

Università Commerciale Luigi Bocconi

**CLEAM**

**LE CONSEGUENZE DI UNA CRISI  
MAL GESTITA:  
IL CASO COSTA CROCIERE**

**Comunicazione di Marketing**

Relatrice

prof.ssa Mariella Governo

presentato da

Valeria Lamberti  
matr.1438118

Anno accademico 2011-2012

*Quando un uomo non sa  
verso quale porto è diretto,  
nessun vento è il vento giusto.  
Seneca*

## **INDICE**

<b>Introduzione</b>	<b><i>pag. 5</i></b>
<b>CAPITOLO 1: Il gruppo Costa</b>	<b><i>pag. 7</i></b>
1.1 Costa Crociere: la nascita del business	<i>pag. 7</i>
1.2 La crisi e la ristrutturazione	<i>pag. 8</i>
<b>CAPITOLO 2: Il naufragio della nave Concordia</b>	<b><i>pag. 9</i></b>
2.1 I tragici eventi del 13 gennaio	<i>pag. 9</i>
2.2 Il danno non rimane circoscritto	<i>pag. 11</i>
<b>CAPITOLO 3: Le conseguenze del disastro</b>	<b><i>pag. 12</i></b>
3.1 I gravi danni per Costa	<i>pag. 12</i>
3.2 I danni per il gruppo Carnival	<i>pag. 15</i>
3.3 L'effetto Concordia: il contraccolpo nel settore navale	<i>pag. 17</i>
3.3.1 Il settore crocieristico	<i>pag. 17</i>
3.3.2 Le ansie di Fincantieri	<i>pag. 19</i>
3.3.3 La revisione delle norme in materia di sicurezza	<i>pag. 20</i>
3.4 L'incognita per il turismo	<i>pag. 22</i>
<b>CAPITOLO 4: <i>Crisis management e crisis communication: i principali errori commessi da Costa</i></b>	<b><i>pag. 25</i></b>
4.1 Le caratteristiche della crisi che ha colpito Costa	<i>pag. 25</i>
4.2 La gestione imminente della crisi e gli errori commessi	<i>pag. 26</i>
4.2.1 L'impreparazione della compagnia	<i>pag. 26</i>
4.2.2 La mancanza di un'efficace <i>crisis communication</i>	<i>pag. 29</i>

<b>CAPITOLO 5: <i>Crisis management e crisis communication:</i></b>	
<b>come andrebbe gestita la crisi</b>	<b><i>pag. 32</i></b>
5.1 <i>Crisis management e crisis communication</i>	<i>pag. 32</i>
5.1.1 Fase I: <i>research</i>	<i>pag. 32</i>
5.1.2 Fase II: <i>response</i>	<i>pag. 34</i>
5.1.3 Fase III: <i>recovery</i>	<i>pag. 35</i>
5.2 I principi irrinunciabili per un corretto <i>crisis management</i>	<i>pag. 37</i>
5.3 Principi di <i>crisis communication</i>	<i>pag. 37</i>
<b>Appendice</b>	<i>pag. 39</i>
<b>Bibliografia e sitografia</b>	<i>pag. 47</i>
<b>Articoli</b>	<i>pag. 48</i>

## **INTRODUZIONE**

**Una crisi lascia sempre il segno.** Il successo dell'organizzazione risiede nella sua capacità di prevenire un evento negativo e, quando questo non è possibile, nel gestire efficacemente la crisi.

Un buon *crisis management* permette all'impresa di contenere la portata dell'evento negativo e di limitare i danni a livello economico e di reputazione. Se non si attiva in tempo, l'organizzazione rischia di rimanere travolta dalla crisi con conseguenze spesso disastrose.

**Una crisi è come un'onda d'urto:** dall'epicentro, rappresentato dall'impresa, si propaga, travolgendo tutto ciò che circonda l'organizzazione, per poi indebolirsi man mano che ci si allontana dal fulcro. Proprio un'onda d'urto ha travolto Costa Crociere (*ndr* di seguito verrà chiamata Costa) dopo il naufragio della nave Concordia: ciò ha portato a una serie di conseguenze che hanno colpito in maniera più o meno considerevole i settori confinanti. Molto si è detto ed è stato scritto sulla tragedia all'isola del Giglio, evidenziando soprattutto le gravi mancanze di Costa a livello di gestione della crisi. Occorre, però, anche soffermarsi su cosa la tragedia del 13 gennaio 2012 ha comportato per Costa, per la società capogruppo Carnival e per molti altri attori economici. **La gestione della crisi non è fine a sé stessa:** il suo scopo principale è arginare la portata dei danni.

Il tema principale di questa tesi è costituito proprio dall'individuazione e dall'analisi delle conseguenze causate dalla crisi di Costa. Una volta analizzati i danni per i diversi settori e per gli attori coinvolti, viene esaminata nel dettaglio la gestione della crisi da parte del gruppo Costa, soffermandosi, in particolare, sulla *crisis communication*. Infine, ripercorrendo gli errori principali commessi, si elabora come una crisi dovrebbe essere gestita.

Nel primo capitolo viene presentato il gruppo Costa, protagonista della vicenda della nave Concordia, in modo da inquadrare storicamente la compagnia e la nascita del business.

Nel capitolo successivo sono riassunti i fatti del 13 gennaio 2012: il naufragio della nave Concordia, le operazioni di salvataggio e gli eventi immediatamente successivi.

Il terzo capitolo costituisce il tema principale della tesi. Si analizzano nel dettaglio le conseguenze della cattiva gestione della crisi da parte di Costa, successivamente trattata nel quarto capitolo. Ci si sofferma innanzitutto sui danni economici e a livello di reputazione subiti dalla compagnia genovese. In secondo luogo, si analizza la situazione critica di Carnival. L'analisi si sposta poi sul settore navale in generale, prendendo in esame le conseguenze per le compagnie di navigazione e i cantieri e i cambiamenti in atto in materia di sicurezza. Si analizzano infine le conseguenze che la crisi ha comportato per il turismo nazionale, con una particolare attenzione rivolta alla situazione della Toscana e dell'isola del Giglio.

Dopo aver preso in esame le conseguenze del naufragio, si arriva, nel quarto capitolo, all'analisi del *crisis management* da parte di Costa. Vengono prima descritte le caratteristiche della crisi che ha colpito la compagnia, per poi esaminare nel dettaglio gli errori commessi a livello di *crisis management* e di *crisis communication*.

Nel quinto capitolo si prende spunto dalla vicenda di Costa per illustrare come la crisi dovrebbe essere gestita. Si ripercorrono le tre fasi del *crisis management*, ovvero *research*, *response* e *recovery*, facendo riferimento a quanto è stato scritto da Luca Poma e Giampietro Vecchiato. Il capitolo si conclude elencando le regole da seguire in caso di emergenza, sia a livello di *crisis management* che di *crisis communication*.

# **CAPITOLO 1**

## **IL GRUPPO COSTA<sup>1</sup>**

### **1.1 Costa Crociere: la nascita del business**

La "Giacomo Costa fu Andrea" fu fondata nel 1854 a Genova da Giacomo Costa. All'inizio l'impresa si occupava prevalentemente della commercializzazione di olio d'oliva dall'Italia all'estero. Dopo la prima guerra mondiale, l'azienda costruì i primi impianti per la raffinazione dell'olio ed entrò nel settore armatoriale, con la produzione di piccole navi per il trasporto dei propri prodotti. Nel secondo dopoguerra, iniziò a trasportare passeggeri con servizi di linea dal Nord al Sud America ed espanse l'attività di trasporto merci grazie ad una nuova flotta di navi. Nel frattempo, l'impresa si sviluppava nel business della raffinazione dei semi oleosi ed entrava nei settori tessile e meccanico. Negli anni '70 il gruppo Costa fu forse il primo a reagire alla crisi nel settore dei servizi di linea via mare entrando nel business delle crociere con la Costa Armatori. Nel 1978 Costa era uno dei maggiori gruppi privati italiani e uno dei principali competitor nel settore crocieristico.

Con il passare del tempo la famiglia proprietaria divenne molto numerosa. Nei primi anni '70 la società era composta da 26 soci, tutti appartenenti alla famiglia, le cui partecipazioni al capitale di rischio variavano dal 2 al 10%. Le uniche occasioni d'incontro tra i soci-amministratori erano rappresentate dalle riunioni plenarie, che si tenevano ogni 15 giorni, e dagli incontri quotidiani in Sala Posta<sup>2</sup>.

Dalla seconda metà degli anni '70 l'autonomia e il distacco tra i vari settori, tessile, meccanico, immobiliare e crocieristico, diventarono difficili da gestire.

---

<sup>1</sup> Tratto da Marino, Montemerlo, Perrini, *Economia aziendale e gestione delle imprese, casi ed esercitazioni*, Tools 2006.

<sup>2</sup> La Sala Posta era la stanza dove i membri della famiglia Costa si riunivano la mattina per prendere visione della corrispondenza aziendale e impostare il programma per la giornata (fonte: Marino, Montemerlo, Perrini, *Economia aziendale e gestione delle imprese, casi ed esercitazioni*, Tools 2006).

Alla famiglia proprietaria appariva evidente che bisognava procedere ad una seria ristrutturazione.

## **1.2 La crisi e la ristrutturazione**

Alla fine degli anni '60 il gruppo era fortemente sottocapitalizzato. Il business armatoriale passeggeri iniziava a soffrire la concorrenza del trasporto aereo e le politiche di prezzi aggressive. La situazione si aggravò ulteriormente con la crisi petrolifera dei primi anni '70.

Nel 1974 entrò in vigore la riforma fiscale che spinse tutte le imprese a rivedere le proprie strutture amministrative e questo, data l'inadeguatezza e le dimensioni della compagnia, assorbì molte delle energie del gruppo, impegnato in una seria ristrutturazione. Si costituì una capogruppo industriale, la Costa S.p.A., alla quale fu trasferito il controllo delle partecipazioni nel business oleario, tessile e immobiliare e affidato l'esercizio diretto dell'attività armatoriale.

Negli anni '80, in seguito al rapporto negativo presentato da una società di consulenza, Costa ristrutturò completamente il business oleario, uscì dal tessile e rilanciò l'armatoriale. Venne poi completamente rivista e semplificata la struttura organizzativa, intensificati gli incontri fra i soci e favorito l'ingresso di investitori istituzionali.

Nel luglio 1996, i Costa ricevettero un'offerta d'acquisto per Costa Crociere S.p.A. Il business delle crociere era l'unico mantenuto dalla famiglia dopo la ristrutturazione. Un anno dopo, i Costa e altri investitori cedettero per 455 miliardi di lire il pacchetto di maggioranza della società a Carnival Corporation & plc.



## **CAPITOLO 2**

### **IL NAUFRAGIO DELLA NAVE CONCORDIA**

#### **2.1 I tragici eventi del 13 gennaio**

“(La Repubblica) – FIRENZE, 15 gennaio 2012 - *La crociera della morte, 41 dispersi. Due voci nella notte: veniteci a salvare. Arrestato il capitano della Concordia: ha sbagliato, poi è fuggito*”.

Venerdì 13 gennaio, la nave Costa Concordia salpa da Civitavecchia, con a bordo 3216 passeggeri e 1013 membri dell’equipaggio, per un tour nel Mediterraneo.

Nei pressi dell’isola del Giglio vira per 276 gradi, ponendosi proprio in rotta di collisione con l’isola. L’imbarcazione non riprende la normale rotta parallela alla costa e urta gli scogli delle Scole con la murata sinistra, per poi incagliarsi di fronte all’isola.



L’impatto avviene alle 21.40 del 13 gennaio. La nave comincia subito ad imbarcare acqua dallo squarcio apertosi nella fiancata sinistra.

Un passeggero allarmato telefona ai familiari per comunicare loro che la nave sta affondando e questi prontamente avvisano la Capitaneria di porto di Livorno, che si mette in contatto con la Costa Concordia. Inizialmente il comandante, Francesco Schettino, nega l’incidente e sostiene che si tratta solo di un *black-out*, ma successivamente, resosi conto della gravità della situazione, è costretto a lanciare l’SOS. La Guardia Costiera organizza i soccorsi, coadiuvata da un traghetto della Toremar e dai Vigili del Fuoco.

