



LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA

Sabato 17 ottobre 2009 - TBOX, Padiglione C2. Ore 10.00-11.00

Relatore

- **Walter Giorgio Scott**, già Professore ordinario di marketing nell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Moderatore

- **Paola Tournour Viron**, giornalista TTG Italia

Premessa (a cura di **Paola Tournour Viron**)

Si parla sempre più spesso di responsabilità sociale in diversi ambiti della società:

- **a livello governativo:** Usa, Cina, Europa, Vaticano sono alcuni dei governi che si stanno votando alla responsabilità. C'è, inoltre un disegno di legge sulla RSI;
- **a livello aziendale:** le imprese cominciano a premiare i dipendenti più virtuosi. Sono attente anche alla realizzazione dei gadget e chiedono alle aziende fornitrici di realizzare prodotti sempre più green;
- **a livello turistico:** molti Enti di promozione territoriale improntano la loro comunicazione verso questa direzione (le Maldive lottano contro il riscaldamento globale, Dubai propone un turismo più verde, il Québec lancia un programma per recuperare nei ristoranti il pescato del fiume Saint Laurent...);
- **a livello internazionale:** sia dall'ONU che dal World Economic Forum giungono appelli che spronano, tra l'altro, le imprese del turismo ad attuare politiche meno impattanti);
- **a livello dei media:** il bisettimanale TTG Italia ne ha parlato di recente, ma ne parlava già nel 1999, quando intitolava un articolo "Eco sensibili o eco opportunisti?". Quanto siamo sinceri quando diciamo di essere eco e quanto non lo siamo? Forse ce lo stiamo ancora chiedendo a distanza di dieci anni...

Questo è il contesto in cui ci muoviamo oggi.

Approfondisce l'argomento il professor **Walter Giorgio Scott**, grande esperto di marketing, professore universitario e prefatore delle edizioni italiane di Kotler.



Il problema della sostenibilità non è legato esclusivamente al problema dell'ambiente, ma è da intendersi a livello più ampio: esso è legato alla capacità nei prossimi decenni di eliminare tre divari rilevati nella società mondiale:

1. **AMBIENTALE:** tra il consumo delle risorse e la disponibilità delle stesse;
2. **FRA RICCHI E POVERI:** continuiamo ad avere un'economia che soddisfa i bisogni di 1/3 scarso dell'umanità;
3. **SODDISFACIMENTO DEI BISOGNI COLLETTIVI E SODDISFACIMENTO DEI BISOGNI PRIVATI:** nella società dei Paesi ricchi c'è un divario tra la capacità di soddisfare i due bisogni. Abbiamo troppi beni privati e pochi collettivi con il risultato che si crea una certa insoddisfazione del cliente

Tournour

La premessa era doverosa perché la sostenibilità è spesso confusa con responsabilità. I due fenomeni sono in realtà molto diversi. Gli esperti della materia ci dicono che la responsabilità sta al terzo gradino.

La sostenibilità era un primo aspetto, poi c'è stato un aspetto era quello della responsabilità delle aziende internamente alle aziende stesse (corporate); poi abbiamo una consapevolezza che va ad inglobare tutt'e tre le cose – rispetto per l'ambiente, rispetto per le risorse umane (soprattutto se sono reperite sul posto) e consapevolezza, che vuol dire aver presente l'insieme del fenomeno.

Oggi, dopo l'era del marketing e della pubblicità che spingevano ad un consumo sfrenato e poco responsabile, c'è stato un reale pentimento, siamo realmente eco sostenibili oppure siamo eco opportunisti?

Scott

Difficile parlare dell'impresa come un'impresa che può scegliere se essere responsabile o non responsabile. L'impresa deve innanzitutto conseguire degli obiettivi fondamentali, tra cui quello combinare risorse materiali ed immateriali per soddisfare le esigenze della società.

Un grande studioso di management, **Peter Drucker**, a suo tempo ha definito il marketing come lo strumento attraverso il quale l'impresa soddisfa i bisogni materiali e in parte immateriali dell'umanità.

L'impresa deve tener conto di questi fondamentali irrinunciabili in un periodo come quello attuale, un periodo di crisi che i grandi osservatori ci dicono in via di superamento per quanto



riguarda le cause, ma che non è in via di superamento, anzi si aggrava, dal punto di vista degli effetti. In particolare gli effetti sull'occupazione.

