

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Marketing

**CRISIS MANAGEMENT E SOCIAL MEDIA: IL CASO
COSTA CROCIERE**

ANNO 2011/2012

Relatore

Prof. Alberto Marcati

Candidata

Francesca Romana Lanaro

INDICE	Pagina
Introduzione	1
Capitolo 1: cenni teorici sulla crisi	5
1.1 Definizione e caratteristiche della crisi	5
1.2 Crisis management	7
1.3 La reputazione	9
Capitolo 2: il mondo dei social media	12
2.1 Perché è importante gestire e gestire bene la crisi sui social media?	12
2.2 La comunicazione al tempo del web 2.0	15
2.3 Online reputation	16
2.4 Word of mouth ed elettronico word of mouth	17
2.5 Il fenomeno delle communities online	19
2.6 Social network, in particolare Facebook	23
2.7 The Internet: ‘trigger’ or ‘facilitator’ of crises?	25
Capitolo 3: il caso Costa Crociere	26
3.1 Metodologia	29

3.2	La pagina ufficiale Costa Crociere oggi	29
3.3	Dove sono i colori?	31
3.4	Frequenza nella pubblicazione dei post	32
3.5	Tipologia dei post e tono	37
3.6	Andamento dei commenti, delle condivisioni e dei “mi piace”	39
3.7	La gestione dei commenti	45
3.8	Multicanalità	49
3.9	Per non dimenticare	50
	Conclusioni	52
	Bibliografia	54

INTRODUZIONE.

Prima di invitarvi alla lettura dell'elaborato penso sia doverosa una breve introduzione. Innanzitutto vorrei spiegare da dove è venuta l'idea di trattare questo argomento. Come spesso accade è stato un evento al quale ho assistito personalmente sulla piattaforma Facebook ad ispirarmi. Negli ultimi tre anni ho iniziato ad apprezzare in modo particolare le possibilità date dall'e-commerce e quindi a sfruttare la rete come mezzo per ampliare le mie possibilità di scelta. È ormai un mezzo con il quale ho acquisito molta confidenza, diventando indispensabile non solo per acquistare ma anche per cercare informazioni prima di recarmi sul punto vendita. Mi sono resa conto nel corso del tempo che il modo migliore per interagire con le aziende (spesso non Italiane ma Europee) sono i social networks, in particolare Facebook, che si presta di più rispetto ad altri (Twitter o simili) a svolgere il ruolo di *'(social) customer care'* permettendo a tutti di poter scambiare messaggi con il personale dell'azienda. Quando sono approdata su queste pagine ufficiali ho trovato un mondo che andava oltre quello che tradizionalmente indichiamo con servizio clienti. Queste pagine diventano un punto di ritrovo per tutte le persone che nutrono interesse per un determinato brand e per le sue eventuali linee di prodotto o per i servizi offerti. Allora si possono trovare consigli su come usare i prodotti e soprattutto come sfruttarli al meglio (i cosiddetti tutorial), anticipazioni su nuove uscite, novità, scoop; le persone si aiutano a vicenda in caso di problemi: non è raro trovare che ad una domanda/lamentela risponda un membro del gruppo piuttosto che il personale dell'azienda.

Stavo maturando l'idea di trattare i social media nella mia tesi quando mi sono imbattuta in quella che potremmo definire una piccola 'crisi reputazionale' sulla homepage Facebook di un'azienda dalla quale ho acquistato vari prodotti. A colpirmi è stata la velocità con la quale, nel giro di poco tempo, siano intervenute tantissime persone, raggiungendo un picco nei commenti. Addentrandomi nella

discussione, e volendo parlare a difesa della società (comportandomi quindi come un utente ‘difensore’ della società, la quale nel corso del tempo mi aveva coinvolto così tanto da sviluppare in me quasi un senso di appartenenza), mi sono resa conto che le risposte dello staff avevano un qualcosa di remissivo, umile di fronte alla maleducazione e cattiveria dell’utente che reclamava. Dinanzi a tanta gentilezza e professionalità probabilmente chiunque avrebbe ‘abbassato i toni’ ma l’utente continuava con gli insulti. Ovviamente ritengo che ad un tale comportamento, nella realtà, sarebbe corrisposto un diverso corso degli eventi. Il cliente ha sempre ragione, ma di fronte a delle spiegazioni e delle scuse riguardo il disguido (tra l’altro, nel caso in questione, indipendente dalla società), la maleducazione e la rabbia non trovano giustificazione. Facendo una ricerca ho trovato moltissimi altri casi di piccole crisi reputazionali che si sono trasformate in una vera e propria guerra solo perché magari si è proceduto a cancellare i messaggi offensivi, a rispondere in modo poco garbato alle accuse, a censurare alcune parole, ad escludere la persona in questione dalla community etc..

Dall’unione dell’interesse per i social networks con la gestione delle crisi è nata l’idea di questa tesi. Non ho voluto indicare quale era il modo migliore per gestire una crisi, ma ho voluto dimostrare come una grande società, quale Costa Crociere, decide di comportarsi di fronte ad un incidente avvenuto nella realtà e che ha avuto, inevitabilmente, riscontri e ripercussioni nel mondo online. Ci occuperemo qui in particolare della pagina Facebook della società in quanto è stata scelta dalla stessa come fonte di informazioni durante l’incidente che il 13 gennaio 2012 ha coinvolto la nave Costa Concordia; si presta più di altri networks ad essere analizzata fornendo anche maggiori spunti; ha avuto la maggiore concentrazione di interesse da parte del pubblico stesso (rispetto al Cblog, per esempio).

L’elaborato è diviso in tre capitoli. Nel capitolo uno si è deciso di parlare della crisi, in particolare delle caratteristiche della stessa, del processo di *crisis management* (che si presenta molto difficoltoso e dalla cui efficacia dipende, per la maggior percentuale, la possibilità che la crisi distrugga o rafforzi la reputazione aziendale), e della reputazione. Ritengo che questi siano i tre pilastri

che è necessario conoscere prima di addentrarsi o di trovarsi di fronte ad un evento critico.

Nel capitolo due si entra nel mondo virtuale. Su questo argomento non si finisce mai di imparare e non si terminerebbe mai di scrivere, ma l'obiettivo è stato quello di centrare gli argomenti che potessero poi risultare utili nella trattazione del caso. Quindi ho ritenuto interessante capire come è cambiata la comunicazione nel web mettendo il luce il passaggio verso un modello bidirezionale, come funziona il fenomeno delle communities online ed analizzare come cambia anche la connotazione della reputazione tra il mondo tradizionale e il mondo virtuale (sottolineando in modo particolare come il risultato reputazione sia ora il compromesso di due variabili: ciò che vuole trasmettere l'azienda e ciò che il web pensa di lei). Non ultimo, anzi punto cruciale di tutto il mondo virtuale, è stato approfondire il Word of mouth che assume, come si potrà leggere nella parte ad esso dedicato, potenzialità incredibili grazie al terreno fertile che trova in un mondo dove le notizie corrono alla velocità della luce. Tutto ciò mi ha condotto a spiegare il perché della necessità di gestire e gestire bene la crisi sui social media. Se è vero che molte persone ormai utilizzino internet come fonte di informazioni e che nel processo d'acquisto possa assumere importanza decisiva il parere di un *blogger* che parla della sua esperienza d'uso, se si può ritenere che molti si relazionino con le aziende (e viceversa) tramite piattaforme che siano interattive quali i social networks e se possiamo considerare vero che il mondo virtuale con la sua opinione e il suo giudizio influenzi la *corporate reputation*, dando per acquisite e scontate le caratteristiche di internet (abbattimento barriere geografiche e temporali, grandissima quantità di dati trasportati ogni secondo, impossibilità di cancellare definitivamente delle notizie e così via) e il numero di persone collegate alla rete in vari momenti della giornata, non rimane che trarre le proprie conclusioni che non potranno essere diverse dalle mie: la crisi va necessariamente gestita tramite i social media (è questo il brand touch point che negli ultimi anni sta riscuotendo maggiore successo ed è qui che il pubblico attende l'azienda), i quali possono permettere una propagazione delle notizie in tempi rapidissimi, giungendo in ogni parte del mondo, in modo chiaro, efficiente, efficace, tempestivo, esaustivo, sincero. Un'azienda come Costa Crociere che raggiunge il

suo pubblico tramite le più svariate piattaforme online non può, e non lo ha fatto, tirarsi indietro dall'attuare un processo di crisis mangament tramite il più grande dei social network italiani: Facebook.

