenersi integro" per continuare a costituire un'attrazione turistica e dall'altro quello di "rendersi disponibile per la fruizione di altri turisti" sia per consentire una sua valorizzazione in quanto risorsa turistica sia per garantire il più possibile un suo uso equo e democratico.

Limitando, per semplicità, la considerazione ai cosiddetti stakeholder in senso stretto di cui parla Freeman (1984), si può notare che il secondo tipo di interesse non è in carico, in modo esclusivo, ad alcun stakeholder ma è il risultato di un insieme di responsabilità riconducibili ai vari portatori d'interesse, compresi i turisti. Gli interessi alla fruizione, alla conoscenza, alla valorizzazione, alla tutela e all'utilizzazione ricadono, parzialmente, di volta in volta sui turisti, sulla comunità locale, sulle imprese della filiera, sulle autorità pubbliche locali. Per questo la responsabilità (*accountability*) dovrebbe essere considerata come un elemento costitutivo dell'offerta turistica e non come un pregevole risultato di un insieme di comportamenti "etici".

Nel turismo, la sostenibilità, in qualunque modo la s'intenda, è al contempo un obiettivo etico ed una componente del prodotto ed in entrambi i casi si sostanzia in un costo. Responsabilità degli stakeholder significa allora riconoscere tale costo, accettare di pagarlo e non adottare comportamenti opportunistici per scaricarlo su altri.

3. Le responsabilità del turista sostenibile

In concreto un turista responsabile non può accettare di essere il terminale passivo delle decisioni di consumo prese da altri ma deve trasformarsi in protagonista attivo dei modelli di fruizione turistica. Il discorso è troppo ampio e controverso per essere affrontato in questa sede. Mi limiterò, a mo' di esempio, a citare alcune azioni "responsabili" che i turisti potrebbero intraprendere all'interno di un quadro condiviso di Stakeholder Responsibility.

La prima è quella della limitazione dei consumi accompagnata da una valutazione positiva della stessa.

La limitazione dei consumi durante il tempo turistico, pur in completa contrapposizione agli abituali modelli di fruizione, non solo è alla base di qualunque ini-

ziativa di sostenibilità ma dovrebbe trasformarsi in un fattore di incremento della qualità dell'esperienza di consumo in quanto migliora il prodotto turistico oggetto della fruizione. La ricorrente bulimia consumistica trova nel turismo tempi e spazi privilegiati per esprimersi, quindi una forma di responsabilità può essere proprio il contrasto a tale tendenza e l'affermazione del suo valore positivo nel caratterizzare modelli di fruizione turistica più etici ed in definitiva più soddisfacenti.

Si possono attuare pratiche di limitazione dei consumi per quanto riguarda gli spostamenti (ad esempio commisurando la distanza con il tempo a disposizione per il soggiorno turistico e scegliendo la destinazione della vacanza sulla base di questo parametro), l'alloggiamento (ad esempio limitando l'uso dell'acqua – docce, ricambio di biancheria, ... – soprattutto dove essa è scarsa e privilegiando le strutture che adottano politiche di risparmio di questo genere considerando tale scelta come un plus del servizio), i consumi alimentari (ad esempio adattandosi agli standard locali in termini di quantità consumate, orari dei pasti, ...) ed in molti altri ambiti.

La seconda azione è quella di accettare i modelli culturali locali considerandoli come guida per il comportamento turistico e non sottoponendoli ad alcun giudizio comparativo. Abbigliamento, orari, modelli di consumo, ... dei turisti dovrebbero adattarsi alle abitudini locali e non viceversa. Il turista dovrebbe fare di tutto per evitare di trovarsi nella condizione di "consumatore privilegiato". Naturalmente, per fare ciò il sistema turistico dovrebbe fornire le opportunità in termini di trasparenza e misurabilità dell'efficacia di ciò che viene "venduto" al turista e questa constatazione conferma il carattere di interdipendenza delle responsabilità attribuibili ai vari stakeholder.

La terza azione del turista responsabile è quella di rifiutare la logica dell'acquisto di prodotti turistici in base al prezzo migliore. In altre parole, alle imprese turistiche – intese nel senso più ampio – più che riduzioni sul prezzo vanno richieste e pretese migliori compensazioni a favore degli stakeholder più marginali rispetto alla distribuzione dei benefici generati dal turismo (ad esempio, ma non solo, la comunità locale non direttamente coinvolta nel sistema dell'offerta turistica). Come detto la sostenibilità costa ed è responsabile accettare di farsene carico.