La prima responsabilità dell'impresa nei confronti della società è soddisfare la domanda di lavoro, l'esigenza di creare quel primo soddisfacimento dei bisogni umani che è il bisogno di lavoro.

In passato l'impresa ha soddisfatto la grande esigenza di lavoro. L'impresa crea occupazione e la trasforma in prodotti che soddisfano le esigenze della società. Quando si è diffuso il marketing pensiero, un grande studioso di sociologia francese, **Jean Fourastié**, ha definito gli anni '50, '60 e '70 gli anni gloriosi in cui l'Europa è passata dalla miseria al relativo benessere. Poi c'è stata una degenerazione, che però non va drammatizzata più di tanto. È proprio dell'umanità cercare di volere sempre di più; è il sistema economico sociale sostenibile, che deve via via correggere...

L'impresa sostenibile è, dunque, quella che risponde innanzitutto all'esigenza di **creare occupazione**, creare prodotti e servizi che diano sempre più valore ai consumatori e rispettino le leggi scritte e non scritte della sostenibilità.

Le imprese devono rispettare una serie di norme di tipo **etico**; etico in quanto legate ad una situazione che deve costituire parte integrante del processo decisionale dell'imprenditore, il quale deve trovare la giustificazione della sua opera nella capacità di creare valore e quindi di rispettare le leggi del mercato, dell'efficienza e dell'efficacia. Altrimenti facciamo della sociologia al primo livello e non contribuiamo ad aumentare quella ricchezza di cui l'umanità ha bisogno per uscire dalla miseria o per conservare la ricchezza che ha acquisito nei Paesi più fortunati.

Tournour

Il discorso si lega all'intervento di Anholt, dove diceva che turisticamente conserviamo questa immagine che ci siamo creati dal Rinascimento fino a oggi. Abbiamo ricevuto in eredità un patrimonio da gestire e rispettare in modo che possa sostenere i nostri urti.

Scott

Investire denaro e lavoro significa aumentare il nostro capitale sociale, non significa distogliere risorse da altre attività. Siamo abituati a pensare che gli investimenti nei beni pubblici siano investimenti in parte sprecati. Questo è dovuto in parte all'inefficienza del sistema pubblico italiano. Ma è proprio per questo che le imprese hanno uno spazio di sviluppo molto ampio, perché possono trasferire il concetto di produttività là dove abitualmente regna lo spreco, il pressapochismo.



Tournour

Possono aziende come compagnie aeree, spesso messe all'indice per l'inquinamento che producono, ma anche quelle di navigazione o quei territori che promuovono un turismo di massa, trovare nella sostenibilità e nella RSI nuove opportunità di business? Oppure il loro sviluppo non può essere sostenibile, perché magari sviluppo sostenibile può essere addirittura un ossimoro in questo caso?

Scott

Premessa

(per rispondere dovrei avere una competenza che non ho sul contributo che l'industria aeronautica dà all'inquinamento globale attraverso le immissioni degli aerei. E dovrei avere anche una competenza per capire come l'innovazione tecnologica può portare a eliminare nel tempo questa ricaduta negativa dell'industria aeronautica).

Il progresso non va demonizzato; occorre piuttosto investire molto sul **patrimonio culturale e tecnologico** di un Paese e puntare sull'**intelligenza** dell'uomo che, se messo alle strette, si ingegna per risolvere problemi di fondo e trovare soluzioni alternative.

Gli aerei dovranno continuare a volare, non è possibile fermare il mondo; ma proprio perché devono continuare a volare, bisogna che ci sia ogni sforzo a monte per trovare soluzioni. Bisogna avere fede nell'uomo, soprattutto nella sua capacità di risolvere problemi di fondo, in questo caso attraverso l'uso della tecnologia.

Tournour

Questi due giorni di discussione hanno un filo conduttore. Già ieri si parlava dell'importanza di investire sulla cultura, anche da parte degli Enti del Turismo, affinché si facciano portavoce presso i governi dell'importanza di valorizzare il patrimonio culturale e l'investimento tecnologico. Due aspetti sotto i quali, a detta di Anholt, l'Italia è molto carente.