Ci avviciniamo così al terzo capitolo, il quale è completamente incentrato sulle modalità che la Costa Crociere ha utilizzato per gestire la propria crisi. Ho cercato di essere puntuale e di sottolineare vari aspetti analizzando tutte le variabili che ho ritenuto importanti, nel rispetto sempre delle scelte effettuate dalla società, ma con un occhio critico laddove necessario (sottolineando sempre che qualsiasi cosa scritta riflette semplicemente la mia opinione). Anticipando quella che sarà una piccolissima parte della conclusione, nonostante alcune anomalie che non sono chiare dal mio punto di vista, ritengo di avere valide motivazione per affermare che la crisi sia stata ben gestita sul social network e questo ne faccia un buon esempio da analizzare con attenzione. Se la società non è affondata con la sua nave, ritengo valga la pena di capire (anche trattando questo minuscolo aspetto rispetto a tutto il resto) cosa l'abbia salvata perlomeno all'interno dell'opinione pubblica virtuale.

CAPITOLO 1: CENNI TEORICI SULLA CRISI.

1.1 DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DELLA CRISI.

“An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly” (Pearson e Clair, 1998).

In letteratura sono presenti molte definizioni per spiegare il termine “crisi” ed è difficile sceglierne una che sia esaustiva poiché ogni studioso, soprattutto negli ultimi dieci anni, ha aggiunto qualcosa di nuovo ed utile per la caratterizzazione di questo fenomeno. Quindi più che definire il termine stesso risulta evidentemente più utile comprenderne le varie caratteristiche.

Già dalla definizione di Pearson e Clair potremmo evincere alcuni tratti importanti del fenomeno in questione, ma altri ancora sono sicuramente da segnalare. “Quando si parla di *organizational crisis* si sta considerando una situazione (1) molto ambigua dove cause ed effetti sono spesso sconosciuti; (2) nonostante abbia una bassa probabilità di verificarsi, presenta una grande minaccia per la sopravvivenza stessa dell’azienda; (3) il tempo concesso per rispondere agli eventi critici è sempre limitato; (4) spesso è un evento inaspettato che coglie di sorpresa gli stessi membri dell’organizzazione; ed infine (5) è sicuramente una situazione che può creare dilemmi riguardo decisioni da prendere che potranno provocare dei cambiamenti in meglio o anche, purtroppo, in peggio” (Ibidem). Dalla fusione di tutti questi elementi è nata la definizione di cui sopra che vuole coglierne, in poche righe, i principali elementi, quelli in comune a tutte le tipologie di crisi nonostante la grande varietà.

Quindi, risulta evidente che la crisi sia una situazione assolutamente da evitare, laddove possibile, e da non sottovalutare mai qualora avvenga. W. Timothy

Coombs (2007) definisce la crisi come “una significativa minaccia all’operatività dell’azienda che può avere conseguenze negative se non gestita bene. In riferimento al processo di crisis management, la minaccia è da considerare come il potenziale danno che la crisi potrebbe infliggere all’organizzazione, agli stakeholders, e all’attività. La minaccia in questione può essere di tre tipi: minaccia alla sicurezza pubblica, minaccia riguardo l’eventuale perdita finanziaria, minaccia inerente la perdita di reputazione. La prima tipologia è espressione di situazioni molto pericolose, quali quelle create per esempio da prodotti nocivi o incidenti che possono avvenire all’interno di stabilimenti industriali, che comportano lesioni a persone o addirittura perdita di vite. La seconda tipologia è forse quella più facilmente individuabile in quanto si concretizza nell’impossibilità di continuare le attività, nella perdita di quota di mercato etc. che ovviamente non possono che causare una perdita a livello finanziario. L’ultimo gruppo di minacce riguarda un *asset* che sta acquisendo una particolare importanza per le aziende, ossia la reputazione. Tutte le crisi minacciano di offuscare la reputazione di un’organizzazione” (Coombs, 2007) ed è questa una conseguenza contro la quale le aziende devono combattere per evitare che la crisi distrugga definitivamente ed inesorabilmente la vita dell’organizzazione. “Nonostante la divisione in tre gruppi, nella realtà queste tipologie di minacce sono legate fra loro: la lesione o la morte di esseri umani comporterà una perdita di reputazione e finanziaria per l’azienda e ovviamente la perdita di reputazione stessa comporterà una perdita in termini finanziari per l’azienda” (Ibidem). È quindi abbastanza intuitivo come possa far cadere in errore il considerare ognuno di questi tre eventi separati uno dall’altro quando invece risultano strettamente collegati. Diverso invece è considerarle nella loro sequenzialità; difatti la prima preoccupazione di un’azienda non potrà che essere la sicurezza delle persone e solo in un secondo momento si preoccuperà delle perdite di reputazione e finanziaria che si verranno a subire. In questa tesi la concentrazione maggiore sarà rivolta alla minaccia che la crisi comporta a livello di reputazione tralasciando gli altri due aspetti, seppur collegati.

1.2 CRISIS MANAGEMENT

“Organizational crisis management is a systematic attempt by organizational members with external stakeholders to avert crisis or to effectively manage those that do occur” (Pearson e Clair, 1998).

Anche in questa definizione troviamo i punti fondamentali per spiegare cosa significhi *crisis management* o gestione della crisi.

La speranza di ogni organizzazione dovrebbe essere quella di evitare, attraverso questo processo, di incorrere in situazioni di crisi. Ma anche qui possiamo rinvenire in letteratura opinioni abbastanza diverse. “Da una parte troviamo alcuni studiosi che ritengono che le crisi siano ricorrenti e non prevedibili; mentre altri sono più interessati ad identificare i modi migliori per poter gestire la crisi e, se possibile, evitarla” (Ibidem). Ma il punto centrale dovrebbe essere cosa significhi gestire la crisi in modo efficace. E anche qui vengono in nostro soccorso Pearson e Clair i quali affermano che “data la profondità e l’ampiezza delle perdite che solitamente accompagnano le crisi dell’organizzazione, non può essere realistico definire come efficaci solo gli sforzi finalizzati a trascinare l’impresa fuori dagli eventi critici illesa. D’altro canto, semplicemente sopravvivere alla crisi potrebbe non essere un criterio abbastanza rigoroso per parlare di successo nella gestione della crisi.”. Tra questi due estremi si inserisce la proposta dei due autori i quali ritengono che “gli sforzi nella gestione della crisi possano ritenersi efficaci qualora l’operatività sia portata avanti durante la crisi stessa o ripresa (per esempio l’attività di trasformazione di input in output continua o riprende a dispetto della crisi), quando le perdite all’interno dell’organizzazione e tra gli *stakeholders* siano minimizzate e che l’accaduto venga considerato come una lezione da apprendere per i futuri incidenti.”. Quindi in definitiva tutto ciò che è stato detto riguardo un’efficace gestione della crisi può essere riassunto nella seguente definizione:

“organizational crisis management effectiveness is evidenced when potential crises are averted or when key stakeholders believe that the success outcomes of

short- and long-range impacts of crises outweigh the failure outcomes” (Pearson e Clair, 1998).

Ovviamente il perché sia importante stabilire dei criteri per determinare l’efficacia o l’inefficacia di un processo di gestione della crisi è legato al fatto che, qualora sia messo in campo un processo di successo, l’impresa ne gioverà evitando la crisi o superandola riportando il minor numero di danni e di minore entità.

Va sottolineato che il processo di gestione della crisi che sia nato per prevenirla o per limitarne i danni o per gestirla, non è formato da una sola attività, ma da più fasi che si susseguono determinandone l’efficacia e la buona riuscita: *pre-crisis, crisis response e post-crisis* (Coombs, 2007). C’è anche chi ritiene che il processo possa essere articolato in quattro fasi qualora si stia svolgendo nel mondo virtuale: *issue management, planning-prevention, the crisis, and the post crisis* (Herrero e Smith, 2008) in cui sostanzialmente viene smembrata in due parti la fase di *pre-crisis* che assume maggiore rilevanza nel mondo virtuale.

1.3 LA REPUTAZIONE

“Reputation are widely recognized as a valuable, intangible asset. Reputational assets can attract customers, generate investment interest, improve financial performance, attract top-employee talent, increase the return on assets, create a competitive advantage and garner positive comments from financial analysts” (Coombs, 2007).