La quarta azione è quella di rendere il più possibile pubblico il feed back della propria esperienza turistica (un buon esempio è il Feed Back Forum di eBay); questa pratica facilita la corresponsabilizzazione degli stakeholder e li coinvolge nelle strategie organizzative e produttive delle imprese turistiche.

In definitiva, una maniera per andare oltre alla semplice prescrizione (e trasformare l'idea di turismo sostenibile in guida operativa) è proprio quella di definire con precisione le responsabilità degli stakeholder. In questo senso dunque la responsabilità del turista non è un semplice orientamento verso il rispetto dei beni collettivi ma diviene un vero "programma etico" che, pur fondandosi su una specifica dimensione normativa, si sostanzia in un insieme di azioni e comportamenti concreti.

Va detto tuttavia che per quanto riguarda la fruizione turistica, l'implementazione di un programma etico del genere descritto non è priva di aspetti contraddittori.

Innanzitutto occorre di nuovo sottolineare che il suo successo si fonda, inevita-

bilmente, su una componente di rinuncia che interessa tutti gli stakeholder (e che risulta particolarmente estranea al ruolo di turista/consumatore) e che deve essere accettata all'unanimità, pena l'inefficacia del programma. Naturalmente in questo caso, il riferimento è alla dimensione della reciprocità della Stakeholder Responsibility.

La comunità locale, i dipendenti e le imprese della filiera turistica devono rinunciare a parte dei profitti potenzialmente ricavabili mentre i turisti devono rinunciare ad una serie di consumi che sono tipici del tempo turistico.

Il passaggio a comportamenti turistici responsabili presuppone per tutti gli attori un processo articolato di educazione, di informazione ed infine di formazione turistica che rappresenta la base del turismo sostenibile. Tuttavia proprio la necessità di portare a termine questo processo, che comporta la trasformazione di modelli culturali di consumo ed uso del tempo libero consolidati e attualmente dotati di valenze sociali positive, indica come una pratica turistica diffusa e contemporaneamente responsabile sia ancora lontana o, perlomeno, sia proponibile solo a segmenti della popolazione dotati di un elevato capitale culturale, in grado di valutare come sopportabili le limitazioni imposte, in cambio del beneficio di una qualità ecologica superiore dei prodotti turistici e di un loro maggior protagonismo nelle scelte degli altri stakeholder. Tuttavia, la diffusione di questo tipo di turismo "alto" e necessariamente elitario ha come conseguenza l'innescamento di meccanismi di esclusione che appaiono contrari all'idea di gestione democratica delle risorse collettive.

Limitandosi agli aspetti concreti di tali meccanismi di esclusione, due questioni appaiono assai significative.

La prima riguarda i criteri oggettivi di esclusione. In una società liberale fondata su basi democratiche, il turismo responsabile si configurerebbe come una forma di turismo intrinsecamente non accessibile a tutti e quindi deprecabile.

La seconda questione, complementare, è connessa ai criteri di selezione turistica. Qualunque sia il criterio adottato – anche quando fosse stabilito da una "Autorità" esterna ed accettato da tutti – comporta inevitabilmente la penalizzazione delle fasce più deboli della popolazione (i meno istruiti, i più anziani, i più marginali ed i più poveri non ancora saturi di soddisfazioni consumistiche) che, normalmente, sono le meno interessate alla qualità ambientale. In altri termini, un turismo sostenibile non attento a queste dinamiche determinerebbe la trasformazione dei beni ambientali di natura collettiva in beni di club disponibili e utilizzabili solo da alcuni gruppi sociali in possesso di determinate competenze simboliche come ha bene illustrato Pierre Bourdieu nei suoi lavori sui consumi (1983). Se inteso in questo senso, il turismo responsabile si configura allora come un traguardo elitario destinato a persone in grado di comportarsi in modo sostenibile anche praticando forme massificate di turismo.

4. Stakeholder Responsibility e partecipazione

Se l'assunzione di "responsabilità" rappresenta, indubbiamente, un impegno assai sostanzioso per il turista, a tale impegno tuttavia corrisponde un incremento delle

responsabilità dell'impresa/delle imprese che vendono turismo, vale a dire della controparte della relazione economica.