Scott

Quando negli anni 90 è stato iniziato il completamento dell'autostrada Aosta - tunnel del Monte Bianco, c'è stata una levata di scudi da parte dei Verdi in particolare, che hanno premuto per evitare che venisse completata l'autostrada e che venisse realizzata in galleria. Per realizzare queste gallerie sono stati fatti dei progressi tecnologici stupefacenti, chiamando a raccolta i *cervelloni* del Politecnico di Torino, che hanno contribuito a sviluppare una tecnologia avanzatissima, che adesso le imprese stanno esportando.

Il problema era che man mano che la talpa scavava, il terreno sovrastante franava per effetto della grande abbondanza delle vene d'acqua.



Il problema che si sono posti i ricercatori era quello di congelare l'acqua, iniettando azoto liquido.

In questo caso i Verdi e le persone più interessate all'ambiente, hanno vinto in modo quanto mai avanzato e costruttivo e sostenibile. Questo è il senso pratico della sostenibilità.

Tournour

È importante investire in nuove risorse, collaborare con le risorse sul territorio (università e quant'altro) che si occupano di approcciare il problema. La paura grossa è che si faccia green washing, che si voglia diventare tutti verdi, ma che di fatto non cambi nulla. Bisogna creare nuove collaborazioni con i territori, gli enti di promozione territoriale...

Domanda di **Anette de Boer**, Marketing manager Ente del Turismo Olandese

"Come vede Prof. Scott, lo sviluppo nei prossimi 10 anni del turismo sostenibile. Un turismo sostenibile non è un turismo di massa. Il turismo di massa implica di solito prezzi concorrenziali e piuttosto bassi (vedi l'esempio della costa Romagnola). Il turismo sostenibile avrà un costo più alto e strutture più ecocompatibili. Secondo Lei il turista è disposto a fare delle scelte a favore dell'eco sostenibilità se il portafoglio ne risente?"

Scott

Bisogna chiarire un punto, se il consumatore sia disposto a pagare per i prodotti sostenibili...

Tournour

Sembra che in Italia sia il 5% in più...

Scott

Occorre fare qualche considerazione un po' più strategica. Il problema del prodotto turismo sostenibile non è da considerare come qualcosa che costa di più, ma va impostato secondo una logica di 'più valore, più costo'. Ti offro un prodotto che vale di più (vd. esempio autostrada Aosta-Courmayeur. Ha un costo, ma ha rappresentato un valore). Turismo sostenibile significa turismo di qualità, gestito in modo più intelligente, adattando l'offerta alla domanda ed evitando il turismo di massa.).

Il problema della coscienza pubblica, della cultura del consumatore va visto in itinere, si modifica. Si sente parlare del problema della sostenibilità ogni giorno. Sarebbe interessante capire come cambia l'opinione pubblica nei confronti della sostenibilità, mano a mano che assume una dimensione concreta, operativa. La coscienza del problema della sostenibilità è



aumentata tantissimo in Italia in seguito a due episodi spiacevoli: la spazzatura di Napoli e l'alluvione in Sicilia. Sono esempi di cosa significa non adottare logiche di responsabilità. Questo mondo non può andare avanti, non possiamo vivere nella insostenibilità. Mano a mano che gli operatori, le imprese continuano a parlare di sostenibilità, si crea questo bisogno. Sarebbe interessante creare un index per misurare la coscienza pubblica in termini di sostenibilità nei vari Paesi.

Tournour

È interessante perché ad esempio la persona che porgeva la domanda, promuove il turismo in Italia, quindi è importante capire in che modo gli Italiani percepiscono il problema della sostenibilità, che valore gli danno e quindi, se glielo danno, quanto sono disposti a pagare di più. Quindi se tu, Ente del turismo, mi proponi una destinazione sensibile al problema, io ti premio.

Scott

Questo è già un primo passo molto importante verso la sostenibilità

Tournour

Riprendendo nuovamente Anholt, la governance è importantissima e concorre anch'essa poi a creare l'immagine di una destinazione.