Come accennato nei paragrafi precedenti, l'avvento della crisi rappresenta una grande minaccia per la reputazione dell'azienda: “le crisi danneggiano la reputazione facendo sì che cambino le modalità attraverso le quali gli *stakeholders* interagiscono con l'azienda” (Coombs, 2007). “La *corporate reputation* è quindi un asset di immenso valore avendo la capacità di impattare sulla competitività dell'azienda e sulla *performance* aziendale esercitando un'influenza sulle decisioni e sulle azioni degli *stakeholders*” (Smaiziene e Orzekauskas, 2009). Come si può evincere anche dalla definizione inserita all'inizio del paragrafo, i vantaggi di una buona reputazione riguardano l'azienda nella sua interezza e l'accompagnano ogni qual volta si relazioni con l'esterno per i più vari motivi, passando dalla capacità di attrarre le migliori risorse umane e i maggiori investimenti fino a giungere ad essere preferita dai consumatori rispetto ai suoi *competitors*.

C'è però un problema che rende la gestione della reputazione molto difficile: “a causa della sua natura intangibile, sociale e psicologica e dell'ambiente molto dinamico che circonda l'azienda sono necessari molto tempo e molti sforzi per riuscire a costruire una reputazione positiva, la quale può però essere distrutta molto rapidamente” (Ibidem). Ciò è tanto più vero quanto più ci si sposta in un mondo virtuale. Ed è questo uno dei tanti motivi per i quali è assolutamente necessario che il processo di *crisis management* funzioni al meglio.

Il processo che porta alla formazione della reputazione si sviluppa su due livelli differenti. “Da una parte ci sono le informazioni che gli *stakeholders* ricevono attraverso l'interazione con l'organizzazione (tra cui, per esempio, l'*advertising*) e

dall'altra ci sono le informazioni che possiamo definire di “*second-hand*” in quanto derivanti dall'interazione con altre persone (per esempio Word of mouth o i weblogs)” (Coombs, 2007). Ovviamente già questa suddivisione delle fonti di informazioni attraverso le quali le persone giungono a farsi una propria idea sulla *corporate reputation*, lascia intravedere la grande difficoltà nella sua formazione poiché, mentre un'azienda può sapere con certezza cosa vuole comunicare e come vuole essere considerata, è difficile controllare come gli altri la considerino realmente ed è un aspetto sul quale si rende necessario lavorare in quanto sta assumendo, nel corso del tempo e grazie ai nuovi paradigmi comunicazionali che si stanno sviluppando, un'importanza mai avuta prima. Non è mai stato un mistero che il WOM potesse distruggere la reputazione di un'azienda, ma non è mai stato così vero come adesso dove il passaparola e le informazioni possono viaggiare alla velocità della luce!

A questo punto per giungere al nocciolo della questione sulla reputazione, può essere illuminante ciò che Coombs (2007) ci dice, ossia che “quando si verifica un evento critico questo dà alle persone delle ragioni per poter pensare male dell'azienda”. E continua spiegando che “se la reputazione muta da favorevole (*favorable*) a sfavorevole (*unfavorable*), le persone potrebbero cambiare il loro modo di interagire con l'azienda stessa. Chiaramente i benefici ottenuti grazie ad una *favorable reputation* andrebbero perduti. Per di più gli *stakeholders* potrebbero decidere di tagliare i legami con l'organizzazione e, cosa peggiore, dar vita ad un WOM negativo”. Sarebbe a questo punto impossibile non comprendere la delicatezza della gestione della reputazione prima e durante una crisi.

In tutto ciò è ovviamente presente un aspetto particolarmente incoraggiante da sottolineare: una positiva reputazione costruita prima della crisi aiuterà l'azienda a non perdere tutto il *reputational capital*, laddove con *reputational capital* si intende “*an organization's 'stock of perceptual and social assets – the quality of the relationship it has established with stakeholders and the regard in which the company and brand is held'*”, svolgendo una sorta di funzione protettrice” (Coombs, 2007). Coombs (2007) arriva addirittura ad affermare che, in questo caso, “la reputazione potrebbe uscire dalla spirale della crisi più forte portandoci

in definitiva ad ammettere che avere una reputazione positiva anteriore alla crisi può fornire le armi per soffrire meno durante il susseguirsi degli eventi e reagire più velocemente” (Ibidem).

CAPITOLO 2: IL MONDO DEI SOCIAL MEDIA

2.1 PERCHÉ È IMPORTANTE GESTIRE E GESTIRE BENE LA CRISI SUI SOCIAL MEDIA?

Intanto è necessario dare una definizione di social media. “ (...) i social media fanno riferimento al concetto di stile Web 2.0 e consistono in attività, pratiche e comportamenti tra le comunità di persone che vanno online per condividere contenuti, informazioni, esperienze e per dialogare tra di loro, con i brand e con le aziende (...)” (Peretti, 2011).

“I social media (social network, blog, community, canali video ecc.), in questo senso, si collocheranno come influenzatori di *brand image* e di *brand awareness*, ossia immagine e notorietà di una marca, e soprattutto giocheranno un ruolo chiave nei processi di decisione e di acquisto. L’esperienza acquisita nella Rete, come sommatoria di recensioni, posizionamento nei motori di ricerca, informazioni reperite attraverso forum, community, blog e social media, potrà condizionare l’immagine e la reputazione di un’organizzazione e la spingerà verso l’apertura al dialogo e quindi alle conversazioni su questi mezzi; può essere il primo passo per un’azienda per ascoltare, rispondere, partecipare e capire come migliorare e crescere” (Peretti, 2011).

Risulta chiara a questo punto la motivazione che sottende la necessità di preoccuparsi di una gestione della crisi sui social media, che sia di successo. Date le caratteristiche intrinseche della Rete e in considerazione del maggiore peso che assumono feedback, recensioni e commenti nel Web, l’azienda che non dovesse gestire bene una crisi si potrebbe ritrovare con una reputazione distrutta. Il risultato sarà che un nuovo potenziale cliente (o un compratore assiduo di un determinato prodotto, servizio, brand che magari vorrebbe informarsi meglio sui prodotti che acquista di solito) facendo una ricerca su uno qualunque dei tanti motori di ricerca, quali per esempio Google, Yahoo o MSN, attraverso parole

chiave, troverebbe immediatamente tutto ciò che riguarda l'azienda, di positivo o negativo. Se questo avrà un peso, e lo avrà dato il cambiamento delle abitudini a favore dei nuovi media e a discapito delle tradizionali fonti di informazione nella fase di ricerca delle informazioni durante il processo di acquisto (Figura 1), potrebbe sulla base di ciò che leggerà tralasciare l'intenzione di acquistare quel determinato prodotto o non acquistarlo e rivolgersi alla concorrenza; tutto in pochi secondi e con una manciata di click! Quindi che le persone ricerchino informazioni su internet prima di procedere all'acquisto può essere indicato come un dato di fatto e di conseguenza la battaglia della reputation, soprattutto in concomitanza di una crisi, va combattuta online e in modo energico ed efficace.

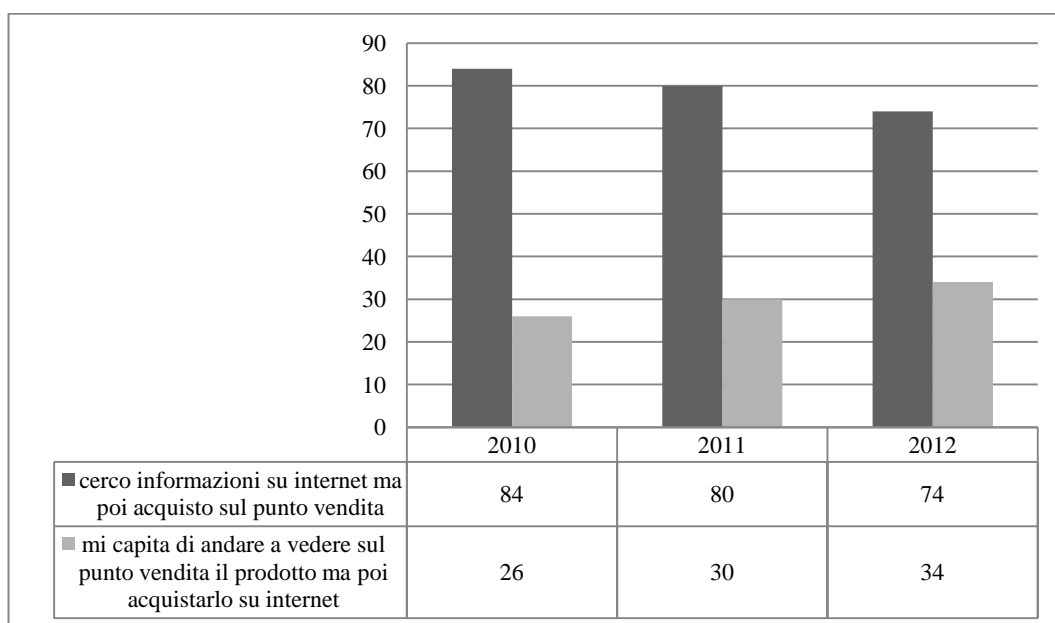


Figura 1: la despecializzazione dei canali: internet vs punto vendita. Fonte: Dai mass media alla multicanalità di massa? Osservatorio multicanalità, rapporto 2012.