Intanto a bordo si scatena il panico. “La gente ti saltava addosso, due scialuppe si sono rovesciate, sembrava il Titanic” testimonia una passeggera

superstite.<sup>3</sup> Un equipaggio mal addestrato cerca di organizzare le operazioni di salvataggio, ma la nave è troppo inclinata per poter calare rapidamente tutte le scialuppe. Ad aggravare la situazione, il comandante abbandona la nave e già dalle 23.30 non è più a bordo, come testimoniano i passeggeri e i membri dell'equipaggio. La Capitaneria di porto gli intima più volte di riassumere il comando della nave, ma si rifiuta.<sup>4</sup>

Nella notte tra il 13 e il 14 gennaio, la maggior parte dei passeggeri e dei membri dell'equipaggio viene tratta in salvo e accolta dagli abitanti dell'isola del Giglio, ma all'appello mancano una quarantina di persone. Nei giorni seguenti i corpi di alcune vittime vengono trovati all'interno delle cabine, auto sigillatesi come misura precauzionale e completamente allagate.

A febbraio le ricerche vengono momentaneamente sospese a causa delle avverse condizioni metereologiche e subito emerge il problema del recupero del carburante dai serbatoi del relitto: il timore è che si verifichi un disastro ambientale<sup>5</sup>. Le operazioni di svuotamento si concludono con successo il 24 marzo, ma nel frattempo il relitto ha rilasciato in mare ogni genere di rifiuto, dalle stoviglie ai bagagli dei passeggeri.

Il tribunale di Grosseto accusa il comandante Schettino di naufragio, omicidio colposo plurimo e abbandono della nave<sup>6</sup> in pericolo.<sup>7</sup> Il 10 aprile la Corte di Cassazione lo condanna agli arresti domiciliari .

Ancora oggi (*ndr* 10 aprile 2012) le dinamiche dell'incidente, in particolare perché non sia stato lanciato prontamente l'SOS e perché la nave si trovasse così vicina agli scogli, sono ignote.

Il numero delle vittime della tragedia ammonta a 32 persone.

---

<sup>3</sup> Testimonianza raccolta da [repubblica.it](http://repubblica.it), 14 gennaio 2012.

<sup>4</sup> L'abbandono della nave da parte del capitano Schettino emerge dalla registrazione delle telefonate tra la nave e la Capitaneria di porto. In questa sede si è fatto riferimento alla ricostruzione riportate nell'articolo de [LaRepubblica.it](http://LaRepubblica.it), "*Che vuole fare, andare a casa?*", *l'ira della Guardia Costiera su comandante*", 17 gennaio 2012.

<sup>5</sup> Casare Peruzzi, *Eco-danni, rischio da un miliardo*, [IISole24Ore](http://IISole24Ore), 18 gennaio 2012.

<sup>6</sup> Ai sensi dell'articolo 1097 del Codice della navigazione "Il comandante, che, in caso di abbandono della nave, del galleggiante o dell'aeromobile in pericolo, non scende per ultimo da bordo, è punito con la reclusione fino a due anni. Se dal fatto deriva l'incendio, il naufragio o la sommersione della nave o del galleggiante, ovvero l'incendio, la caduta o la perdita dell'aeromobile, la pena è da due ad otto anni. Se la nave o l'aeromobile è adibito a trasporto di persone, la pena è da tre a dodici anni".

<sup>7</sup> Ordinanza del tribunale di Grosseto N.12/285 e N.12/117 G.I.P.

## **2.2 Il danno non rimane circoscritto**

Quando una singola azienda è colpita da una crisi, è possibile che il danno colpisca anche i settori limitrofi e i dipendenti che lavorano e si relazionano con l'azienda stessa.

Per poter ridurre al minimo le conseguenze che travolgono diversi settori è indispensabile che l'azienda colpita dalla crisi si attivi al più presto comunicando efficacemente con l'esterno, in modo da limitare i danni non solo per l'azienda stessa, ma anche per gli altri settori coinvolti più o meno direttamente.

Nel caso del naufragio della nave Concordia, la comunicazione di crisi mal gestita da Costa, le tragiche conseguenze dell'incidente e la risonanza mediatica dell'evento hanno comportato conseguenze non solo per la compagnia genovese e per la società proprietaria Carnival, ma anche per tutto il settore delle crociere e della navigazione per mare. Dopo il disastro si è, infatti, subito parlato di **effetto Concordia**, intendendo, con questa espressione, l'ondata di cambiamenti avvenuti in particolare nel settore navale e turistico.

## **CAPITOLO 3**

### **LE CONSEGUENZE DEL DISASTRO**

#### **3.1 I gravi danni per Costa**

Quando un'azienda viene colpita da una crisi, i danni avvertiti sono molteplici: economici, umani, sociali, ambientali e di immagine, solo per citarne i principali. Troppo spesso, però, le organizzazioni si soffermano soltanto sui danni economici e sociali, mentre, ad oggi, l'asset più importante per una società è rappresentato dalla reputazione e dalla fiducia nutrite dai consumatori. Come scrive Luca Poma "la sopravvivenza delle imprese economiche è garantita dalla fiducia reciproca fra i diversi soggetti economici".<sup>8</sup> La reputazione, l'identità e l'immagine richiedono anni per consolidarsi ed enormi sforzi da parte delle organizzazioni. L'economista Warren Buffet ha affermato: "ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione e bastano 5 minuti per rovinarla". Ogni crisi mette sempre a rischio la reputazione dell'organizzazione colpita.<sup>9</sup>

Attraverso un buon *crisis management* i danni a livello di reputazione e di immagine possono essere contenuti e, in alcuni casi, l'impresa può uscire rafforzata da una situazione di crisi.

Dopo il naufragio della Costa Concordia, sono emersi subito i primi dati sui **danni economici e sociali** riportati dalla compagnia genovese.

La tragedia è, innanzitutto, costata la vita a 32 persone; molti dei superstiti sono stati segnati dalla vicenda, come più volte ribadito ai media.

I danni economici per la compagnia genovese, poi, ammontano a milioni di euro. Solo il valore della nave è di 400 milioni, coperti da diverse compagnie assicurative, tra le quali Generali e Allianz. Per prelevare il carburante dal serbatoio, per un totale di 2.400 tonnellate, sono stati spesi 10 milioni (le

---

<sup>8</sup> Luca Poma e Giampietro Vecchiato, *Crisis Management*, Gruppo24Ore, 2012.

<sup>9</sup> Ibidem.

operazioni di aspirazione del carburante si sono concluse con successo il 24 marzo, ma nel caso di una completa fuoriuscita, l'ammontare dei danni sarebbe stato di circa 1 miliardo tra costi di disinquinamento e impatto sull'economia locale e sul turismo). La rimozione del relitto costerà alla compagnia circa 100 milioni di euro.<sup>10</sup>

Il risarcimento spettante ai passeggeri ammonta a 14 mila euro a testa, di cui 3 mila di danno esistenziale e 11 mila per rimborso del biglietto, delle spese di viaggio associate e delle spese sostenute a bordo. L'accordo raggiunto con Costa è stato esteso anche a livello internazionale, anche se alcune associazioni dei consumatori, come Codacons, si sono dichiarate contrarie e hanno invitato i passeggeri a non firmare l'accordo.<sup>11</sup> Per quanto riguarda il risarcimento spettante alle famiglie delle vittime del naufragio, le trattative sono ancora aperte. Il legale americano John Arthur Eaves, che assiste alcuni tra i familiari delle vittime e tra i passeggeri della nave, ha richiesto un risarcimento di circa 1 milione e mezzo a testa.<sup>12</sup> Ad oggi (*ndr* 1 aprile 2012) Costa non si è ancora espressa in materia.

Ai danni causati dai risarcimenti si sommano quelli legati alla cancellazione delle prenotazioni. Nelle settimane successive al naufragio si è registrato un calo compreso tra il -15% e il -20% con punte fino a -50%, che ha comportato per la compagnia perdite per milioni di euro. A queste si sommano 93 milioni di perdite per mancati guadagni riconducibili alle prenotazioni già effettuate per la nave Concordia.<sup>13</sup>

I dirigenti di Costa, però, sembrano ottimisti. Il presidente e amministratore delegato Pier Luigi Foschi ha dichiarato che prevede che il 2012 si chiuderà con segno positivo. "Il fatturato consolidato ha avuto un incremento del 9,6%. L'azienda è solida sotto il profilo economico. Bisogna tener presente, tra l'altro, che i risultati nel 2011 sono stati raggiunti in un contesto socio-

---

<sup>10</sup> I dati esposti sono ricavati dall'articolo di Cesare Peruzzi, "Eco-danni", rischi da un miliardo, *IlSole24Ore*, 18 gennaio 2012.

<sup>11</sup> Giuseppe Cordasco, *Costa Concordia, 14 mila euro di risarcimento ai passeggeri con il danno esistenziale*, *Panorama*, 27 gennaio 2012.

<sup>12</sup> Alessia Manoli, *Legale Usa contro la Costa: "Risarcimento milionario per le famiglie delle vittime"*, *IlGiornale*, 9 febbraio 2012.

<sup>13</sup> Cesare Peruzzi, "Eco-danni", rischi da un miliardo, *IlSole24Ore*, 18 gennaio 2012.

economico molto difficile, caratterizzato dalla recessione economica e aggravato dalla primavera araba” ha affermato l’Ad durante una conferenza stampa all’indomani del naufragio.<sup>14</sup>

Da un recente sondaggio pubblicato sul quotidiano *IL SECOLO XIX* è inoltre emerso che l’84% degli italiani ha fiducia nella sicurezza delle navi da crociera e che il 55% è pronto a fare una vacanza in crociera nei prossimi 12 mesi.<sup>15</sup> I cali nelle richieste testimoniano, però, un generale clima di incertezza. Per la stagione novembre 2011-marzo 2012 le prenotazioni avevano registrato un +19% rispetto all’anno scorso, ma quelle estive, che hanno il loro picco nei primi due mesi dell’anno, hanno subito un rallentamento.<sup>16</sup>

La compagnia sta affrontando la crisi con atteggiamento positivo. Per scongiurare ulteriori cali delle prenotazioni si è ricorsi ad una politica di prezzi al ribasso, basata su sconti e promozioni.<sup>17</sup> A dimostrare poi la **fiducia di Costa nel rilancio**, da metà marzo un *team* composto di sei membri di McKinsey&Company, una delle principali società di consulenza nel settore, affiancherà per i prossimi quattro mesi il top management della compagnia genovese, per ricostruire la reputazione del brand, aumentare le vendite e definire nuovi standard di sicurezza.<sup>18</sup> A maggio verrà, poi, consegnata la prossima nave, *Costa Divina*, e la compagnia scommette sul futuro con un’altra nave di pari dimensioni, *Costa Preziosa*, che entrerà in servizio nel 2013. L’anno prossimo, per la prima volta, *Costa* toccherà il Mar Rosso e le Antille Olandesi e potenzierà la presenza in Sud America e in Sud Africa.<sup>19</sup>

Dal primo luglio di quest’anno, il presidente di *Costa*, Foschi, dovrebbe lasciare la carica di amministratore delegato per essere sostituito da Michael Thamm, attuale direttore generale di *Aida*, il brand tedesco di *Costa*. Foschi,

---

<sup>14</sup> Raoul de Forcade, *Effetto Concordia su Carnival*. *ILSOLE24ORE*, 10 marzo 2012.

<sup>15</sup> Alberto Ghiara, *“L’effetto Concordia? E’ durato un mese”*, *IL SECOLO XIX*, 14 marzo 2012.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> Raoul de Forcade, *Costa, bene i ricavi 2011. Prezzi più bassi contro l’effetto Concordia*, *ILSOLE24ORE*, 27 marzo 2012.

<sup>18</sup> Andrea Moizo, *Schettino sarà dimenticato, l’industria delle crociere investe*, *linkiesta.it*, 12 marzo 2012.

<sup>19</sup> Alberto Ghiara, *“L’effetto Concordia? E’ durato un mese”*, *IL SECOLO XIX*, 14 marzo 2012.

tuttavia, manterrà la carica di presidente e continuerà a sedere nel *board* di Carnival.<sup>20</sup>



L'attuale Ad di Costa, Pierluigi Foschi, e il futuro amministratore delegato, Michael Thamm

### **3.2 I danni per il gruppo Carnival**

In seguito al naufragio della Costa Concordia, anche il gruppo Carnival, proprietario di Costa, ha riportato gravi danni sia dal punto di vista economico sia a livello di reputazione.

Carnival è la principale compagnia crocieristica mondiale, leader nel settore, seguita da Royal Caribbean. Fu fondata nel 1972 a Miami e, dopo la quotazione in borsa alla fine degli anni '80, intraprese una campagna di espansione attraverso numerose acquisizioni. Nel 1997 acquista la compagnia genovese Costa Crociere, leader nel mercato europeo, che all'epoca stava attraversando un periodo di crisi.