Il turismo del Québec, che ha adottato l'iniziativa della Forchette Bleue, cioè propone più pescato nel Saint Laurent con dei sistemi di pesca che non danneggino i fondali, invia una domanda:

"Riferendosi alla Sua affermazione relativa all'importanza che la comunità locale ha nella creazione di consumi virtuosi e tenendo a mente la nostra iniziativa, come possiamo coinvolgere in maniera rapida ed efficace una comunità e società magari preparata e pronta?".

Come un operatore del turismo, che opera sul territorio, può convincere la comunità locale che fare turismo può essere una risorsa intanto per l'occupazione, ma farlo anche bene lo rende più sostenibile.

Scott

La comunità locale va intesa come il primo *stakeholder* della sostenibilità. Questo concetto di sostenibilità non va inteso solo come eliminazione dei rifiuti, ma più in generale come cura del territorio, ambientale, in termini di offerta di servizi di ospitalità, di viaggio, di trasporto a misura d'uomo. Quindi la comunità locale è la prima *stakeholder*, anche perché il turismo *by*



definition è un'industria globale, la più globale...nel senso territoriale, ma anche nel senso di sistema. Un'industria composita che comprende una quantità di comparti come nessun'altra. Non esiste un'industria così complessa, così integrata.

Nell'industria turistica abbiamo le attività più diversificate, c'è un coinvolgimento della comunità locale totale. Pensiamo alle regioni più turisticamente dotate (Valle d'Aosta, Trentino Alto Adige, Baviera, Austria...), sono tutte attività queste che sono costituite dal coinvolgimento di tutta la comunità.

Tournour

È fondamentale anche nei nuovi paesi, laddove arriva l'industria turistica, coinvolgere la comunità locale se si vuole avere un ritorno reale, se si vuole essere davvero responsabili, sostenibili e corretti.

Altro tema è quello della **consapevolezza**: il turismo consapevole dovrebbe essere quello che muove viaggiatori consapevoli dell'impatto che provocano sul territorio. Domanda da parte di **Roberto Gentile**, Frigerio Viaggi Network, quindi di un network di agenzie di viaggi, che lavora per muovere grandi masse e grandi numeri: *Le vacanze di noi occidentali, soprattutto i paradisi come le Maldive o le Isole Vergini, rispondono al soddisfacimento di un bisogno assolutamente individuale e per di più per un periodo di tempo molto limitato. Richiedono standard e requisiti elevati, spesso lontani da quelli dei Paesi che ospitano. Come auspicare in questi casi da parte del viaggiatore, che abbia una richiesta di benessere collettivo in favore delle popolazioni locali, anche da parte di un turista che è un consumatore veloce, occidentale, che dà per scontati certi servizi, certi standard di servizio a cui magari fatica a rinunciare?*

Scott

Possiamo allargare la questione anche ad altri casi, non solo a questi paradisi.

Oltre al divario ambientale interviene quello tra turisti di Paesi ricchi che vanno a sfruttare o a godere dei benefici offerti da luoghi ricchi di valori naturali, ma poverissimi dal punto di vista della società.

Occorre avere una visione a livello globale, che si affermi una cultura non solo dello sfruttamento dei paradisi ambientali, ma anche dello sviluppo dei paesi più poveri, in modo tale che siano padroni del proprio destino. Questo è uno dei temi più difficili da impostare, perché non c'è ancora nessun organismo (al momento solo l'Organizzazione mondiale del Turismo) che se ne occupi. Bisogna creare anche fra le Isole Seychelles e l'Europa occidentale lo stesso rapporto equilibrato che c'è tra la Svizzera ed il resto del mondo per quello che riguarda l'offerta, la fruizione dei servizi turistici. Occorre, dunque, passare da un turismo



gestito da multinazionali estranee al luogo in cui si svolge la fruizione del servizio turistico ad una gestione da parte della comunità locali.

Es. progetto in una località del Sahara, dove un organismo delle Nazioni Unite con un certo numero di operatori ha svolto un'attività estremamente significativa e cioè quella di addestrare i giovani locali all'uso di tecnologia per migliorare le attività locali, fra le quali anche quelle di stampo turistico (es accompagnatori). Ecco un esempio di sviluppo sostenibile, ma redditizio, per eliminare l'equivoco che l'etica è bella, ma salva l'anima e non il portafoglio. Non è vero, o meglio, può non essere vero se siamo in grado di impegnare al meglio la nostra testa.