Nel Web le notizie corrono velocemente, non possono esserne completamente cancellate le tracce, sono visibili a chiunque le ricerchi ... nulla può essere insabbiato e il bacino di utenza è così ampio, che all'azienda rimane una sola opzione: comportarsi bene e mettere in piedi un processo di *crisis management* per gestire efficacemente e velocemente eventuali *crisis*.

Indicativo di quanto affermato finora sull'assunzione di maggiore importanza dei social media rispetto ai mezzi tradizionali, soprattutto nel processo di acquisto, è oltre alla Figura 1 evidenziata sopra, il grafico in Figura 2.

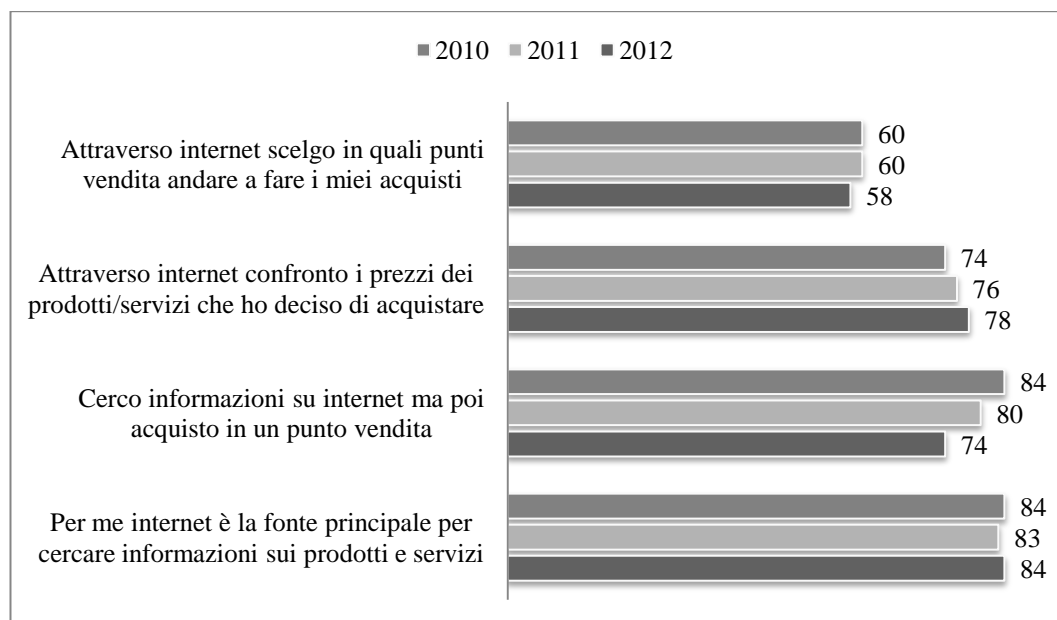


Figura 2: Il ruolo di internet nella ricerca di informazioni. Fonte: Dai mass media alla multicanalità di massa? Osservatorio multicanalità, rapporto 2012.

È possibile evincere, tra le varie considerazioni che si possono fare sui dati in Figura 2, che una volta stimolata la persona vada a ricercare informazioni personalmente attraverso i mezzi con i quali ha maggiore confidenza e nei quali ripone maggiore fiducia, nel caso specifico internet. Ed è qui, che si svolge la vera battaglia che stabilirà se la persona farà l'ultimo passo del processo di acquisto, acquistando oppure no.

2.2 LA COMUNICAZIONE AL TEMPO DEL WEB 2.0

“The internet has radically changed the way business – and communications – are managed today compared with how they were managed just a decade ago. If only a few years the internet has evolved to become the most popular way to communicate with customers, investors, analysts, employees, the media, and the many other stakeholders any company has...” (Herrero & Smith, 2008).

I consumatori sono cambiati e con essi il ruolo di recettori-passivi che gli era stato attribuito nel corso degli anni, a favore di uno più attivo che gli è valso il nome di *prosumers*: il termine raccoglie la concezione secondo la quale i consumatori non accettino più di recepire la comunicazione che le aziende fanno, ma vogliono contribuire al processo comunicativo rendendolo un percorso bidirezionale. Ovviamente internet rende possibile questo cambiamento mettendo a disposizione degli utenti molti mezzi che abbattano qualsiasi tipo di barriera geografica, temporale, psicologica.

“Nello scenario comunicativo tradizionale la comunicazione aziendale era preponderante, per forza e diffusione, rispetto all’interconnessione dell’audience. Nello scenario digitale dominato dalle reti sociali e dalle interconnessioni tra individui, questo rapporto di forza viene rovesciato.” (Diegoli, 2011).

Anche il più piccolo e lontano dei consumatori può diventare, in qualsiasi momento, una minaccia se le sue idee sono condivise dal pubblico di internet. Cade perciò quello che possiamo definire il mito della grande azienda e del piccolo consumatore, anche se non del tutto, ma è questa la direzione maestra lungo la quale ci si sta muovendo, ribaltando anche i giochi di potere all’interno del processo comunicativo.

2.3 ONLINE REPUTATION.

Per ritornare ad argomenti a noi più vicini, è utile capire cosa succede alle aziende, alla loro reputazione e ai loro brand online. Jones et al. (2009) ci dicono che “nell’ambiente sociale online l’idea che si forma del brand è plasmata non solo dall’azienda ma anche da tutte quelle communities che in qualche modo riguardano il brand” (Jones et al, 2009).

“Con l’avanzata del social web, la reputazione di un’impresa non è più quindi nelle mani del *management team*. In questo nuovo mondo di blogs, social networks, wikis, newsgroup etc.. la *corporate reputation* può essere facilmente rafforzata o distrutta definitivamente” (Ibidem). È inutile quindi sottolineare come sia importante la presenza dell’azienda all’interno di queste communities, per varie ragioni: il risparmio, in termini finanziari, che deriva dallo sfruttamento dei feedback presenti nei social media riguardo il prodotti o servizi creati/offerti dall’azienda, invece di utilizzare le normali tecniche (spesso costose) per indagare la soddisfazione del cliente e la validità del prodotto; possibilità di stringere un rapporto con il proprio audience, azione che ha spesso dimostrato di avere un ritorno in termini di fedeltà; c’è anche maggiore probabilità di stroncare sul nascere una crisi e potersi difendere personalmente in caso di attacchi, contando anche su una schiera di difensori che si sarà creata qualora, nel corso del tempo, l’azienda sia stata presente nel modo giusto all’interno della community; sarà più facile gestire la crisi per aziende che già hanno lavorato molto nel costruire un legame online, beneficiando quindi di una conoscenza approfondita del proprio audience online e delle dinamiche del mondo virtuale. A queste motivazioni, vanno poi aggiunti tutti i vantaggi di cui si è discusso nel paragrafo della online reputation. Questi ovviamente sono solo alcuni motivi per cui le aziende dovrebbero partecipare alle OCs create e per i quali molte nascono proprio per volontà dell’azienda stessa sotto varie forme (social care, communities per i dipendenti aziendali, *homepage* ufficiali sui maggiori social networks etc.).

2.4 WORD OF MOUTH E ELETRONIC WORD OF MOUTH

Le persone sentono il bisogno di condividere con gli altri le proprie esperienze contribuendo in buona parte alla creazione della reputazione aziendale. In questo scenario assume un'importanza davvero notevole il Word of Mouth o passaparola che, tramite internet, raggiunge potenzialità incredibili.