Ad oggi Carnival vanta una flotta di 32 navi, di cui 10 del gruppo Costa, e un fatturato annuo superiore ai 5 miliardi di dollari.<sup>21</sup>

Quanto è accaduto all'isola del Giglio ha comportato per la compagnia americana spese per 29 milioni di dollari.<sup>22</sup> Queste uscite gravano notevolmente sul bilancio del gruppo per i primi tre mesi dell'anno. Carnival ha, infatti, chiuso il primo trimestre del 2012 con 139 milioni di dollari di

---

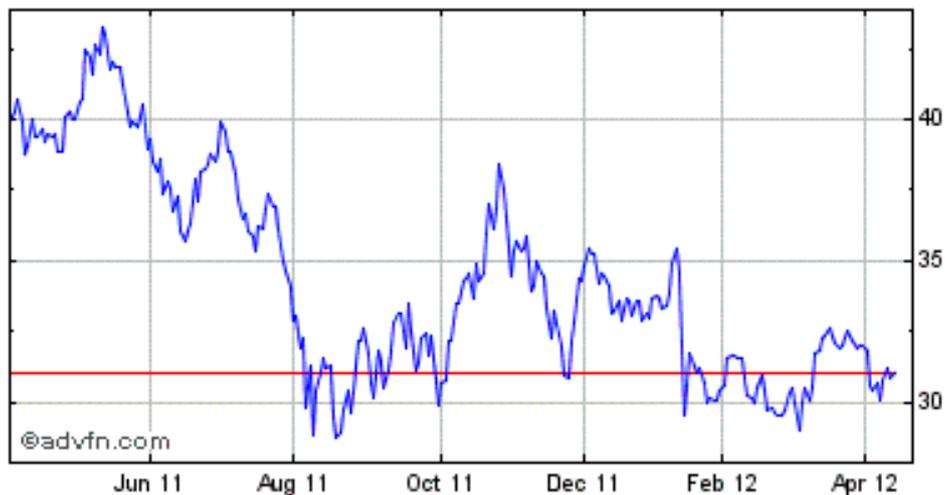
<sup>20</sup> Fonte: Raoul de Forcade, *Manager tedesco per Costa Crociere*, *ILSole24Ore*, 24 aprile 2012.

<sup>21</sup> Fonte: sito ufficiale Carnival Corporation & plc.

<sup>22</sup> Raoul de Forcade, *Effetto Concordia su Carnival*, *ILSole24Ore*, 10 marzo 2012.

perdite e si stima una riduzione dell'82% dell'utile per l'intero anno. I vertici del gruppo prevedono poi 100 milioni di dollari di perdite solo per il marchio Costa quest'anno.<sup>23</sup>

Sul bilancio di Carnival, però, non pesano tanto le spese per riparare ai danni causati dal naufragio della nave Concordia, quanto il colpo subito a livello di reputazione e di immagine. **I danni maggiori colpiscono la fiducia**, come afferma Luca Poma.<sup>24</sup> In seguito al naufragio, i volumi di *booking* per l'intera flotta, escludendo Costa, sono calati del 16% dal 13 gennaio fino a un massimo del 25% registrato due settimane dopo. Nel primo trimestre del 2012 la società americana ha subito una perdita di 18 centesimi per azione, per un totale di 139 milioni di dollari, quando l'anno precedente il valore del titolo era di 19 centesimi per azione, per un utile pari a 152 milioni di dollari.<sup>25</sup> Secondo il management del gruppo "ci vorrà almeno un anno perché gli effetti della tragedia di Concordia rientrino. Ma torneranno indietro".<sup>26</sup> Già a fine marzo Carnival ha, infatti, recuperato oltre il 3%, tanto che Morgan Stanley ha alzato il prezzo obiettivo da 27 a 30 dollari per azione.<sup>27</sup>



Andamento del titolo Carnival (fonte ADVFN.com)

<sup>23</sup> Raoul de Forcade, *Effetto Concordia su Carnival*, *IlSole24Ore*, 10 marzo 2012.

<sup>24</sup> Luca Poma e Giampietro Vecchiato, *Crisis Management*, Gruppo24Ore, 2012.

<sup>25</sup> Raoul de Forcade, *Effetto Concordia su Carnival*, *IlSole24Ore*, 10 marzo 2012.

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Andrea Moizo, *Schettino sarà dimenticato, l'industria delle crociere investe*, [www.linkiesta.it](http://www.linkiesta.it), 12 marzo 2012.

I dati sulla fiducia nutrita dai consumatori, intanto, parlano chiaro: subito dopo il naufragio della nave Concordia, le prenotazioni di Costa erano tra l'80% e il 90% più basse rispetto agli anni precedenti, valore che poi si è ridimensionato tra il -40% e il -50%.

Carnival teme un crollo della reputazione e sta valutando diverse soluzioni. Le prime voci in seguito al disastro del 13 gennaio parlavano di un possibile trasferimento della sede della compagnia genovese all'estero, ipotesi poi quasi del tutto abbandonata. Certo è che l'incidente della nave Concordia mina la credibilità di un marchio storico italiano, che conta per il 7,2% dell'intero mercato globale delle crociere.<sup>28</sup> I dirigenti di Carnival potrebbero considerare un **rebranding**, un cambiamento dell'immagine e del nome per contenere i danni alla reputazione. In un settore come quello delle crociere, però, occorrono anni per costruire la credibilità di un marchio. La società americana dovrà valutare i costi nel breve periodo di un *rebranding* rispetto ad eventuali vantaggi, nel lungo periodo, di una possibile ristrutturazione.<sup>29</sup>

### **3.3 L'effetto Concordia: il contraccolpo nel settore navale**

#### **3.3.1 Il settore crocieristico**

Il settore crocieristico inizialmente non aveva risentito della crisi globale. L'aumento del prezzo del petrolio, i costi legati alla costruzione di navi sempre più grandi e le vicende connesse alla primavera araba si sommano alla tragedia della nave Concordia e mettono in discussione l'attuale situazione.

---

<sup>28</sup> Marco Valsania, *Carnival ripenserà il marchio Costa*, *ILSole24Ore*, 29 febbraio 2012.

<sup>29</sup> *Ibidem*.



Composizione del mercato Crocieristico (fonte Il Sole 24 Ore)

Subito dopo l'incidente, infatti, si è avuta una battuta d'arresto nelle prenotazioni, soprattutto da parte del crocierista non consolidato, che ha coinvolto le principali compagnie europee e americane.<sup>30</sup> Oltre al calo registrato da Costa e da Carnival, intorno al -20%, anche Royal Caribbean ha visto ridurre il volume delle prenotazioni di circa il 15% rispetto al 2011.<sup>31</sup>

Le più importanti compagnie crocieristiche - Carnival, Royal Caribbean e Msc Crociere - hanno interrotto, all'indomani del naufragio, le campagne di marketing e pubblicità e hanno applicato strategie di sconti. I prezzi per alcune destinazioni, come ad esempio il Mediterraneo, sono in ribasso anche del 30%. Secondo il New York Times le tariffe delle compagnie di crociera più importanti in Europa sarebbero in calo del 12% rispetto al 2011. Anche le crociere caraibiche stanno risentendo negativamente della crisi che ha colpito Costa Crociere: i viaggi di lusso della Crystal Cruises sono offerti sul mercato ad un terzo del prezzo di catalogo e le prenotazioni hanno subito una contrazione dell'11% rispetto all'anno scorso.<sup>32</sup>

Anche il titolo in borsa ha risentito dell'incidente a Costa. Carnival ha perso 18 centesimi per azione, e molte società di analisti, tra cui Credit Suisse, sostengono che l'effetto Concordia peserà anche sulle quotazioni dell'intero settore delle crociere. Gli analisti, infatti, hanno deciso di tagliare le stime 2012-2014 sull'utile per azione e sull'Ebit di Carnival e hanno rivisto al

<sup>30</sup> Raoul de Forcade, *Crociere: la sfida è neutralizzare l'effetto Concordia*, IlSole24Ore, 14 febbraio 2012.

<sup>31</sup> Carlo Lavalle, *Costa Concordia mette in crisi le crociere*, [www.manageronline.it](http://www.manageronline.it), 10 marzo 2012.

<sup>32</sup> Ibidem.

ribasso, anche se in maniera minore, le stime su Royal.<sup>33</sup> L'analista Robin Farley spiega, però, che benché ci si aspettasse che la stagione estiva fosse colpita negativamente dal naufragio della nave Concordia, i prezzi dei biglietti delle crociere, compresa Costa, sono saliti del +1% dall'inizio dell'anno.<sup>34</sup> Stime che fanno sperare che l'effetto Concordia sia solo un fenomeno passeggero. Anche Sergio Senesi, presidente di Cemar Agency network di Genova, durante il Seatrade Cruise Shipping<sup>35</sup> tenutosi a Miami a metà marzo, ha affermato che "il mercato crocieristico conferma la propria solidità e l'appeal di sempre, nonostante la contingenza economica sfavorevole e i recenti accadimenti".<sup>36</sup> A poca distanza dal naufragio della Costa Concordia è difficile, però, tracciare un quadro definitivo.

### 3.3.2 Le ansie di Fincantieri<sup>37</sup>

All'indomani del naufragio della nave Concordia, le principali compagnie crocieristiche hanno sostenuto ingenti investimenti per potenziare le proprie flotte. Tale decisione potrebbe essere stata influenzata dal generale clima di incertezza instauratosi dopo la crisi che ha colpito Costa, tanto che Fincantieri, l'industria navale di Stato, teme per la propria sopravvivenza nel lungo periodo.

Fincantieri, con otto cantieri in tutta Italia, copre il 50% del business mondiale nel settore cantieristico. Si dedica prevalentemente alla costruzione e all'allestimento di navi da crociera, che oggi rappresentano il 70% dell'attività



<sup>33</sup> Raoul de Forcade, *Crociere: la sfida è neutralizzare l'effetto Concordia*, *ILSole24Ore*, 14 febbraio 2012.

<sup>34</sup> *Ibidem*.

<sup>35</sup> Il Seatrade Cruise Shipping è un *meeting* a cui hanno preso parte i rappresentanti più importanti del settore crocieristico. Si è tenuto dal 12 al 15 marzo 2012.

<sup>36</sup> Raoul de Forcade, *Crociere, Italia in calo ma prima in Europa*, *ILSole24Ore*, 13 marzo 2012.

<sup>37</sup> I dati su Fincantieri riportati sono stati tratti dall'articolo di Francesco Prisco, *Fincantieri in ansia per il saldo di un ordine*, *ILSole24Ore*, 29 febbraio 2012.

della società. Tra i principali clienti di Fincantieri, oltre a Carnival, Royal Caribbean ed Msc, figura Costa.

L'industria cantieristica di Stato ha in mano una commessa della compagnia genovese da 555 milioni di euro e un portafoglio ordini complessivo per 8,3 miliardi. La consegna della nave ultimata è prevista per il 2014, e dovrebbe essere seguita da un'altra imbarcazione analoga commissionata da Carnival. Entrambe le compagnie non hanno disdetto gli ordini, ma Fincantieri teme per una riduzione delle commesse. Fino a novembre 2011 l'industria di Stato puntava sulla **partnership con Costa** per risollevarsi da una situazione finanziaria critica, ma la compagnia avrebbe momentaneamente interrotto le trattative.

### **3.3.3 La revisione delle norme in materia di sicurezza**

Il naufragio della Costa Concordia ha portato sotto i riflettori alcune **mancanze da parte della compagnia genovese** in tema di sicurezza. Quello dei trasporti è un settore dove la sicurezza dovrebbe avere la massima priorità. Molto spesso alcune regole per la salvaguardia della vita delle persone vengono sottovalutate e le falle nei sistemi di sicurezza emergono solo quando l'irreparabile è già accaduto.

Si pensi all'affondamento del Titanic, la più imponente nave da crociera dello scorso secolo. Dopo quattro giorni di navigazione affondò in seguito alla collisione con un iceberg. Nel naufragio persero la vita 1.523 persone, quasi l'80% del totale dei passeggeri. In seguito al disastro, emersero le falle nei sistemi di sicurezza, tra le quali lo scarso numero delle scialuppe, le ridotte dimensioni del timone e l'altezza insufficiente delle paratie stagne. In seguito alla tragedia, le norme di sicurezza vennero completamente rivisitate: fu ratificato il *Radio Act*, che regolamentava l'uso delle comunicazioni via radio, fu rivista la regolamentazione sul numero di scialuppe a bordo, vennero rese

obbligatorie per l'equipaggio simulazioni di operazioni di salvataggio. Pochi anni dopo si arrivò all'invenzione del radar, installato oggi su tutte le navi.<sup>38</sup>

Nel caso della nave Concordia, l'equipaggio non era addestrato a fronteggiare un'emergenza come un naufragio. Costa non era in possesso di un programma di rilevazione della posizione dell'imbarcazione. La nave era inoltre sprovvista di un sistema di registrazione delle comunicazioni da e per la nave.