Tournour

Una domanda che arriva dalla Società Italiana Turismo Responsabile: *"Sono il Presidente dell'Associazione Italiana Turismo Responsabile. Noi proponiamo un tipo di turismo basato sul rispetto dei diritti e degli interessi delle comunità che ricevono e ospitano i turisti; ovviamente cerchiamo di comunicare le nostre idee e le nostre proposte a organizzatori di viaggi, viaggiatori, enti pubblici, ma poiché l'idea di turismo responsabile incomincia ad essere di moda temiamo l'incontro con soggetti che pensano unicamente a operazioni di marketing all'insegna del green washing. La domanda: esiste un modo per distinguere chi sinceramente condivide le nostre idee e vuole collaborare da chi invece agisce solo per opportunismo? Ci sono degli indicatori? Come ci si difende?"*

Scott

È una domanda che potrebbe essere applicata ad ogni ambito della nostra vita...

Dobbiamo prima di tutto assumere con chiarezza un principio fondamentale: la sostenibilità diventa una condizione di sopravvivenza del sistema planetario, dell'economia, della società. L'umanità non può continuare a distruggere le risorse senza conseguenze. Non è un problema di 'pennellarsi di verde', ma di trovare soluzioni che assolvono ai principi dell'etica, che sono i fini, e nello stesso tempo riconoscono gli strumenti. Il marketing è lo strumento che consente alle imprese di operare in un mercato liberale. Questa logica è recepita anche nell'ultima Enciclica del Papa Benedetto XVI, dove è riconosciuto il ruolo delle imprese, del libero mercato, che assolva funzioni a obiettivi di interesse generale. La sostenibilità come tale è un bene collettivo. Non dobbiamo dimenticare che il mercato siamo noi e le imprese sono assoggettate alle leggi di mercato. Questo è quello che emeriti gli scienziati definiscono la democrazia del mercato. È per questo che sono benemerite queste iniziative che cercano di far salire il livello culturale degli operatori. Chi si comporta eticamente consegue gli obiettivi; chi non si comporta secondo questi principi, fallisce o deve essere fatto fallire dal mercato che rifiuta i prodotti, i servizi e le logiche non sostenibili.



Tournour

La sensibilità verso questo sta crescendo, perché tocchiamo con mano i danni che noi per primi dobbiamo subire quando non c'è attenzione per la responsabilità sociale, per l'ambiente.

Un'ultima osservazione: nell'incontro che ci fu con Kotler a Milano ricordo che lui insistette molto sulla strategia della co - creation, ovvero del creare insieme. Non è più l'azienda che impone al cliente un proprio prodotto, ma c'è apertura. Non è una novità, ma in questo contesto si può applicare molto bene al tema della sostenibilità: creare nuovi prodotti insieme al consumatore.

Scott

Non c'è dubbio che la co creazione, ovvero la creazione dei prodotti, dei servizi che vengono realizzati attraverso la collaborazione dei clienti, ha decenni di storia, ma adesso deve essere ulteriormente sviluppata. Ce ne accorgiamo soprattutto nel settore della tecnologia di uso quotidiano (elettrodomestici, pc, telefonini...) che, per essere perfezionata, richiede uno studio specifico su come viene utilizzata. L'utilizzatore diventa un attore del processo di modifica dei processi e dei servizi. La co creation è qualcosa che non è nuovo, ma che fa parte di quella democrazia del consumatore che diventa sempre più attore, 'co creatore'.

Pubbico

Carlo Giardinetti, Hotel Sostenibile

Sembra che il turismo abbia fatto adesso questa scoperta che le risorse sono finite. Nella catena del turismo ci sono diversi passi, per cui noi usciamo risorse finite come se fossero finite. Ad esempio abbiamo venduto ai turisti l'idea che possono volare dovunque, tutti i giorni, senza contare che il petrolio sta per finire e costerà sempre di più. Gli abbiamo venduto che possono mangiare in buffet sontuosi, con piatti di cibo che possono essere lasciati mezzi pieni, gli abbiamo venduto che possono lasciare l'aria condizionata accesa tutto il giorno e tornare in una camera fresca....