Possiamo certamente affermare che il WOM nell'ambito del marketing "indichi il diffondersi, attraverso una rete sociale, di informazioni e/o consigli tra consumatori" (Wikipedia). Questo diffondersi può diventare tanto più vantaggioso o svantaggioso quanto più le persone siano in contatto fra di loro. Ovviamente nel mondo virtuale, dove tutti possono stare in contatto, gli effetti di questo fenomeno sono sorprendenti. In questo caso si parla di eWOM ossia *elettronic word of mouth*. Alcuni autori, data la particolare capacità di propagazione dell' eWOM, sono arrivati addirittura ad assimilare il fenomeno ad un meccanismo appartenente al marketing virale dove 'viral' è la metodologia, il "meccanismo di propagazione virale, che agisce propriamente come un virus, contagiando una persona che a sua volta trasmetterà l'agente infettante ad altre persone della propria rete sociale." (Lalli, 2011). Il WOM in questo caso sarà considerato come "il canale, il mezzo di trasmissione, che letteralmente si traduce come 'passaparola', meccanismo antichissimo dell'umanità, che evolve dalla sfera limitata della comunicazione verbale a una dimensione globale della comunicazione digitale." (Ibidem). L'effetto di tutto questo meccanismo sarà il cosiddetto 'buzz', "il brusio, il chiacchiericcio, di tante persone che parlano dello stesso argomento" (Ibidem).

Il WOM può portare vantaggi o svantaggi all'azienda, a seconda che l'esperienza del consumatore sia stata positiva o negativa. È visione condivisibile quella che vede "come fattore scatenante e motivante dell' eWOM il desiderio di aiutare gli altri consumatori nelle loro decisioni di acquisto o salvare gli altri da un'esperienza negativa o entrambi" (Thurau e al., 2004). Ma, qualunque sia il sentimento che spinge le persone, "questa tipologia di comunicazione può contenere racconti di esperienze, con il prodotto o con l'azienda, sia positive che

negative” (Ibidem) ed è quindi ovvio che l’azienda dovrà essere interessata allo sviluppo di questo meccanismo, ma soprattutto al contenuto dei feedback presenti in esso, per far sì che avvenga il passaggio da un eWOM negativo ad uno positivo o che sia possibile la continuità nel mantenimento dell’ottima reputazione o che, semplicemente, possano essere tenuti sotto controllo con continuità i bisogni e i desideri del proprio mercato. “L’eWOM rappresenta un punto di forza per i consumatori rispetto all’azienda, anzi un vero e proprio passaggio di potere dall’azienda al consumatore, soprattutto in quei casi dove le critiche sono apportate e condivise da molti clienti contemporaneamente” (Ibidem).

2.5 IL FENOMENO DELLE COMMUNITY ONLINE.

“Online communities (OCs) represent one of the most powerful developments of the information age. Defined as aggregates of individuals who interact in cyberspace around a shared interest, an OC is an indispensable form of human-computer interaction through which intangible resources, such as information, knowledge and socio-emotional support, are generated and exchanged.” (Byoung-ho Jin et al, 2010).

Molte ricerche sono state condotte negli ultimi anni su questo “fenomeno” delle communities online. “In particolare è stato evidenziato che le OCs hanno avuto un’evoluzione piuttosto accentuata, diventando uno strumento chiave per le strategie di marketing che le aziende vogliono implementare su internet e giocano un ruolo importante aiutandole ad avere risultati soddisfacenti in alcune aree come la brand loyalty, l’aumento della penetrazione del mercato, aumentare i guadagni e creare un WOM positivo” (Jae Wook Kim et al., 2008). Quindi è indubbio leggendo queste poche righe che le OCs sono un fenomeno da non sottovalutare, così come non è da sottovalutare l’impatto in alcune aree importanti (fedeltà al brand, penetrazione del mercato, guadagni e WOM).

Possono essere fatte varie classificazioni delle OCs ma quelle che ritengo interessanti ai fini del lavoro sono due. La prima considera solo due tipi di OCs:

1. “member-initiated communities create e gestite dai membri delle stesse”;
2. “organisation-sponsored communities patrocinate sia da aziende commerciali che non commerciali” (Byoung-ho Jin et al., 2010).

“Ciò che differenzia le due tipologie di community è il fine. Mentre nel primo caso il focus è sullo scambio sociale di informazioni e nel ‘networking’ tra i membri, nel secondo caso lo scopo è quello di permettere all’azienda di raggiungere i propri obiettivi, la propria mission o ‘goal’ ” (Ibidem).

Un secondo tipo di classificazione delle community online le raccoglie in tre tipologie:

1. “consumption communities”;
2. “brand communities”;
3. “marketplace communities” (Jae Wook Kim et al., 2008).

“Il primo tipo di communities sono focalizzate sulla transazione; sono la tipologia che potremmo definire più tradizionale, delimitate da uno spazio fisico e temporale concentrandosi principalmente sulle attività di scambio e di consumo. Il secondo tipo riguarda communities organizzate per cercare di migliorare ed aumentare le informazioni e la comunicazione verso coloro che acquistano un determinato prodotto/brand. L’ultimo gruppo riguarda i social networks intesi come online communities create intorno a interessi comuni o categorie di prodotto” (Ibidem). Sulla base di questa seconda classificazione potremmo dare una seconda definizione di online communities:

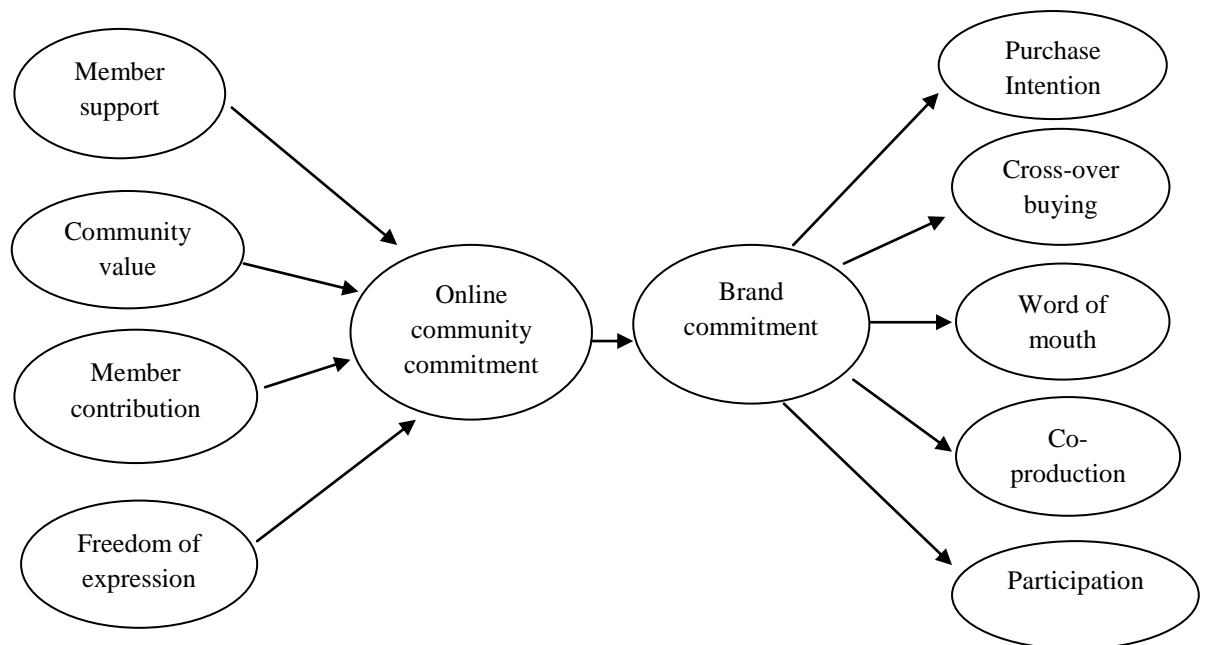
“Online communities are limited to social exchange through online media and focus on member communication revolving around a shared interest (e.g. single mothers, vegetarians). In contrast to both consumption and brand communities, online communities are not limited to mere business transaction and are often used to provide an avenue for social interaction and information exchange for their members. In addition, such communities are not restricted by geographic, temporal or physical boundaries, allowing participants to communicate at any time no matter their location. What makes online communities even more unique is the commitment among members of the community that develops through the information exchanged, and the influence exhibited by community members on the attitudes and behaviour of each other” (Jae Wook Kim et al., 2008).