La prima ad intervenire dopo l'incidente alla nave Concordia è stata la Commissione Europea, che ha chiesto un riesame delle norme di sicurezza dell'Imo<sup>39</sup> volto a garantire la salvaguardia dei passeggeri. Secondo la Commissione, il riesame delle regole parte da alcune domande prioritarie che toccano, tra gli altri, il tema della stabilità, della progettazione e dell'evacuazione.<sup>40</sup>

All'indomani della tragedia, il Governo ha pubblicato sulla Gazzetta ufficiale la nuova normativa anti-inchini per le navi, ossia il provvedimento che impedirà alle grandi imbarcazioni di avvicinarsi alla riva di aree protette, che sembra essere stata la causa del naufragio della nave Concordia. Inoltre, il Consiglio dei Ministri, il 9 marzo, ha recepito la direttiva comunitaria 2010/36 in tema di navigazione marittima, relativa a prescrizioni tecniche per le navi passeggeri adibite a viaggi nazionali.<sup>41</sup>

Nella stessa direzione si sono mosse Cruise Lines International Association ed European Cruise Council, le principali associazioni internazionali del settore crociere. Il 20 marzo hanno presentato al comitato per la sicurezza marittima dell'Imo una richiesta di revisione della convenzione internazionale Solas.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Dan Van der Vat, Robin Gardiner, *I Titanic erano due*, Piemme, 2002.

<sup>39</sup> L'International Maritime Organization è una convenzione delle Nazioni Unite volta a promuovere le norme di sicurezza, sia per quanto riguarda la navigazione che per quanto concerne la progettazione delle imbarcazioni e le misure da adottare in materia di sicurezza.

<sup>40</sup> *Costa Concordia, l'Ue agli armatori: rivedere le norme di sicurezza delle navi passeggeri a livello Ue ed Imo*, greenport.it, 3 febbraio 2012.

<sup>41</sup> Raoul de Forcade, *Il Governo ha varato la stretta*, *IlSole24Ore*, 10 marzo 2012.

<sup>42</sup> La Safety of life at sea è una convenzione internazionale dell'Imo volta a garantire la sicurezza in mare.

La richiesta è incentrata sugli incidenti cosiddetti *very serious*, che comportano vittime tra le persone a bordo, la perdita di una nave e l'eventuale impatto ambientale.<sup>43</sup>

A fine marzo, Msc Crociere ha sviluppato il *Voyage Planning & Monitoring System*, che permetterà di seguire da terra l'itinerario di ogni nave, tracciarne la posizione e la rotta, con una frequenza di aggiornamento di cinque secondi. Il sistema è stato presentato il 2 aprile alla giornata, organizzata dalla compagnia a Napoli, dedicata alla sicurezza. In questa sede, Msc ha aperto le porte di una delle sue imbarcazioni per illustrare le tecnologie e le norme adottate in materia di sicurezza.<sup>44</sup>

A maggio, nelle giornate di martedì 8 e mercoledì 9, si è tenuto a Genova un convegno sulla sicurezza in mare, promosso e organizzato da *Salvage Accademy* e *Switzer*, in collaborazione con l'accademia Italiana Marina Mercantile. Le due giornate saranno dedicate alla risposta alle emergenze in mare e alla gestione di situazioni di crisi.<sup>45</sup>

### **3.4 L'incognita per il turismo**

Il business delle crociere alimenta gran parte del turismo italiano. "Proprio l'Italia risulta essere la più importante destinazione europea nel settore crociere", ha affermato Sergio Senesi.<sup>46</sup> Secondo uno studio condotto dal Politecnico di Milano, solo Costa - ad oggi il più grande gruppo turistico italiano e la compagnia di crociere numero uno in Europa - ha generato un impatto economico di oltre 2,2 miliardi sull'economia italiana solo negli ultimi due anni.<sup>47</sup> La crisi che ha colpito la compagnia genovese potrebbe, però, comportare **gravi danni economici per il turismo italiano.**

---

<sup>43</sup> Raoul de Forcade, *Revisione per le norme di sicurezza*, *ILSole24Ore*, 21 marzo 2012.

<sup>44</sup> Vera Viola, *Msc vara il sistema "controlla-navi"*, *ILSole24Ore*, 3 aprile 2012.

<sup>45</sup> Siamo stati informati del convegno, in data 12 aprile 2012, dall'ingegner Michele Palescandolo, che ci ha rilasciato un'intervista.

<sup>46</sup> Questo è quanto ha affermato Sergio Senesi, presidente di Cemar Agency network di Genova, al Seatrade Cruise Shipping a Miami, 12 marzo 2012, tratto dall'articolo di Alberto Ghiara, "Effetto Concordia? E' durato un mese!", *IL SECOLO XIX*, 14 marzo 2012.

<sup>47</sup> Raoul de Forcade, *La crisi di Costa allarma l'economia della Liguria*, *ILSole24Ore*, 1 marzo 2010.

Un mese dopo il naufragio della Costa Concordia, si è diffusa la notizia che Carnival potrebbe decidere di trasferire la sede della compagnia genovese all'estero (anche se l'ipotesi è poco plausibile).<sup>48</sup> L'impatto economico che questa decisione, se presa, avrebbe sull'economia della Liguria, sarebbe ingente. Solo in questa regione, infatti, negli ultimi due anni, Costa ha effettuato investimenti diretti per 228 milioni di euro, confermando la Liguria come la regione più valorizzata dalla compagnia. Va poi incluso il cofinanziamento di 3,6 milioni, poi raddoppiato, per la realizzazione, a Savona, nel 2003, del Palacrociera, una delle più grandi stazioni marittime d'Italia. La compagnia, infine, solo in Liguria, conta 750 dipendenti. Il legame tra la regione e la compagnia è molto stretto, come ha confermato lo stesso sindaco di Genova, Marta Vincenzi, durante una conferenza stampa: "Siamo vicini alla società. Costa è parte stessa della storia di questa città".<sup>49</sup> Un possibile trasferimento della sede della compagnia rappresenterebbe **un duro colpo per la regione Liguria**, e in particolare per le città di Genova e Savona, da cui salpano la maggior parte delle navi di Costa. Ad essere preoccupata, però, non è la sola regione Liguria. Secondo un'indagine condotta dall'Osservatorio Nazionale del Turismo nel 2011, i più penalizzati potrebbero essere anche gli scali di Palermo, Civitavecchia, Napoli e Catania, che maggiormente risentirebbero dei mancati approdi della Costa Concordia, che ogni anno garantiscono un fatturato di migliaia di euro. Solo nel 2011, infatti, il traffico nei porti da crociera italiani ha oltrepassato gli 11 milioni di passeggeri,<sup>50</sup> ma dopo il calo nelle prenotazioni registrato, si teme che il numero possa calare anche del 10%.

A risentire della tragedia non sono solo le città portuali italiane. Da fine marzo la regione Toscana ha intrapreso una politica di



---

<sup>48</sup> Raoul de Forcade, *La crisi di Costa allarma l'economia della Liguria*, IlSole24Ore, 1 marzo 2010.

<sup>49</sup> ibidem.

<sup>50</sup> E' quanto si legge sul report redatto dalla società di consulenze Risposte e Turismo, 2011.

**promozione dell'Isola del Giglio** e di tutto l'arcipelago toscano, per arginare l'effetto Concordia. L'isola, in particolare, è stata coprotagonista per alcune settimane della vicenda del naufragio della nave Costa; ciò che è emerso sono state soprattutto la disponibilità e la generosità mostrate dai suoi abitanti nei confronti delle vittime del naufragio - elementi sicuramente enfatizzati dai media. Senza contare la pubblicità gratuita di cui l'isola ha potuto beneficiare per quasi due mesi. Due aspetti che dovrebbero garantire un discreto afflusso di turisti nel periodo estivo. Quello che si teme, però, è che l'isola venga associata all'immagine del naufragio e della morte di trenta persone. I turisti hanno inoltre manifestato preoccupazioni riguardo a possibili fuoriuscite di carburante e di rifiuti di ogni genere dalla nave, che comprometterebbero la bellezza delle acque della Toscana. Per rilanciare l'Isola del Giglio la regione Toscana ha stanziato un finanziamento di 50 mila euro, erogato direttamente al Comune dell'isola.<sup>51</sup> Per tutta la primavera, inoltre, hanno avuto luogo fiere e manifestazioni in tutta la regione, per promuovere le isole toscane. Per quanto riguarda il problema dell'inquinamento delle acque, durante una conferenza stampa l'assessore regionale al turismo, Cristina Scaletti, e il sindaco del Giglio, Sergio Ortelli (in foto), hanno garantito sull'assenza di residui di carburante nelle acque intorno all'isola e promesso una completa pulizia dei fondali entro la fine di aprile (*ndr.* alla data attuale i fondali risultano ripuliti). Attraverso uno spazio dedicato sul Portale Ufficiale della Toscana sarà possibile monitorare continuamente tali operazioni di pulizia.<sup>52</sup> L'unica preoccupazione resta proprio la rimozione del relitto della nave Concordia, la cui data al momento è ancora incerta (*ndr.* alla data in cui scriviamo, 8 aprile 2012).



---

<sup>51</sup> Camilla Fusai, *Turismo, la Regione promuove il Giglio per scongiurare l'effetto Concordia*, [www.ilReporter.it](http://www.ilReporter.it), 22 marzo 2012.

<sup>52</sup> Ibidem.

## **CAPITOLO 4**

### **CRISIS MANAGEMENT E CRISIS COMMUNICATION: I PRINCIPALI ERRORI COMMESSI DA COSTA**

#### **4.1 Le caratteristiche della crisi che ha colpito Costa**

Quello che caratterizza la crisi che ha travolto Costa, secondo Luca Poma, è l'**effetto sorpresa**:<sup>56</sup> il naufragio è avvenuto nella notte tra venerdì e sabato sera e ha colpito una nave solida, che però era già stata protagonista di due incidenti, uno nel 2008 e uno nel 2010, seppur entrambi di lieve entità.

Fin dalle prime ore le informazioni sulla tragedia sono state poco esaustive. Ancora oggi (*ndr* in data 20 aprile), le dinamiche dell'incidente non sono state chiarite, anche perché la compagnia non ha confermato l'esistenza delle registrazioni delle comunicazioni effettuate da e per la nave, che potrebbero far luce sui reali accadimenti.

Altro aspetto caratteristico è l'**incalzare degli eventi**. Le prime voci in merito all'incidente parlavano di un semplice *black-out*, poi diventato un incagliamento sul fondale e infine rivelatosi un impatto che ha causato il naufragio dell'imbarcazione e la morte di più di 30 passeggeri.

Vi è poi la totale perdita del controllo da parte del rappresentante più alto in grado della nave, il comandante Schettino, che a nemmeno due ore dall'incidente era già sceso della nave, in circostanze ancora tutte da chiarire. Subito dopo l'impatto, a bordo si è scatenato il panico, come testimoniano alcuni passeggeri. Questo prova l'incapacità da parte di Costa di preparare e gestire sia gli *stakeholder* equipaggio sia gli *stakeholder* passeggeri.<sup>57</sup> Le comunicazioni da e per nave, poi, non sono state per niente chiare: molte informazioni sono state diffuse, poi smentite e infine riconfermate, a dimostrazione dell'incapacità da parte della compagnia di coordinare il flusso delle comunicazioni dall'interno verso l'esterno.

---

<sup>56</sup> Luca Poma, *Concordia, è affondata solo la nave?*, [www.CreatoridiFuturo.it](http://www.CreatoridiFuturo.it).

<sup>57</sup> *Ibidem*.

All'indomani della tragedia, molto forte è stata la **pressione esercitata dai mass-media**, attraverso giornali, telegiornali e *social network*, sicuramente legata alla natura dell'evento, che oltretutto ricorre nel centenario dell'affondamento di un'altra grande nave da crociera, il Titanic.<sup>58</sup>

Un evento come quello che ha colpito Costa Crociere è a bassa probabilità ma ad altissimo impatto, come ha notato Luca Poma.<sup>59</sup> Anche di fronte ad eventi di questo tipo, però, nessuna compagnia deve farsi cogliere impreparata. Il compito principale di un buon *crisis team* dovrebbe essere proprio quello di prevedere i cosiddetti *worst case scenarios*, vale a dire ipotizzare possibili incidenti e le reazioni della compagnia per fronteggiarli. Dalla vicenda appare evidente come Costa abbia gestito la fase di emergenza senza la necessaria professionalità e preparazione.<sup>60</sup>

## **4.2 La gestione imminente della crisi e gli errori commessi**

### **4.2.1 L'impreparazione della compagnia**

Come afferma Mauro de Vincentiis, "ogni qualvolta un'impresa viene colpita da una crisi, la priorità è gestire la crisi stessa, soprattutto gestirla bene e non perdere il controllo della comunicazione".<sup>61</sup> Quando la compagnia perde di vista questi obiettivi, la crisi può degenerare e comportare conseguenze negative ingenti.