Il turista responsabile è anche un consumatore critico, il suo essere responsabile sfocia, inevitabilmente, nella sua partecipazione attiva nel controllo dei processi di produzione, distribuzione e vendita dei prodotti (turistici).

Per arrivare a ciò che si potrebbe definire "regime di responsabilità" occorre quindi che il consumatore/turista (certamente non solo lui, il discorso, come detto, vale anche per altri stakeholder; ad esempio il coinvolgimento attivo della comunità locale appare un tassello imprescindibile nella costruzione di tale regime) sia incorporato nei meccanismi decisionali di formazione del prodotto e di determinazione dell'offerta. In questo ambito sembra opportuno richiamare l'idea di democrazia deliberativa (Elster, 1998) come strumento strategico per la costruzione e la gestione di tale regime. In questo modo, la presenza di un consumatore responsabile impedisce – o limita – le disuguaglianze generate dai mercati di produzione ben descritte da White (1992).

La responsabilità dello stakeholder turista/consumatore si trasforma così in un vincolo assai gravoso per le imprese. Credo sia questo il senso della *reciprocità* di cui parlano Goodstein e Wicks; in tal modo la "Responsabilità" è un costo per il turista ma diventa una leva di controllo che rende le imprese turistiche meno libere.

La responsabilità degli uni è anche la responsabilità degli altri. Per questo l'idea che il consumatore sia portatore di una responsabilità più "debole" rispetto a quella di altri stakeholder, idea che peraltro trova un certo riscontro all'interno del dibattito in corso (Windsor, 2006), nel caso del turista sostenibile non pare del tutto adeguata.

In un meccanismo dove altri stakeholder (fornitori, proprietari, dipendenti, distributori) sono "obbligati" ad assumersi le proprie responsabilità non si può pensare che il consumatore sia semplicemente "invitato" a seguire un certo progetto etico. Un consumatore veramente "responsabile" non è più libero di selezionare il prodotto in base al prezzo migliore, di essere infedele, di essere estemporaneo, ... (diritti fondamentali in un'economia di mercato), quando un altro stakeholder (l'impresa, l'autorità pubblica o altri) sceglie di guidare la costruzione di un "regime di responsabilità" che lui condivide. È questo forse l'ostacolo più grande per un'accettazione diffusa dell'idea di Stakeholder Responsibility perché viene messo in discussione uno dei pilastri su cui si fonda il nostro vivere comune cioè quello della "sovranità del consumatore".

Così la vera sfida è di far sì che il turista "riconosca le sue responsabilità", il che suppone non solo la sua consapevolezza del doversi fare carico di una serie di obbligazioni ma anche quella del dover impiegare il suo "talento" per incidere sulla qualità di quello che sta consumando. Naturalmente tutto ciò richiede chiarezza riguardo a chi deve governare questa nuova forma di fruizione turistica; è estremamente difficile infatti immaginare l'avvio di un regime di responsabilità nel turismo in assenza di un'Autorità capace di gestire un cambiamento così profondo.

Ma questa è una "storia" ancora da scrivere

Riferimenti bibliografici

- Bourdieu P. (1983), *La distinzione*, Il Mulino, Bologna.
- Bowie N. (ed.) (2002), *Business Ethics*, Blackwell, Oxford.
- Elster J. (ed.). (1998), *Deliberative Democracy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Goodstein J., Wicks A. (2007), "Corporate and Stakeholder Responsibility: Making Business Ethics a Two-Way Conversation", *Business Ethics Quarterly*, vol. 17, n° 3.
- Hirsch F. (1976), *Social Limits to Growth*, The 20th Century Foundation, London.
- Ragone G. (1988), "Economia posizionale e modelli di turismo-vacanza", *Sociologia urbana e rurale*, n. 26.
- Savoja L. (2005), *La costruzione sociale del turismo*, Giappichelli, Torino.
- Savoja L. (2007), "Turismo sostenibile e Stakeholder Model", *Notizie di Politeia*, XXIII, n. 85-86.
- White H. (1992), *Identity and Control. A Structural Theory of Social Action*, Princeton University Press, Princeton.
- Windsor D. (2006), "Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 1.
- World Tourist Organisation (2002), *Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism*, WTO, Madrid.