Questa seconda definizione ci permette di introdurre un altro concetto: il *commitment*. Jae Wook Kim et al. (2008), in accordo con Moorman (come espresso dallo stesso autore), ritengono di poter definire il commitment come un *“enduring desire to maintain a valued relationship”*. Possiamo inoltre aggiungere che, per esistere, una comunità online deve permettere un *“mutual commitment”*, ossia il desiderio deve essere reciproco (tra comunità e membri) (Ibidem). “Comunque, in generale, il commitment dei partecipanti ad una online community è il cuore della comunità, è ciò che permette la continuità nello scambio sociale tra

membri; senza questo affidamento le interazioni tra i membri, che sono fondamentali per l'esistenza della OC, non potrebbero andare avanti” (Byoung-ho Jin et al., 2010).

“L'importanza del concetto di commitment è legata al fatto che questa forma duratura di desiderio possa essere considerato un indicatore di performance antecedente (o un precursore) rispetto a determinati risultati che l'azienda ha inserito come obiettivi, quali decreased turnover, trust, loyalty, better task performance, cooperation, organisational citizenship behaviour, task performance and job dedication” (Ibidem).

Può essere interessante raccogliere sinteticamente le informazioni di cui sopra in uno schema (Jae Wook Kim et al., 2008):



Per concludere credo sia interessante riflettere ancora più approfonditamente sul ruolo del commitment nelle OCs e per farlo riporto (di nuovo) un'estrapolazione dal lavoro di Jae Wook Kim et al. (2008):

“Community commitment refers to the extent of members’ psychological attachment to an online community and their belief in the value of relationship. The concept of commitment is particularly important in online environments because customers increasingly rely on the Internet for information and purchases and can easily switch to the other alternative web sites by just clicks. In addition strongly committed members or customers are likely to interact with others as they share and identify with the respective community’s goals and values.”.

2.6 I SOCIAL NETWORK, IN PARTICOLARE FACEBOOK.

“I social network sono delle piattaforme digitali che permettono, alle persone iscritte, di condividere opinioni, esperienze, informazioni e idee in maniera molto semplice. I messaggi possono essere scambiati attraverso testo, immagini, audio e video. Il più importante social network al mondo, in termini di numero di iscritti è Facebook, creato da Mark Zuckerberg nel febbraio 2004, seguono Twitter, LinkedIn, YouTube, MySpace, Bebo ed altri che sono popolari in Russia e in Brasile come Orkut e V Kontakte.” (Peretti, 2011).

“L’inarrestabile adozione dei social network da parte di individui e, sempre più frequentemente, imprese, ha infatti contribuito a ridisegnare profondamente le relazioni personali e professionali del nostro tempo, trasformando quelli che sono semplici strumenti digitali in veri e propri ambienti di riferimento e di creazione di valore” (Dai mass media alla multicanalità di massa? Rapporto 2012, osservatorio multicanalità).

Tra gli ambienti online che possono risultare interessanti in questa sede troviamo Blog, Youtube e Facebook.

Per quanto riguarda il primo tipo di ambiente sono esaustive le parole di Gianluca Diegoli (2011) il quale afferma che “quasi tutte le principali crisi reputazionali sono nate da un singolo post che poi è stato ritrasmesso da un blog all’altro, attraverso microblogging e social network. Questo perché il blog consente da un lato la descrizione del casus belli, dall’altro la facile linkabilità, sommata a un ottimo posizionamento naturale nei motori di ricerca e a una consolidata rete sociale di cui il blogger fa parte”.

YouTube invece, è il caso di dirlo, può essere davvero pericoloso in quanto il “video costituisce spesso l’oggetto-prova a carico di un possibile racconto di crisi” (Diegoli, 2011). Un esempio può senz’altro essere il caso Domino’s Pizza che ha scatenato lo sgomento fra tutti i frequentatori e i non frequentatori dell’omonima catena proprio a causa di un video fatto girare tramite questo social media e a nulla sono valse le difese in quanto le prove erano davanti agli occhi di tutti, reperibili online: il video era diventato un oggetto virale.

Per ultimo ma non per importanza è Facebook, il quale nasce nel 2004 come indicato all'inizio del paragrafo. “Se internet ha impiegato quattro anni per raggiungere 50 milioni di utenti, Facebook in nove mesi è arrivato a quota 100 milioni.” (Peretti, 2011). “Anche in Italia, Facebook rappresenta il sovrano assoluto: con 22,9 milioni di utenti unici e una penetrazione del 79,7%, costituisce il social network più diffuso. Anche il suo utilizzo riporta dati estremamente interessanti, con un tempo mensile trascorso sul social network di circa 7 ore e 6 minuti per persona, e una media di 750 pagine viste per utente” e tutto questo lo rende potenzialmente pericolosissimo (Dai mass media alla multicanalità di massa? Rapporto 2012, osservatorio multicanalità). Ciò che caratterizza questo social network rispetto al primo è che sicuramente Facebook tende a “dimenticare il passato” qualora il messaggio vada oltre gli aggiornamenti presenti nella bacheca di ogni iscritto (Diegoli, 2011) ma ciò non va confuso con la caratteristica reperibilità del messaggio. Anche se non è più presente in bacheca non vuol dire che non possa essere reperito in quanto è possibile andare molto indietro nel tempo e ritrovare post scritti dalla nascita della pagina online fino a quelli più recenti. Sicuramente anche questa piattaforma è caratterizzata da un potentissimo meccanismo di WOM grazie alla possibilità di linkare o di condividere qualsiasi video, foto, immagine o contenuto segnalato da qualche amico di rete, commentare qualsiasi cosa, partecipare a gruppi aperti o chiusi, inviare richieste d'amicizia, creare pagine dedicate a qualsiasi tipo di oggetto, evento, prodotto, servizio, notizia e così via. Queste sono solo alcune delle caratteristiche di questo social network che verranno poi riprese nella trattazione del caso.

2.7 THE INTERNET: ‘TRIGGER’ OR ‘FACILITATOR’ OF CRISES? (Herrero e Smith, 2008)

Prima di iniziare la trattazione del caso Costa Crociere, ritengo interessante riprendere questo breve approfondimento riguardo il ruolo che può svolgere internet nella crisi: “innesco o facilitatore” (Herrero e Smith, 2008)?

Per quanto riguarda la prima opzione, “ci troviamo di fronte a delle crisi che non sarebbero accadute se internet non fosse esistito; la loro peculiarità è che è stata proprio l’esistenza di internet a renderle possibili” (Ibidem). Quindi il problema riguarda il fatto che, mentre prima erano presenti determinati scenari critici, ora è necessario considerare che le crisi possono nascere online e svilupparsi online, per problematiche legate ad un utilizzo non consono della Rete. “È necessario conoscere bene questo ambiente per evitare di incorrere in errori tali da generare una crisi ed avere comunque oltre che un *crisis management plan* tradizionale anche un piano di gestione per crisi su internet” (Ibidem).

La seconda opzione invece è riferita a quei casi in cui “Internet svolge la funzione di un agente che accelera la circolazione delle notizie e rompa le barriere legate a questioni geografiche. Quindi, in questo caso, il Web è solo un canale aggiuntivo sul quale discutere come i media più tradizionali riflettendo la realtà, solo in modo più veloce e virale. La crisi sarebbe avvenuta ugualmente, ma grazie alla presenza di un ambiente dinamico e aperto come questo assume una nuova dimensione” (Ibidem) più grande e più spaventosa.

CAPITOLO 3: IL CASO COSTA CROCIERE

In questa tesi ho scelto di trattare un caso per riuscire a dare un aspetto più pratico alla parte teorica illustrata nei precedenti paragrafi: il caso Costa Crociere.

L'azienda Costa Crociere, ed in particolare la nave Costa Concordia, è rimasta coinvolta in un disastroso incidente marittimo il 13 gennaio 2012 alle 21.42 circa. Non è questa la sede per ripercorrere le tappe dell'incidente, ma sarà analizzato come la società abbia gestito questo tipo di crisi tramite i social media, in particolare sulla piattaforma Facebook.

Per ricollegarci a quanto detto poche pagine addietro questo è il tipico caso in cui, in relazione al duplice ruolo che può essere attribuito ad Internet nella nascita di una crisi, non c'è una situazione critica nata a causa di un'incapacità nell'utilizzo di internet da parte della società; quindi il World Wide Web non svolge una funzione di 'innesco' ma quella di 'facilitatore' (si rimanda al paragrafo 2.7). L'incidente è accaduto offline, quindi nel mondo reale, e, attraverso i social media, ne sono stati semplicemente ampliati i confini e sono state abbattute le barriere geografiche permettendo a chiunque, da qualunque posto nel mondo, di entrare in contatto e commentare l'accaduto tramite le varie pagine istituzionali presenti sul web.