Il naufragio della Costa Concordia ha colto la compagnia genovese **impreparata a reagire**. Costa è stata travolta dalla risonanza mediatica dell'evento ed è stata incapace di gestire la crisi prontamente e correttamente.

---

<sup>58</sup> Luca Poma, *Concordia, è affondata solo la nave?*, [www.CreatoridiFuturo.it](http://www.CreatoridiFuturo.it).

<sup>59</sup> Ibidem.

<sup>60</sup> Patrick Trancu, *Costa Crociere, un problema di cultura*, <https://patricktrancu.wordpress.com/2012/02/09/crisis-management-costa-crociere-un-problema-di-cultura/>, 9 febbraio 2012.

<sup>61</sup> Mauro de Vincentiis, *Comunicare l'emergenza*, CGD, 2010.

Molti sono stati gli errori commessi.

In primis, il personale di bordo, compreso il comandante, non era addestrato a fronteggiare emergenze di questo tipo. L'organizzazione ha poi dimostrato di non essere in possesso degli strumenti adeguati per evitare questo tipo di sciagure, quale ad esempio un sistema di mappatura delle deviazioni di rotta. In secondo luogo, Costa ha scarsamente coordinato le comunicazioni terra-mare in seguito all'impatto. A dare l'allarme non è stato l'equipaggio, ma un passeggero allarmato i cui familiari hanno contattato la capitaneria di porto. Come afferma Mauro de Vincentiis, "controllare e possibilmente centralizzare il flusso delle informazioni è una delle principali regole da seguire in caso di emergenza". Doveva essere il comandante della nave a lanciare per primo l'allarme e a contattare prontamente la sede Costa, perché potesse prepararsi a gestire l'incidente.

Sin dall'inizio la compagnia non ha ammesso le proprie responsabilità, ma ha colpevolizzato esclusivamente il comandante Schettino. Questi è però un dipendente stesso della compagnia, con anni di esperienza alle spalle e una lunga carriera con Costa. Se un capitano che ignora le principali regole del codice nautico in caso di naufragio comanda una delle navi più grandi della compagnia genovese, si sollevano legittimi dubbi sull'efficienza dell'attività di *recruiting* da parte di Costa.



La compagnia ha, peraltro, tollerato per anni la cosiddetta pratica degli inchini, che consiste nell'avvicinarsi alla costa affinché la nave possa essere vista ed omaggiare le città portuali. La prassi di navigare in prossimità delle coste più belle è molto diffusa e assolutamente legale, ma se una nave di grosso tonnellaggio esce dalle acque cosiddette sicure e si avvicina eccessivamente alla riva, la situazione può diventare pericolosa.<sup>62</sup> In merito alla vicenda, Costa ha inizialmente affermato di non essere a conoscenza della

---

<sup>62</sup> Raoul de Forcade, *Il Governo ha varato la stretta*, *IlSole24Ore*, 10 marzo 2012.

prassi diffusa tra l'equipaggio, poi ha ritrattato, sostenendo che la pratica era concessa ma solo in acque sicure. Sul blog della compagnia, però, in data 26 settembre 2010 si può leggere "*la Costa Concordia [...] ha omaggiato con il suo saluto e con la sua breve sosta nella rada della Corricella, l'isola di Procida, tutto ciò grazie al Comandante Francesco Schettino, di Meta di Sorrento...*",<sup>63</sup> il che lascerebbe intendere che Costa fosse al corrente della prassi e consenziente.<sup>64</sup>

Molti sono gli aspetti negativi che si riscontrano nel *crisi management* di Costa, ma anche qualcosa di positivo è stato fatto, come ha notato Luca Poma in un post da lui pubblicato sulla vicenda<sup>65</sup>. Sotto il profilo tecnico, la tragedia è stata gestita in maniera intensa. Dopo un *default* iniziale, la compagnia ha posto subito l'interesse pubblico al primo posto, mettendo a disposizione a spese proprie oltre mille uomini per le operazioni di soccorso e di ricerca dei dispersi. La compagnia ha poi collaborato il più possibile con le autorità e con gli abitanti dell'isola del Giglio per assistere, ospitare e riportare a casa i superstiti.<sup>66</sup>

Dalla vicenda sono poi emersi lo spirito di gruppo e la coesione interni alla compagnia. Molto spesso, quando un'impresa è colpita da una crisi, può verificarsi uno sfaldamento dell'organizzazione. I dipendenti, presi dal panico e sentitisi abbandonati, potrebbero non collaborare con la compagnia e addirittura rilasciare dichiarazioni ai media che mettano in cattiva luce l'organizzazione stessa. I dipendenti di Costa hanno invece reagito in maniera coesa, a vantaggio della compagnia. Sicuramente, la difesa dei membri dell'equipaggio da parte del presidente Foschi ha rafforzato il senso di unione all'interno del gruppo.<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> <http://blog.costacrociere.it>

<sup>64</sup> Il post sul blog era stato rimosso all'indomani dell'incidente per evitare ripercussioni sulla compagnia, per poi essere ripristinato in seguito a una protesta nata sul web.

<sup>65</sup> Luca Poma, *Concordia, è affondata solo la nave?*, [www.CreatoridiFuturo.it](http://www.CreatoridiFuturo.it).

<sup>66</sup> Beppe Riso, *Naufragio, le spiegazioni della Costa*, IL SECOLO XIX, 16 gennaio 2012.

<sup>67</sup> Queste le esatte parole pronunciate dall'ad di Costa durante una conferenza stampa tenutasi il 16 gennaio: "Tutti i nostri membri dell'equipaggio si sono comportati da eroi, tutti!", tratte dall'articolo di Beppe Riso, *Naufragio, le spiegazioni della Costa*, IL SECOLO XIX, 16 gennaio 2012.

#### 4.2.2 La mancanza di un'efficace *crisis communication*

Nella gestione della crisi, la **prontezza di risposta** è un fattore determinante: un intervento tempestivo consente di contenere i danni dell'evento negativo.<sup>68</sup> "La gestione della comunicazione da parte di Costa Crociere è stata caratterizzata da tempistiche, modalità e contenuti assolutamente inadeguati", ha affermato Luca Poma.<sup>69</sup> Nelle prime 24 ore dopo la crisi, Costa non è riuscita a dirigere in suo favore la gestione e la comunicazione di crisi. Il management dell'organizzazione ha, infatti, lasciato che i media costruissero la loro versione della vicenda e la presentassero all'opinione pubblica. E' mancata una vera e propria posizione sui fatti da parte del gruppo.

All'indomani del naufragio, Costa non ha, infatti, rilasciato dichiarazioni sulla vicenda e nessuno o pochi chiarimenti. Anche nei giorni successivi l'organizzazione è stata incapace di esprimersi in maniera univoca e ha rilasciato poche dichiarazioni. La reticenza eccita la curiosità della stampa e lascia immaginare un retroscena più grave. **La regola fondamentale è dire tutto quello che si sa, e subito.**<sup>70</sup> Quando scoppia una crisi, il *management* dell'organizzazione dovrebbe essere l'unico e più autorevole punto di riferimento per l'esterno. A diffondere le informazioni sull'evolversi dei fatti dovrebbe essere l'organizzazione in prima persona, in modo da poterne controllare anche il contenuto. Il ruolo dei media non deve essere sottovalutato. I giornalisti, più che nemici dell'azienda, sono lo strumento attraverso il quale l'impresa può comunicare con un vasto pubblico. Se il leader e il portavoce dell'organizzazione sono in grado di utilizzare al meglio i media, la reputazione dell'impresa può non solo essere difesa, ma anche rafforzata.<sup>71</sup>

Costa ha commesso un altro grave errore. Durante una conferenza stampa tenutasi il 16 gennaio, l'Ad Foschi aveva indicato quali fossero le tre priorità

---

<sup>68</sup> Luca Poma e Giampietro Vecchiato, *Crisis management*, Gruppo24Ore, 2012.

<sup>69</sup> Patrick Trancu, *Costa Crociere, un problema di cultura*, <https://patricktrancu.wordpress.com/2012/02/09/crisis-management-costa-crociere-un-problema-di-cultura/>, 9 febbraio 2012.

<sup>70</sup> Mauro de Vincentiis, *Comunicare l'emergenza*, CDG, 2010.

<sup>71</sup> Ibidem.

per la compagnia: assistere gli ospiti, tutelare l'ambiente e rimuovere il relitto.<sup>72</sup> A tre settimane dall'incidente, però, Costa non aveva ancora recuperato i corpi di tutti i dispersi, la minaccia ambientale era imminente e ad oggi (*ndr.* 20 aprile) non si è ancora parlato di come e quando il relitto della nave verrà rimosso. Se le promesse fatte non vengono mantenute, l'immagine della compagnia è inevitabilmente compromessa.

Un'altra regola da osservare in ambito di *crisis communication* e *media relation* consiste nel **tener conto dei diversi segmenti di pubblico e di media.**<sup>73</sup> Il portavoce della compagnia deve saper calibrare la complessità e lo stile delle notizie a seconda dell'audience di riferimento. Costa ha invece commesso l'errore di standardizzare tutte le comunicazioni attraverso le piattaforme informatiche. Se questa scelta da un lato può essere giustificata dal timore di un'eccessiva divergenza tra le informazioni comunicate, dall'altro la compagnia ha perso l'occasione di creare un legame più caldo e diretto con il pubblico.

Particolare attenzione merita la gestione da parte di Costa della *crisis communication* sul web, analizzata efficacemente da Patrick Trancu in un suo post sulla vicenda.<sup>74</sup> Su Twitter si è scelto di rispondere alle diverse richieste con un messaggio standardizzato che rimandava alla consultazione del sito internet della compagnia e ad un numero di telefono istituito per l'emergenza. Su Facebook le immagini di gioia della *homepage* sono state sostituite dalla rappresentazione di un mare calmo, in segno di lutto. Peccato che l'intervento sia avvenuto a tre giorni dalla tragedia. Su Youtube sono stati nascosti i video precedentemente caricati per sostituirli con dichiarazioni di cordoglio per i parenti delle vittime.<sup>75</sup> All'indomani della tragedia, il sito ufficiale è stato aggiornato rapidamente, anche se è mancato uno spazio web appositamente dedicato. Gli unici servizi offerti erano rappresentati da una finestra contenente poche e scarse informazioni sulla vicenda e da un numero di

---

<sup>72</sup> Beppe Riso, *Naufragio, le spiegazioni della Costa*, IL SECOLO XIX, 16 gennaio 2012.

<sup>73</sup> Luca Poma e Giampietro Vecchiato, *Crisis management*, Gruppo24ORre, 2012.

<sup>74</sup> [http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie\\_rp/media/costa-crociere-la-gestione-della-crisi-sui-social-media/notizia\\_rp/43837/9](http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/media/costa-crociere-la-gestione-della-crisi-sui-social-media/notizia_rp/43837/9)

<sup>75</sup> *Ibidem.*

telefono indicato in alto a destra della pagina web ufficiale, che stonavano un po' con il generale tema vacanziero del sito internet della compagnia. Inoltre, il sito è andato in tilt per quasi 24 ore a seguito del sovraccarico di traffico.

Agli errori commessi a livello di *crisis team*, si sommano le parole sbagliate e totalmente fuori luogo dell'Ad di Costa, Pier Luigi Foschi. Durante un'intervista tenutasi il 16 gennaio, il numero uno della compagnia genovese avrebbe dichiarato di attraversare il momento più doloroso dopo la morte di sua madre e che quanto era accaduto al Giglio era da attribuirsi al "fesso", cioè al fattore umano.<sup>76</sup> La tragedia della



nave Concordia ha causato la morte di 30 persone e distrutto altrettante famiglie. Le parole di Foschi, che ha anteposto il proprio dolore personale a quello dei passeggeri coinvolti nel naufragio, denotano insensibilità e mancanza di senso di responsabilità. Il fatto poi che tali affermazioni provengano dalla figura centrale del gruppo Costa aggrava ulteriormente la vicenda. L'Ad di una compagnia ne è anche il portavoce e dovrebbe sempre controllare le proprie dichiarazioni.<sup>77</sup>

Foschi avrebbe poi dovuto essere maggiormente protagonista della vicenda, per esempio recandosi sul luogo del naufragio e mostrando una sincera vicinanza ai passeggeri e ai familiari delle vittime della tragedia. Così, come ha scritto Mariella Governo, ha scelto di comportarsi Richard Branson, dirigente della compagnia di treni Virgin, in seguito ad un deragliamento nel 2007. Foschi avrebbe dovuto sostituire la sua figura a quella della nave arenata nei pressi dell'isola del Giglio. Costa ha invece gestito la tragedia con una prospettiva Costacentrica, mentre il primo passo da fare doveva essere quello di **assumersi le proprie responsabilità** e preoccuparsi delle reali vittime della tragedia.