Il valore aggiunto che il turismo spesso offre è insostenibile. Noi come operatori del turismo dobbiamo fare i conti con questa realtà e la dobbiamo vendere ai turisti, il che è molto difficile perché fino a ieri gli abbiamo venduto un'altra cosa.

Cosa consiglia, politica dei piccoli passi o cambio radicale?

Scott

Escludo ogni cambiamento radicale. Le rivoluzioni determinano sempre un peggioramento. Naturalmente spesso le rivoluzioni sono necessarie.



La rivoluzione del low cost ha il carattere della rottura del mercato. Il low cost nell'industria aeronautica è al pari della rivoluzione dell'industria automobilistica ai tempi di Ford, che poi è stata riproposta in Italia dalla Fiat negli anni 50, 60, cioè il costo delle auto, degli aerei, ridotto al minimo. Ma a un minimo, che per essere conservato, deve essere un minimo economico.

Il low cost è stato praticato al di là dell'economicità, con una riduzione dei servizi e della qualità inaccettabile. Non è solo il posto più stretto, ma anche la riduzione della manutenzione... Low cost ha il ruolo che hanno le campagne dei supermercati '3 al prezzo di 2'. sono manifestazioni occasionali, che muovono il mercato; sono una leva di innovazione, ma non possono essere considerati delle tendenze a lungo termine. Quindi la prospettiva in termini di sostenibilità è a tempi lunghi, ma occorre adeguarsi a questa realtà attraverso modifiche progressive. Piccoli passi in una prospettiva intelligente.

Bisogna cercare di trovare nuove condizioni tecnologiche, organizzative, che consentano da una parte di essere più sostenibile, dall'altra di far quadrare i conti.

Pubblico:

Carlo De Grandi, consulenza e formazione aziendale

Come vede la crescita della cultura della sostenibilità negli Enti pubblici e nelle aziende private attraverso lo sviluppo di modelli e prassi dati per esempio da norme Iso o comunque standard internazionali?

Scott

Innanzitutto, nel determinare le condizioni della sostenibilità il ruolo della pubblica amministrazione, soprattutto degli Enti locali è fondamentale. Questo ruolo temo venga svolto, soprattutto nel nostro Paese, in modo molto carente, come tutte le attività che riguardano la pubblica amministrazione. Forse è meno drammatico se pensiamo alle comunità locali. Ad esempio la Valle d'Aosta è un interessante esempio di amministrazione pubblica locale e anche in parte statale.

Le amministrazioni devono maturare una coscienza della sostenibilità che per ora è modesta. È un tema sul quale vale la pena investire molta attenzione.

Tournour

I primi responsabili della creazione di un turismo responsabile e consapevole sono i territori. Alle aziende spetta poi il compito eventualmente di creare il business sul territorio e di coinvolgere sicuramente le comunità locali e questo vale in Africa così come in Sicilia, in Toscana... Ma il territorio è sicuramente quello che deve farsi primo garante, della sostenibilità, delle attività che si svolgono su di esso.



Scott

La comunità locale è proprietaria e amministratrice dei beni che sono rappresentati dalla natura, dai beni artistici, delle attività umane...

Per questo è la sede ideale per uno sviluppo non episodico del tema della sostenibilità, inteso secondo quelle tre dimensioni descritte in precedenza.

Tournour

“in una recente pubblicazione ha fatto un elenco delle dieci conoscenze basilari del marketing manager di oggi. Citi le due più importanti e perché”

Scott

Il responsabile marketing di un'azienda deve avere due conoscenze basilari per condurre questo processo di rinnovamento:

- capire il mondo in cui vive (mondo inteso come sistema), è il detentore della conoscenza in cui opera la sua istituzione. Deve essere un esperto dell'ambiente.
- Avere la capacità di inserire in questo quadro la tua specifica situazione per evitare di commettere l'errore di ragionare sempre in funzione della propria competenza, non tenendo conto di quello che è invece il mondo. Se devo scambiare valore, devo sapere non solo come si costruisce questo valore, ma cosa serve. Il discorso va dunque rovesciato: divento prima esperto di domanda, poi un esperto di offerta (è il mestiere dei venditori al dettaglio).