Ma perché proprio questa società? La risposta la si può trovare nella scelta dell'azienda stessa di utilizzare i social media come mezzo per raggiungere i propri clienti e tutto il suo audience, rendendo necessario ovviamente gestire la crisi online tramite i canali social che è solita usare.

A tal proposito, Costa Crociere può sicuramente vantare una buona presenza su varie piattaforme di social network e non solo.



Sono presenti una pagina istituzionale su Facebook, un account su Twitter, un canale Youtube ed un blog ufficiale, tutti gestiti personalmente dalla società. Inoltre esiste anche un Canale Radio (Radio Costa); è stata creata un'applicazione C&Go per Ipad e Iphone scaricabile da iTunes per scegliere la crociera più adatta alle proprie aspettative; uno spazio, Millions of Memories, per condividere foto e recensioni riguardanti le esperienze durante la crociera ed uno spazio nel sito ufficiale per condividere recensioni.

A mio parere, Costa Crociere, rispetto ad altre società concorrenti, può vantare una più ampia presenza sui social media mostrando un acuto e lungimirante interessamento per quanto riguarda l'utilizzo della rete per comunicare con il proprio audience.

Una scelta al passo con i tempi che, già prima dell'evento del 13 gennaio, vedeva un elevato livello di attenzione e dispendio di energie (oltre che di risorse umane ed economiche, immagino) per la condivisione di contenuti all'interno delle varie communities formatesi intorno al brand Costa Crociere. Questo accentua la motivazione per la quale la società avrebbe dovuto prestare, così come ha fatto, particolare attenzione alle ripercussioni dell'incidente sulla rete, instaurando un canale privilegiato per comunicare con tutto il proprio pubblico in tempo reale, avendo la possibilità di sfruttare e beneficiare di una particolare categoria di 'difensori'. Potremmo definire come tali coloro i quali nel corso del tempo hanno instaurato un tale rapporto con l'azienda (in senso lato) da sentirsi quasi in dovere di difenderla da eventuali attacchi. Avere dei difensori è il risultato di un lungo percorso da parte dell'azienda nel cercare di raggiungere sfere emotive che vanno oltre la materialità della transazione che non sempre (e non per forza) permette la creazione di una relazione destinata a durare nel tempo. La condivisione di contenuti altamente emozionali, di novità, idee e così via è un'ottima modalità per creare un rapporto solido e duraturo intorno all'esperienza di viaggio: è come se tramite la community online la società dia quel 'quid' in più che l'avvicini ancora di più ai propri clienti. Tutto questo percorso, se gestito bene, spiega come una buona comunicazione online possa creare un vantaggio per le società da sfruttare soprattutto in situazioni di crisi.

Quindi per una società che ha scelto di utilizzare determinati canali di comunicazione, la gestione della crisi non potrebbe che partire da lì, dove i suoi clienti l'attendono per capire e per avere spiegazioni.

3.1 METODOLOGIA.

Lo studio del caso verrà svolto analizzando i vari post che si sono susseguiti sulla pagina Facebook ufficiale della società nei primi giorni seguenti la crisi. Verranno messe in risalto alcune variabili, quali la tipologia dei post e il tono utilizzato al loro interno, la frequenza nella pubblicazione e il rumore che si è generato intorno all'accaduto (in termini di commenti, “mi piace” e condivisioni dei post), la linea utilizzata dall'azienda per gestire il grande numero di discussioni e di commenti che si possono leggere sotto i vari post, le varie iniziative comunicate tramite la pagina Facebook.

3.2 LA PAGINA UFFICIALE COSTA CROCIERE OGGI.

Intanto ad oggi (12 gennaio 2013) la pagina Costa Crociere può contare su 329.109 “mi piace” che possiamo tradurre come fans, persone che ritengono positivo il servizio offerto o che comunque tengono in considerazione questa



società e la sua offerta. La piattaforma Facebook ci permette di sapere che al momento 24.027 persone “ne parlano”. Forte è il richiamo alla condivisione di emozioni (da parte della stessa azienda) che, da

sempre, è un tasto particolarmente prezioso e se toccato nel modo giusto può legare le persone ad un brand in modo duraturo: le persone tenderanno a rimanere legate e fedeli a quelle aziende che hanno permesso loro di vivere esperienze positive, memorabili, ricche di sentimento e di emozioni forti.

Sfruttando poi quanto illustrato nel paragrafo 2.5 sulle OCs, possiamo qui dire che sicuramente questa è una “*organisation-sponsored communities*” in quanto creata e gestita completamente dall’azienda, tanto da essere indicata come pagina ufficiale della società Costa Crociere su Facebook. Risulta invece più difficile stabilire se appartenga alle “*consumption communities, brand communities o marketplace communities*”. Escludendo il primo tipo OCs, in quanto non credo sia presente su questa pagina facebook una focalizzazione sulla transazione/acquisto di crociere, rimane da decidere quale tipologia risulti preponderante tra le altre due. Sicuramente l’intera pagina verte intorno al brand in questione, ogni post è inerente alle navi, alle crociere, alle esperienze legate a Costa Crociere. Però a mio avviso non si dovrebbe escludere neanche la terza opzione in quanto questo “space” è un posto dove le persone possono incontrarsi per condividere con gli altri membri idee, opinioni, esperienze sul viaggio, sulla crociera, sull’arredamento delle navi, sugli intrattenimenti presenti, sulle escursioni fatte, sui posti visti, sul trattamento ricevuto. Quindi, anche se il tutto è e verrà probabilmente sempre ricondotto al brand/società Costa Crociere, ritengo possano esserci i presupposti per parlare di categoria ibrida di OCs.

L’analisi è svolta andando a ritroso fino a giungere alle pagine inerenti gennaio 2012.

3.3 DOVE SONO I COLORI?

La prima cosa che si può notare dal momento dell'incidente a seguire fino ai primi giorni di marzo, è l'improvvisa austerità della pagina. Molti post ma poco colorati, tutti inerenti l'incidente (della costa Concordia prima e dell'incendio sulla Costa Allegra poi); nessuna foto; nessun'altra notizia. Se volessimo dare una spiegazione a questa scelta, potremmo dire che c'è la volontà di voler sottolineare la priorità che Costa Concordia, con le sue vittime e i dispersi, rappresenta per la società. Ovviamente questa scelta è in linea con la letteratura al riguardo (di cui si è parlato nel capitolo 1) che suggerisce di preoccuparsi, prima di ogni altro tipo di minaccia, della sicurezza fisica dei coinvolti nell'incidente.

Al riguardo mi sembra esplicativo il post riportato sotto.

“Siamo profondamente addolorati nell'apprendere che altre vittime sono state ritrovate durante le operazioni di salvataggio della Costa Concordia e vorremmo esprimere la nostra più sentita vicinanza alle loro famiglie. Continuiamo a collaborare con le autorità per supportare le operazioni di salvataggio, di recupero e messa in sicurezza della nave assicurando che non vi sia alcun impatto ambientale. La nostra principale priorità rimane quella di recuperare i passeggeri e i membri dell'equipaggio che ad oggi risultano dispersi. Mentre i soccorsi continuano, stiamo offrendo assistenza a tutti i nostri ospiti e alle loro famiglie.”
(Post del 18 Gennaio 2012 ore 9:51).

3.4 FREQUENZA PUBBLICAZIONE DEI POST.

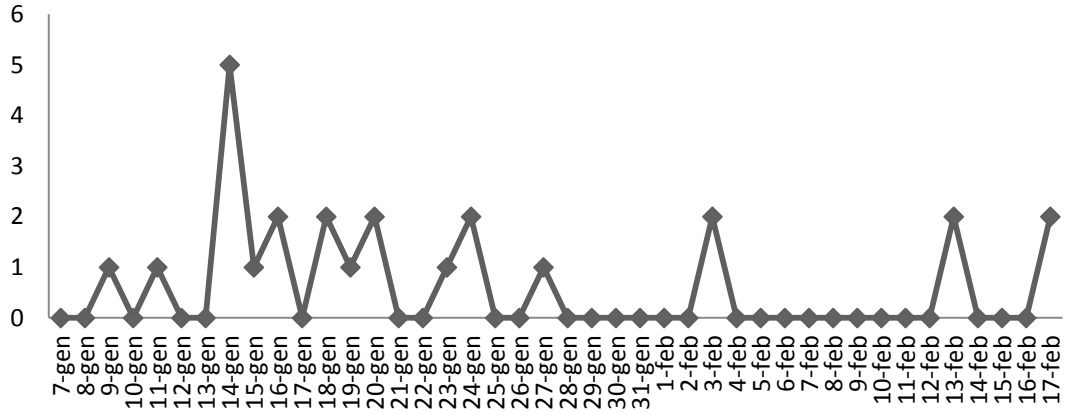


Figura 3: frequenza nella pubblicazione dei post nei giorni prima dell'incidente, durante e dopo. Fonte: pagina Facebook della società Costa Crociere.