---

<sup>76</sup> [http://www.corriere.it/cronache/12\\_gennaio\\_20/comandanti-troppi-poteri-bucci\\_a3d13dae-4332-11e1-8047-0b06b4bf3f34.shtml](http://www.corriere.it/cronache/12_gennaio_20/comandanti-troppi-poteri-bucci_a3d13dae-4332-11e1-8047-0b06b4bf3f34.shtml)

<sup>77</sup> Mariella Governo, *Costa Crociere: le parole sbagliate*, [www.mariellagoverno.it](http://www.mariellagoverno.it), 21 gennaio 2012.

## **CAPITOLO 5**

### **CRISIS MANAGEMENT E CRISIS COMMUNICATION: COME ANDREBBE GESTITA LA CRISI**

#### **5.1 Crisis management e crisis communication**

*Crisis management* e *crisis communication* sono due concetti ben distinti.

Il ***crisis management*** è il processo di gestione vera e propria della crisi, e comprende tutte le attività da mettere in atto prima, durante e dopo un evento critico. Attraverso una buona gestione della crisi, l'impresa mira a ridurre la minaccia e l'impatto di un evento negativo.

La ***crisis communication*** è soltanto uno degli strumenti con cui la crisi viene affrontata nel momento in cui si manifesta. Il suo compito principale è quello di salvaguardare alcuni fattori critici per l'impresa, quali la credibilità, la notorietà e la reputazione, cercando di preservare la relazione con gli interlocutori.

La disciplina del *crisis management* è piuttosto recente e può essere articolata in tre fasi principali: ***research***, ovvero la fase pre-crisi; ***response***, la fase di gestione durante la crisi; ***recovery***, ovvero la fase post-crisi.

#### **5.1.1 Fase I: *research***

Come scrive Luca Poma, "la corretta gestione di una situazione di crisi incomincia molto prima che si verifichi un evento negativo".<sup>78</sup> Tutte le aziende sono sempre esposte al rischio di essere colpite da una crisi e non devono farsi cogliere impreparate.

Il primo passo da compiere consiste nel costituire un ***crisis team***, la cui funzione principale è quella di prevenire e gestire gli eventi negativi che potrebbero colpire l'organizzazione. Il *team* deve essere composto da esperti

---

<sup>78</sup> Luca Poma e Giampietro Vecchiato, *Crisis management*, Gruppo24Ore, 2012.

dei settori dove l'azienda è presente e tra i membri fissi devono figurare, tra gli altri, l'amministratore delegato e il vicepresidente, i legali e l'ufficio stampa. In particolare, in ogni *crisis team* deve essere individuato un **portavoce**, che in caso di crisi avrà il compito di interfacciarsi con i giornalisti e diventerà l'autentico volto dell'azienda.

Il primo compito del *crisis team* consiste nell'individuare le aree vulnerabili dell'organizzazione, dove cioè una crisi potrebbe colpire. Il passo successivo sta nel valutare l'impatto che un potenziale evento negativo avrebbe, sia in termini economici, sia a livello di reputazione e di immagine, se fossero colpite le aree vulnerabili dell'organizzazione. Il *team* deve, poi, calcolare la probabilità che l'evento negativo colpisca una delle aree indicate, in modo da individuare dove è più urgente intervenire. Come afferma Seneca "il colpo del male previsto arriva con minor vigore".

Il secondo compito del comitato di crisi è quello di monitorare i segnali deboli che spesso preannunciano un evento negativo. Questa è un'attività di fondamentale importanza, poiché spesso l'emergenza e i costi connessi possono essere evitati se l'organizzazione riesce a percepire i primi sentori della crisi.

Una volta terminati gli interventi di prevenzione, il *crisis team* procede alla stesura del ***crisis plan***. La funzione del piano di crisi è quella di guidare l'organizzazione nel caso in cui venga colpita da un evento negativo, in modo da evitare il naturale disorientamento iniziale.

L'ultimo stadio di preparazione alla crisi che il comitato deve superare è la fase di simulazione. Gestire una crisi è qualcosa che si può imparare soltanto attraverso l'esperienza;<sup>79</sup> per questo l'organizzazione deve addestrare i membri del *crisis team* e dell'azienda ad affrontare una situazione di crisi, attraverso simulazioni di eventi negativi.

---

<sup>79</sup> Luca Poma e Giampietro Vecchiato, *Crisis management*, Gruppo24Ore, 2012.

### 5.1.2 Fase II: *response*

Quando una crisi colpisce l'organizzazione, **prontezza e pertinenza della risposta** diventano fondamentali per salvaguardare la reputazione dell'impresa.

**I primi 180 minuti** successivi allo scoppio della crisi sono quelli in cui devono essere compiute tutta una serie di operazioni che preparano l'organizzazione ad affrontare l'evento negativo. Innanzitutto, il dirigente responsabile dell'area colpita informa della crisi che si è manifestata il coordinatore del *crisis team*; questi, poi, avvisa il presidente e il vicepresidente dell'azienda. Se la crisi non è particolarmente rilevante, viene archiviato un dossier e predisposto un report riepilogativo. Se è invece rilevante, scattano le procedure anti crisi; i membri del *crisis team* recuperano il kit completo per gestire la crisi e il coordinatore convoca una prima riunione della squadra.

Nella fase *response*, il fattore comunicativo diventa l'elemento più importante e assume un valore determinante per le chances di successo finale.<sup>80</sup> Il portavoce, l'ufficio stampa e il Ceo devono essere addestrati a comunicare correttamente con l'esterno. Il portavoce dell'organizzazione, in particolare, diventa l'elemento indispensabile per dimostrare l'interesse che l'azienda prova per gli eventi accaduti e per le persone coinvolte. In ogni caso, il Ceo dell'impresa deve essere sempre pronto a scendere in campo in prima persona qualora la situazione lo richieda. Anche quando la figura del portavoce sia distinta da quella del leader, quest'ultimo rappresenta comunque l'organizzazione e deve moderare i suoi gesti e le sue parole.

Per rispondere in maniera efficace ad una situazione critica occorre utilizzare i **corretti canali di comunicazione**.<sup>81</sup> L'impresa, per questo, si avvale soprattutto dell'ufficio stampa, che di per sé, oggi giorno, non è più sufficiente. Bisogna anche predisporre una sezione apposita sul sito web ufficiale, se non addirittura una pagina a sé e aggiornare le eventuali pagine

---

<sup>80</sup> Luca Poma e Giampietro Vecchiato, *Crisis management*, Gruppo24Ore, 2012.

<sup>81</sup> *Ibidem*.

sui *social network*. Oltre al comunicato stampa, che deve essere breve, notiziabile e completo, e all'aggiornamento del sito aziendale, l'organizzazione deve anche attivare una serie di canali di comunicazione con i propri *stakeholder*, quali sms ed e-mail.

Ad essere rilevante non è solo la comunicazione con l'esterno, come ha notato Mauro de Vincentiis. La possibile perdita di credibilità e di immagine conseguente alla crisi non riguarda solo i soggetti esterni, ma interessa anche quelli interni. Per questo la comunicazione esterna deve essere affiancata da un'attività di comunicazione con i dipendenti e i collaboratori dell'organizzazione, affinché non si generi un clima di naturale sfiducia, ma di collaborazione e coesione.<sup>82</sup>

### 5.1.3 Fase III: recovery

Quando la crisi finisce, la prima azione che il leader dell'organizzazione ha il dovere di compiere è quella di **dichiarare** a tutti gli interlocutori **il momento in cui una crisi si può considerare terminata**.<sup>83</sup> Individuare l'istante preciso non è semplice, anche perché alcune crisi possono lasciare tracce per molto tempo. La capacità dell'impresa di affrontare il momento post-crisi dipende solo dalla sua preparazione e da come ha saputo gestire l'evento.

Prima che il leader possa dichiarare conclusa la crisi, è necessario che il *crisis team* effettui un'analisi approfondita per accertarsi che l'evento negativo sia davvero trascorso. **"E' vitale non voltare pagina troppo presto"**, ricorda Luca Poma.<sup>84</sup> Dall'altro lato, però, non conviene mantenere per troppo tempo i meccanismi attivati apposta per gestire la crisi.

Una volta che l'azienda sia tornata alla normalità, il leader deve premurarsi di ringraziare tutti gli interlocutori dell'impresa per la pazienza e la fiducia dimostrati. Di solito le persone ricordano meglio la prima e l'ultima notizia che

---

<sup>82</sup> Mauro de Vincentiis, *Comunicare l'emergenza*, CDG, 2010.

<sup>83</sup> Luca Poma e Giampietro Vecchiato, *Crisis management*, Gruppo24Ore, 2012.

<sup>84</sup> *Ibidem*.

sentono su un argomento<sup>85</sup>: oltre ad essere i primi ad informare sullo scoppio della crisi, bisogna anche dichiarare la fine della crisi stessa.

Una crisi comporta sempre dei danni a livello economico e di reputazione. Per recuperare queste perdite, l'impresa deve predisporre un **programma di rilancio immediato**. Bisogna, innanzitutto, presentare una nuova campagna di comunicazione per trasmettere ai vari interlocutori i valori che permeano l'azienda e annunciare la fine della crisi. Il budget da destinare al rilancio deve essere almeno pari al danno causato dalla crisi, affinché questo possa essere efficace.

E' importante dimostrare fin da subito un atteggiamento di solidarietà nei confronti delle vittime dell'evento negativo, in modo che queste non siano per sempre segnate da una cattiva immagine dell'organizzazione. E' opportuno, poi, non enfatizzare eccessivamente la ricerca dei colpevoli, per evitare di rimandare ulteriormente alla crisi appena trascorsa, e cercare piuttosto di mantenere tutti gli impegni presi e fornire le informazioni promesse.

Se da una parte l'evento negativo genera sempre un certo numero di danni per l'azienda, dall'altra una crisi può offrire molte **opportunità all'organizzazione**. L'impresa può innanzitutto imparare dai propri errori e accumulare esperienza in materia di gestione della crisi; possono emergere nuove personalità di spicco all'interno del gruppo, prima sottovalutate; si ottiene una grande visibilità mediatica che, se ben sfruttata, può accrescere la notorietà del brand; lo spirito di gruppo e il senso di appartenenza possono risultare rafforzati. La capacità di sfruttare positivamente un evento negativo dipende esclusivamente dall'atteggiamento dell'organizzazione.

A crisi terminata, è opportuno che il comitato si riunisca per redigere un **report riepilogativo**, dove indicare gli aspetti positivi e quelli negativi emersi dalla gestione della crisi appena conclusasi. In questo modo si potrà conservare una traccia all'interno dell'impresa che potrà essere utilizzata per affrontare gli eventi futuri come guida o come monito.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Luca Poma e Giampietro Vecchiato, *Crisis management*, Gruppo24Ore, 2012.

<sup>86</sup> Ibidem.

## **5.2 I principi irrinunciabili per un corretto *crisis management***

- Centralizzare il flusso delle informazioni ed essere i primi a dare l'allarme;
- Entrare subito in clima di crisi;
- Isolare la gestione di crisi dal resto del management, attivando il crisis team e stabilendo il budget da destinare alla gestione della crisi;
- Mettere l'interesse pubblico al primo posto;
- Contenere il più possibile il problema;
- Non dipendere da un unico individuo, quale il portavoce o il leader;
- Comprendere il ruolo dei media, cercando di evitare che la crisi si trascini a lungo;
- Identificare dei possibili alleati;
- Essere presenti sul luogo dell'evento;
- Rispettare i propri ruoli all'interno del *crisis team*;
- Iniziare il prima possibile la fase *recovery*.

## **5.3 Principi di *crisis communication***

- Assumersi fin da subito le proprie responsabilità;
- Calibrare la risposta ai diversi interlocutori, cercando di non polemizzare con i media;
- Indicare un portavoce ufficiale, evitando di parlare in tanti e identificando degli alleati esterni da coinvolgere nel flusso di comunicazione;
- Comunicare con trasparenza e sincerità e dire tutto quello che si sa e subito;
- Assumere un atteggiamento empatico, esprimendo le proprie emozioni e chiedendo scusa, evitando di esultare alla strage evitata e garantendo supporto ai familiari delle vittime;
- Non temere il confronto con i giornalisti;

- Farsi percepire come una fonte autorevole, comunicando continuamente e accuratamente, ammettendo l'eventuale ignoranza ed evitando di dire bugie;
- Trasmettere messaggi semplici e chiari;
- Capire l'importanza della comunicazione interna.

## Appendice

### **Testimonianza del comandante Raffaele Aiello, raccolta a seguito dell'intervista effettuata a Napoli in data 27 aprile 2012.**

Il comandante è amministratore delegato di una nota compagnia di navigazione passeggeri che fa parte del gruppo proprietario, tra l'altro, di Msc Crociere.

Il mondo della navigazione è cambiato completamente: 50 anni fa gli armatori in Europa erano pochissimi. Col tempo, il mare è diventato un vero e proprio business: fondi di investimento e gente con soldi hanno deciso di investire in questa attività, che garantiva profitti immediati. Nel giro di pochi anni il business è cresciuto e gli armatori, da quei pochi che erano, prevalentemente grandi famiglie proprietarie, sono aumentati esponenzialmente. I nuovi armatori non avevano però la competenza e l'esperienza necessarie per controllare la flotta. E' così che sono nate le società di gestione delle navi, ditte esterne che garantiscono la sicurezza delle navi e forniscono equipaggi a basso costo. Affidarsi alle compagnie di gestione esterna è allettante per molti armatori, poiché permette loro di risparmiare sui costi e ottenere ingenti margini di profitto. Questi nuovi investitori, molto spesso, possiedono diverse società e non fanno altro che comparare i diversi bilanci; se un investimento rende meno di un altro, desiderano che si adegui a quello della società più redditizia ed è qui che intervengono le compagnie di gestione. Tutto questo ha portato ad una *deregulation* nel settore, la cui conclusione eclatante è stato l'incidente alla nave Concordia.

Veniamo all'analisi, dunque, degli elementi che stanno minando alla sicurezza del settore, primo fra tutti la multi nazionalità dell'equipaggio. Ogni nave ha due composizioni: i servizi tecnici, quindi il comandante e l'equipaggio, e i servizi aggiuntivi, quali la lavanderia, la pasticceria, i camerieri, gli animatori. Quest'ultimo gruppo rappresenta l'80% circa del personale di bordo ed è fornito dalle società di gestione al minor costo possibile; mediamente un italiano a bordo di una nave da crociera guadagna 2500 euro al mese più i contributi; le società di gestione forniscono personale a 600/800 dollari al mese. Costa ha a bordo almeno una quindicina di etnie, un miscuglio di lingue e persone che, tra l'altro, non si capiscono tra di loro. Nei filmati che raffigurano gli attimi successivi all'impatto della nave Concordia si può chiaramente vedere qualcuno indicare il ponte 4 a gesti poiché non era in grado di parlare in italiano. Molti degli stranieri forniti dalle società di gestione non parlano nemmeno l'inglese, perché per 800 dollari al mese chi va a lavorare non è certo istruito. Sono persone allettate dal fatto che stanno a bordo per periodi lunghissimi e che con 800 dollari, nel loro paese, mantengono la famiglia per un anno.

Vi è anche un secondo elemento critico: oggi, il personale è sempre più giovane e, di conseguenza, inesperto. Il comandante Schettino, che ha 56 anni, si è trovato a governare una nave con un equipaggio tecnico che non raggiungeva i 40 anni. E' questo che secondo me non sta funzionando negli ultimi anni, cioè che un comandante di una certa età si trovi a lavorare con un gruppo di ufficiali tutti molto giovani, quindi con poca esperienza e professionalità, e il nostro è un lavoro di esperienza, oltre che di bravura.

Riassumendo, ritengo che siano questi gli elementi che minano alla sicurezza nel nostro settore: dequalificazione del personale, incomprendimento un po' fra tutti quanti e soprattutto scarsa esperienza dello staff di stato maggiore. Tornando al caso Concordia, dalle indagini emergerà sicuramente un altro punto carente: da terra non hanno prestato la giusta assistenza alla nave. Quando il comandante Schettino ha contattato il responsabile del gruppo, Ferrarini, questi non ha percepito la reale entità dell'incidente, probabilmente anche perché il comandante ha cercato di minimizzare l'accaduto. Ferrarini doveva però capire che a quella velocità e con quell'impatto la nave era irrecuperabile e che era meglio far partire le operazioni di salvataggio. Chi ha ricevuto la telefonata a terra evidentemente non ha compreso la gravità dell'incidente, così come il comandante e lo staff, che, data la giovane età, nutrivano un timore reverenziale nei confronti del capitano.

Veniamo infine all'analisi delle conseguenze che il naufragio della nave Concordia ha comportato e comporterà. L'incidente è stato una *débâcle* totale per Costa. Si sono registrati cali nelle prenotazioni e danni all'immagine e alla reputazione. Finché il relitto della nave resterà adagiato di fronte all'isola del Giglio, la cicatrice non si rimarginerà. Sicuramente anche le altre società di navigazione hanno risentito e risentono di quanto è accaduto a Costa, anche se cercano di minimizzare la vicenda, di non parlarne più. Il danno si aggira intorno a miliardi di dollari, solo per la caduta del titolo in borsa, ma nessuno riporta queste informazioni per non danneggiare le compagnie. Il fatto, poi, che il comandante abbia abbandonato la nave, che è un atto codardo gravissimo, sta comportando che alcune società americane, che avevano alle dipendenze comandanti italiani, non li stanno chiamando più; ormai l'immagine del capitano italiano rappresenta un po' Schettino, anche se questo non è assolutamente vero. La marineria italiana ha una grande tradizione, ma la nostra reputazione all'estero è ormai compromessa.

Sicuramente cambieranno le procedure di sicurezza. Personalmente, ritengo assurdo che la normativa vigente preveda l'obbligo di effettuare un'esercitazione di salvataggio solo dopo 12 ore dalla partenza della nave. Questo significa mettere in discussione la possibilità che si verifichi un incidente in porto, mentre tutti sanno che è proprio la partenza la fase più critica. Un pallino che ho almeno da trent'anni è che non sono più attuali le lance di salvataggio. Innanzitutto, in caso di un naufragio come quello della nave Concordia, un lato con le scialuppe non viene utilizzato; inoltre, quando viene abbandonata la nave, non è detto che il tempo sia buono e le lance calate in mare mosso potrebbero non resistere all'impatto con le

onde. Personalmente, se dovessi apportare un correttivo alle navi da crociera, installerei gli scivoli come per gli aerei. La mia compagnia ha progettato alcune navi dotate dei MES, grandi barconi autogonfiabili collocati in un compartimento nella fiancata della nave; basta abbassare una leva o premere un pulsante e automaticamente si apre il gonfiaggio di questi mezzi che vanno a mare. Sono dotati di solito di due scivoli e di una piattaforma a mare. Il vantaggio è che, anche se c'è mare mosso, lo scivolo galleggia ed è un sistema immediato: in sette minuti la piattaforma a mare è pronta, vicino sono agganciate le zattere autogonfiabili e chiunque può facilmente mettersi in salvo, scivolando giù e abbandonando in fretta la nave. Una volta riempito, l'autogonfiabile viene staccato e la nave a quel punto può anche affondare. Questo a mio avviso sarebbe il primo correttivo da apporre.

L'incidente in mare può sempre capitare, ma se si scosta il tendone di facciata e si scoprono tutti questi retroscena, non si può attribuire la tragedia al fato.

### **Intervista del 21 aprile 2012 all'ingegner Michele Palessandolo in tema di sicurezza.**

L'ingegnere si occupa prevalentemente di certificazione delle navi, di gestione della sicurezza, prevenzione e tutela dell'inquinamento e risposta di tipo economico-finanziario alle emergenze.

*D. Che incidenza ha la sicurezza in un settore quale quello del trasporto per nave?*

R. La sicurezza ha certamente un'incidenza altissima. Fino ad un secolo e mezzo fa era lasciata al buon senso di chi gestiva la nave e si basava sull'onore proprio del comandante. Col tempo si sono creati dei punti di riferimento e sono sorte le società di classifica, spesso rappresentate da singoli individui che valutavano la sicurezza delle navi in base alle caratteristiche tecniche. E' così che sono nati i primi registri navali nazionali. Il verificarsi di catastrofi e sciagure, nel '900, ha portato a pensare di associare i diversi codici di sicurezza in un unico codice internazionale, l'AIACS. Dopo la tragedia del Titanic, ad esempio, è stata emanata la Solas 74, che è la normativa internazionale principale in tema di sicurezza. Negli anni '90 c'è stato un importante ulteriore passaggio. Prima la normativa era esclusivamente di tipo tecnico, faceva cioè riferimento a come progettare e costruire la nave. Nel '94 l'Imo ha emanato una risoluzione, la A741, che tiene conto anche dell'aspetto umano. Si è preso atto, fondamentalmente, che molti incidenti non sono correlati esclusivamente a come costruire la nave rispetto a certi standard, bisogna pensare anche, e soprattutto, ai passeggeri.

*D. Chi è il principale responsabile di quanto accade alla nave e ai passeggeri?*

R. Prima era responsabile solo il comandante, l'armatore era corresponsabile solo in caso avesse influenzato il comandante nelle sue scelte. Negli anni '90 la situazione per le navi è cambiata: anche la compagnia è responsabile. E' nato così il concetto di compagnia di gestione, che a volte coincide con l'armatore stesso, altre volte l'armatore demanda la gestione delle sue navi a terze compagnie.

*D. Quali sono gli strumenti adottati per controllare le navi e le compagnie di gestione? Come ci si assicura che l'armatore rispetti le norme di sicurezza?*

R. Il governo rilascia una certificazione a queste compagnie. Le autorità svolgono poi dei controlli periodici sulle navi, dove verificano che siano rispettate le norme in materia di sicurezza tecnica. Ogni imbarcazione ha poi il suo Smc, la propria certificazione; nel momento in cui viene attestata una non conformità, i documenti di certificazione vengono ritirati. Se una nave è colta in flagranza di reato viene sanzionata o bloccata. Dopo un periodo di *detention* la nave può rientrare, ma non sotto un altro nome; ogni nave ha, infatti, il suo numero MO per cui è sempre riconoscibile.

*D. Queste procedure e la regolamentazione internazionale possono scongiurare tragedie come quella della nave Concordia? Come si spiega la tragedia del 13 gennaio?*

R. Costa è una compagnia seria, ho effettuato verifiche ispettive fino a dieci anni fa e non ho mai riscontrato difetti tecnici o gravi mancanze organizzative. Come evento probabilistico doveva succedere. Perché doveva succedere? Se è vero che lo standard tecnico si è elevato negli ultimi anni, d'altro canto la dimensione e il numero delle navi e la loro portata sono aumentate rispetto al secolo scorso. Oggi si parla di navi da 5000 passeggeri e il maggior numero di navi in circolazione accresce la probabilità che si verifichi un disastro. Bisogna poi affrontare anche un altro discorso: ultimamente si sta assistendo ad una vera e propria demoralizzazione nella condotta degli ufficiali. Sulle navi sono oggi presenti il corpo di ballo, l'intrattenimento, il divertimento sfrenato, che una volta non c'erano; il comandante prima stava al suo posto, l'equipaggio era l'equipaggio e i passeggeri erano i passeggeri. Ora invece c'è un pochino di confusione.

*D. Quali sono gli strumenti adottati dalla compagnia per la quale lavora per gestire le emergenze? E' prevista un'unità di crisi?*

R. L'unità di crisi è prevista dal codice ISM; tutte le compagnie devono avere per legge un modo sistematico di trattare l'emergenza. Tutto dipende dall'entità del rischio: se è gestibile dal comandante e dall'equipaggio allora se ne occupano loro, senza alcun supporto da terra. Quando si verifica una grave emergenza, però, il comandante contatta la figura dell'adpr, che funge da intermediario tra la nave e gli uffici della compagnia, e riceve in questo modo tutte le informazioni e il supporto necessari. Egli ha poi a disposizione una serie di numeri di

telefono e di riferimenti che gli permettono di allertare immediatamente la compagnia in caso di emergenza. Nell'unità di crisi sono presenti tutti gli elementi necessari per garantire supporto alla nave: vi si trovano molti esperti in materia di robustezza della nave e di stabilità, che possono dare supporto in caso di avaria, incendio, affondamento e arenamento. Quando non è possibile gestire determinate informazioni, ci si avvale di istituti tecnici esterni dotati di software e di strumenti avanzati.

*D. Nonostante l'istituzione dell'unità di crisi sia obbligatoria, in quanto prevista dal codice ISM, Costa Crociere non ha certo gestito l'emergenza in maniera esemplare. Questo comporterà delle conseguenze in materia di gestione della crisi?*

R. Certamente, dopo il naufragio, si sta assistendo ad una revisione delle norme sulla sicurezza. Il problema è che, come sempre, le regolamentazioni sono sempre più pesanti e difficilmente si riconosce quale è il vero problema. Si modificano le normative per renderle più efficaci ma, mettendo a bordo 100 impianti e attivando 100 mila procedure diverse, paradossalmente diventa più difficile gestire la sicurezza. Sarebbe più efficace limitare la taglia della nave, anche se questo vorrebbe dire sopportare costi più alti per la rinuncia alle economie di scala. Ritengo che col tempo ritorneremo ad avere navi più piccole. Non è stato preso in esame solo l'aspetto tecnico: il problema della salvaguardia del passeggero è particolarmente sentito. Personalmente però non mi trovo d'accordo con alcune normative recenti, che prevedono che un passeggero che effettui la stessa tratta con navi diverse venga garantito in maniera diversa, questo perché solo le norme per le navi di nuova costruzione sono state aggiornate, mentre le navi più vecchie sono omologate a principi che non sono stati revisionati.

*D. Quali conseguenze ha un incidente quale il naufragio della Costa Concordia per una compagnia di navigazione? E per il settore crocieristico in generale?*

R. Un incidente come questo ha in primis un riflesso riassicurativo. Per navi di questo tonnellaggio è prevista un'assicurazione paragonabile alla polizza casco. Le compagnie assicurative sono poi a loro volta riassicurate, è tutta una catena, e ci saranno ripercussioni per più compagnie. Per quanto riguarda l'impatto economico-finanziario, si è registrato un calo nelle richieste di imbarcare, soprattutto da parte di chi non ha la crociera come idea di viaggio, ma ritengo che a lungo termine le cicatrici si rimargineranno. Le conseguenze saranno sicuramente molto penalizzanti per Carnival, ma non è detto che non ci sia una ripresa in senso generale. Infine, sempre dal punto di vista del danno sostenuto, un notevole impatto lo ha avuto il settore dei beni e servizi; intorno a questo mondo ruota una quantità sorprendente di fornitori: pullman che fanno servizio turistico, agenzie di viaggi, fornitori di pezzi di ricambio, fornitori di assistenza, fornitori del *crewing*, i cantieri, tutti soggetti che sicuramente risentiranno di quanto è accaduto alla nave Concordia. L'impatto c'è, prossimo a

Costa sicuramente molto alto, è come un'onda che si ripercuote e tocca le altre compagnie, ma con effetti sempre più blandi ma mano che ci si allontana dall'epicentro. L'evolversi di quest'onda d'urto è ancora tutto da vedere.

Il comandante sfiora la costa, per il "saluto" all'isola del Giglio. Impatto con uno scoglio, nello scafo una falla di 70 metri. Tre le vittime recuperate. Accorse alla Costa: caos e cittadini in soccorso

# La crociera della morte, 41 dispersi

Due voci nella notte: "Veniteci a salvare". Arrestato il capitano della Concordia. "Ha sbagliato, poi è fuggito"

La Costa Concordia si rovescia di fronte al Giglio. Era salpata due ore prima da Civitavecchia con 4.229 persone a bordo per una crociera

## Trappola mortale nella nave dei sogni

Mancano all'appello decine di membri dell'equipaggio e passeggeri. Arrestato il comandante. Nella notte sentite voci dal relitto: «C'è ancora qualcuno vivo, bloccato nelle cabine là sotto»

UNA CATENA DI ERRORI E LEGGEREZZE

di MARCO DIMARINO

Nella notte della Costa Concordia, la rotazione con il capitano, la notte di venerdì 27 gennaio, la notte di venerdì 27 gennaio, la notte di venerdì 27 gennaio... (text continues with details of the investigation and the captain's actions)

IL GRANDE CUORE DI UN'ISOLA

di GIUSEPPE BUCCHINI

Ogni errore ha un figlio per tutti i naufragi. E così, la notte di venerdì 27 gennaio, la notte di venerdì 27 gennaio... (text continues with a focus on the island of Giglio and the rescue efforts)



Il colosso sconfitto dalla roccia antica

di PAOLO DI STEFANO

Il colosso d'acciaio contro il colpo di pietra scabra l'unico naufrago di una battaglia ininterrotta, agguerrita ai nostri tempi.



I soccorsi vengono sfiorati... (text continues with details of the search and rescue operations)



I dubbi. Una rotta «impossibile» di M. GASPERETTI

Le flotte. Le ammiraglie del low cost di A. MANGIAROTTI

Il racconto dei naufraghi: ci avevano detto che non era grave «S'inclinava sempre di più e nel buio eravamo soli»

di FABRIZIO CAZZA

Nel naufragio hanno perso tutto, vestiti, documenti, soldi... (text continues with a first-hand account of the disaster)

Giannelli. DE CLARIS BIANCHI. (text continues with a section about the Pope and other news items)

Il naufragio della Concordia: tre le vittime, due francesi e un marinaio peruviano. Nella notte salvate due persone intrappolate nello scafo

## Tragedia al Giglio, mancano in 40

Arrestato il capitano: "Omicidio colposo". Polemiche sui soccorsi: abbandonati, sembrava il Titanic

Tre morti (due francesi e un peruviano) per annegamento, decine di feriti e dispersi. Si aggrava il bilancio della tragedia nelle acque toscane dell'isola del Giglio, dove venerdì sera la nave da crociera Costa Concordia si è incagliata a ridosso degli scogli nella secca di Punta Gabbianara. Dopo una notte di

terrore, si indaga sui motivi della tragedia. Il comandante dell'imbarcazione, Francesco Schettino, è stato arrestato con l'accusa di naufragio, disastro e omicidio colposo e abbandono della nave. Polemiche sull'efficienza e la tempestività dei soccorsi. Alcuni superstiti: «Non ci hanno aiutati, sembrava il Titanic».

IL RACCONTO. "Al buio in barca a cercare dispersi". Un ormeggiatore: uno l'ho visto morire sotto gli occhi. Paolo Colonnello a PAGINA 4

ISOPRAVVISSUTI. "L'allarme dato mezz'ora dopo". «Incredibile, non c'erano i salvagenti per tutti». Grazia Longo a PAGINA 5

LA DIFESA. "Quello scoglio non segnalato". Per l'ufficiale un'accusa infamante: «È scappato». Teodoro Chiarelli a PAGINA 6

LA NAVE. Una città galleggiante. 5 mila posti, 4 piscine. Costata 450 milioni. Ermanno Branca a PAGINA 11

# La crociera della morte

Costa Concordia sugli scogli, arrestato il comandante: 'Imperizia e fuga dalle scie'  
Paola Pissavanti, estetista cremonese a bordo, si è salvata

## Isola del Giglio

Nave inclinata  
In quattromila  
sulle scialuppe  
Un morto

# Crociere: la sfida è neutralizzare l'effetto Concordia

Le disdette per il 2012 previste attorno al 12%  
ma dall'anno prossimo di nuovo crescita record

Il Sole 24 Ore  
Mercoledì 29 Febbraio 2012 - N. 59

L'incidente della nave Allegra. Il secondo «infortunio» in pochi giorni sta accelerando i piani del colosso americano che controlla la società

## Carnival ripenserà il marchio Costa

Dopo il naufragio del Giglio prenotazioni calate del 20%: si teme il rischio del crollo della reputazione

Il Sole 24 Ore  
Venerdì 2 Marzo 2012 - N. 61

L'incidente della nave Allegra. Prenotazioni giù del 22%

## La crisi di Costa allarma l'economia della Liguria

Gli incidenti Costa. Allegra è sbarcata ieri alle Seychelles

## Carnival: danni rilevanti dal naufragio Concordia

Il Sole 24 Ore  
Martedì 24 Aprile 2012 - N. 113

## Turismo. Thamm sarà il nuovo ad Manager tedesco per Costa Crociere



Nuovo ad. Michael Thamm

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Beck Ulrich, *La società del rischio*, Carocci, 2004.
- Corvi Elisabetta, *La comunicazione aziendale*, Egea, 2007.
- de Vincentiis Mauro, *Comunicare l'emergenza - Crisis management: la gestione delle notizie che non si vorrebbero mai dare*, Centro di Documentazione Giornalistica, 2010.
- Gardiner Robin, der Vat Dan Van, *I Titanic erano due, l'enigma di un disastro voluto e di una truffa colossale*, Piemme, 2002.
- Lagadec Patrick, *Crisis Management: come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, 2<sup>a</sup> edizione, 2002.
- Marino, Montemerlo, Perrini, *Economia aziendale e gestione delle imprese - Casi ed esercitazioni*, Tools, 2006.
- Norsa Luigi, *Crisis Management*, Edizioni Simone, 2002.
- Norsa Luigi, *Risk, issue e crisis management*, Ipsoa, 2009.
- Poma Luca e Vecchiato Giampietro, *Crisis management - Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Gruppo24Ore, 2012.
- Trentini Marco, *Rischio e società*, Carocci, 2006.

[www.costacrociere.it](http://www.costacrociere.it)

[www.carnivalcorp.com](http://www.carnivalcorp.com)

[www.CreatoridiFuturo.it](http://www.CreatoridiFuturo.it)

[www.ferpi.it](http://www.ferpi.it)

[www.greenreport.it](http://www.greenreport.it)

[www.greenbiz.it](http://www.greenbiz.it)

[www.intoscana.it](http://www.intoscana.it)

[www.lastampa.it](http://www.lastampa.it)

[www.linkiesta.it](http://www.linkiesta.it)

[www.manageronline.it](http://www.manageronline.it)

[www.mariellagoverno.it](http://www.mariellagoverno.it)

[www.Savonanews.it](http://www.Savonanews.it)

[www.patricktrancu.it](http://www.patricktrancu.it)

## **ARTICOLI (in ordine di pubblicazione)**

- Jenner Meletti, *La crociera della morte, 41 dispersi*, la Repubblica, 15 gennaio 2012.
- Maurizio Bologni, *"Più regole per le grandi navi, questo turismo è pericoloso"*, la Repubblica, 16 gennaio 2012.
- Cesare Peruzzi, *"Eco-danni", rischio da un miliardo*, Il Sole 24 Ore, 18 gennaio 2012.
- Raoul de Forcade, *Crociere: la sfida è neutralizzare l'effetto Concordia*, Il Sole 24 Ore, 14 febbraio 2012.
- Simona Poli, *Stato d'emergenza per l'isola del Giglio*, la Repubblica, 20 gennaio 2012.
- Corrado Zunino, *Concordia, un anno per spostarla. Rabbia al Giglio*, la Repubblica, 30 gennaio 2012.
- Massimo Minella, *Crociere, soccorso americano per Costa. La compagnia tiene lontana la crisi*, la Repubblica, 21 febbraio 2012.
- Raoul de Forcade, *Un maglio sul brand Costa*, Il Sole 24 Ore, 28 febbraio 2012.
- Marco Valsania, *Rischio contagio per le holding dei mari*, Il Sole 24 Ore, 28 febbraio 2012.
- Francesco Prisco, *Fincantieri in ansia per il saldo di un ordine*, Il Sole 24 Ore, 29 febbraio 2012.
- Marco Valsania, *Carnival ripenserà il marchio Costa*, Il Sole 24 Ore, 29 febbraio 2012.
- Raoul de Forcade, *Carnival: danni rilevanti dal naufragio Concordia*, Il Sole 24 Ore, 2 marzo 2012.
- Raoul de Forcade, *Effetto Concordia su Carnival*, Il Sole 24 Ore, 10 marzo 2012.
- Raoul de Forcade, *Crociere, Italia in calo ma prima in Europa*, Il Sole 24 Ore, 10 marzo 2012.
- Massimo Minella, *Msc scommette ancora sulle crociere, nuova ammiraglia e 2.000 assunzioni*, la Repubblica, 11 marzo 2012.
- Raoul de Forcade, *Revisione per le norme di sicurezza*, Il Sole 24 Ore, 21 marzo 2012.
- Raoul de Forcade, *Costa, bene i ricavi 2011. Prezzi più bassi contro l'effetto Concordia*, Il Sole 24 Ore, 27 marzo 2012.
- Raoul de Forcade, *Sicurezza sulle navi priorità da affrontare*, Il Sole 24 Ore, 28 marzo 2012.
- Raoul de Forcade, *La crisi di Costa allarma l'economia della Liguria*, Il Sole 24 Ore, 1 aprile 2012.
- Vera Viola, *Msc vara il sistema "controlla-navi"*, Il Sole 24 Ore, 3 aprile 2012.
- Raoul de Forcade, *Manager tedesco per Costa Crociere*, Il Sole 24 Ore, 24 aprile 2012.