	Notte (1-7)	Mattina (8-12)	Pomeriggio (13-19)	Sera (20-24)
14 gennaio	1:22 5:34		16:26 16:57 18:01	
15 gennaio				20:52
16 gennaio			14:15 16:26	
18 gennaio		9:51		21:03
19 gennaio		9:37		
20 gennaio				20:51
23 gennaio			14:54	
24 gennaio			14:36 17:43	
27 gennaio		10:29		
3 febbraio		10:15	17:54	
13 febbraio		11:15	17:57	
17 febbraio			17:44 18:08	

Figura 4: orari pubblicazione dei post da parte di Costa Crociere.

Ho cercato di rappresentare graficamente la frequenza nella pubblicazione dei post nei giorni prima (dal 7 al 13 gennaio), durante (14 gennaio) e dopo la tragedia (dal 15 al 27 gennaio) per rendere più facile e immediata questa analisi. Dall'osservazione del grafico e della tabella si possono fare alcune considerazioni.

- i. Nella notte fra il 13 ed il 14 gennaio e poi durante la giornata c'è stato un picco, raggiungendo il massimo, per quanto riguarda il numero di comunicazioni da parte dell'azienda (5 post). Ciò potrebbe indicare che, anche se a notte fonda, l'azienda si è preoccupata di dare le prime informazioni, di andare incontro alle persone (soprattutto parenti/amici dei coinvolti) e di farlo tramite il social network. Dato anche l'orario del primo post (ore 1:22) è evidente che l'incidente ha messo in moto un meccanismo per cui non si è aspettato il nuovo giorno per affrontare la situazione. Sicuramente questo atteggiamento dà l'idea di prontezza, velocità ed in particolare di interesse per l'accaduto: l'azienda si sta davvero preoccupando dell'evento e ciò può essere rassicurante.
- ii. Rispetto alle considerazioni al punto precedente, risultano anomale alcune mancanze. Andando per ordine possiamo dire che, da un'azienda che a poche ore dall'incidente e comunque durante tutta la giornata seguente (14 gennaio) ha pubblicato 5 aggiornamenti, ci si aspetta probabilmente di avere costantemente notizie nuove. Ed invece il 15 gennaio, dopo una giornata di totale silenzio (difatti l'ultimo aggiornamento risale alle 18:01 del 14 gennaio), solo alle 20:52 viene pubblicata una notizia, tra l'altro poco inerente il progresso delle attività di ricerca dei superstiti (e quant'altro sull'incidente), ma inerente la storia lavorativa del capitano Schettino (alla guida della nave) e la preparazione dei membri dell'equipaggio sulle procedure d'emergenza. Va però aggiunto che è l'azienda stessa a comunicare di non poter fornire dati ulteriori.

“Circa 1.100 persone di Costa Crociere in tutto il mondo stanno lavorando dalla serata di venerdì nella gestione di questo terribile incidente e la loro priorità è stata di supportare le operazioni di salvataggio, assistere ospiti ed equipaggio e riportarli in sicurezza alla loro residenza.

Le operazioni di ricerca e salvataggio sono ancora in corso coordinate dalla Guardia Costiera e dalle autorità italiane. Confermiamo che sfortunatamente vi sono tutt'ora dei dispersi e, dato che la situazione è in continua evoluzione , non ci è consentito fornire dati.” (estratto dal post del 15 gennaio ore 20:52). Quindi la comunicazione è ridotta all'essenziale e non è sicuramente ricca di dettagli. Siamo ancora in giorni in cui il numero di commenti, “mi piace” e condivisioni è fra i più alti, a testimonianza del fatto che molte persone si stanno interessando all'accaduto e aspettano quindi di avere notizie; dal momento in cui si tace tutto il giorno, forse in serata ci si aspetta di trovare aggiornamenti di maggiore consistenza. Ma ritornando al fatto che non sia stata una decisione dell'azienda non dare ulteriori dati, c'è anche qui da segnalare che su tutti gli altri canali di comunicazione non gestiti dalla società (telegiornali, radio, giornali) vengono diffuse le notizie più varie.

La seconda osservazioni riguarda il 16 gennaio:oltre al fatto di aver pubblicato a poche ore di distanza lo stesso video, va considerato che siamo ancora nel bel mezzo del caos, le notizie sono più precise ma comunque ancora non completamente chiare; ogni giorno vengono ritrovati nuovi corpi e di alcuni non si ha ancora nessuna notizia. Gli aggiornamenti arrivano stavolta nel primo pomeriggio ma sono di poche parole e rimandano il pubblico al video di una conferenza stampa del Presidente e Amministratore Delegato della compagnia (che mi è stato impossibile ritrovare poiché sembra che il video sia stato cancellato).

Il giorno 17 invece, manca ogni tipo di comunicazione, il che lascia davvero perplessi. Tralasciando il fatto che, ritengo impossibile che non ci sia stato il tempo di fare una pubblicazione, partendo anche dalla supposizione che ci sia un team che si occupi di gestire tali canali, mi riesce davvero difficile dare una spiegazione. Probabilmente alla società non è permesso di fare ulteriori aggiornamenti (come indicato nell'estratto riportato poche righe sopra) e comunque, per correttezza, va sottolineata la

disponibilità di un numero verde, che viene spesso ricordato e che gli interessati possono chiamare per avere risposte. Quindi, aldilà della non pubblicazione (e volendo accettare la spiegazione data dall'azienda stessa), lasciando ad ognuno la possibilità di decidere se sia un atteggiamento opinabile oppure no, possiamo comunque notare nell'insieme un atteggiamento di apertura verso le esigenze del pubblico.

Più avanti nel tempo, in particolare nei giorni 21-22-25-26 gennaio, si possono ritrovare altri buchi nell'aggiornamento; tuttavia la situazione si è ormai delineata, i dettagli iniziano ad essere più chiari, le ricerche continuano (per terminare tra fine gennaio e primi di febbraio) ma si esclude di poter trovare vittime che siano ancora vive; siamo nella fase post incidente e si inizia a guardare più a questioni legali, difesa dagli attacchi, discussioni sul risarcimento, tutte questioni che non richiedono aggiornamenti costanti o almeno non tramite il mezzo in questione.

- iii. Oltre alla frequenza, può essere notato anche l'orario degli aggiornamenti, il quale non coincide con la giornata lavorativa "convenzionale". Difatti abbiamo pubblicazioni non più a notte fonda (come il 14 gennaio) ma comunque dopo le 20/20:30. Anche questo aspetto è in linea con una delle caratteristiche della rete, che potremmo definire temporale: la rete non conosce orari, è possibile fare qualsiasi cosa non solo da qualunque posto alla sola condizione che sia presente un collegamento ad internet (abbattimento delle barriere geografiche), ma anche in ogni momento (abbattimento barriere temporali).
- iv. Per tutto il periodo in questione ogni aggiornamento (costante o non) sulla homepage dell'azienda è inerente l'incidente; se non ci sono aggiornamenti riguardo l'accaduto l'azienda tace: è come se tutta l'attività ruotasse intorno all'incidente al quale viene dato particolare risalto mentre si ha l'impressione che il resto venga tralasciato. In realtà sappiamo che nei giorni seguenti l'attività aziendale è andata avanti: altre navi sono salpate, nuove crociere sono partite e quelle già iniziate hanno terminato il loro percorso. L'unico intervento che possiamo considerare volto a

rassicurare i viaggiatori delle altre crociere, lo si può estrapolare da una frase all'interno del post del 14 gennaio (ore 16:26): “Al momento non è prevista alcuna variazione al programma di viaggio di tutte le altre navi della flotta Costa Crociere.”. Quindi, a parte questa estrapolazione, negli altri post pubblicati in seguito nessuno è inerente all'andamento delle altre crociere. Volendo allargare l'analisi potremmo dire che laddove, nel corso degli aggiornamenti, la società cerchi di fare chiarezza sulle procedure di sicurezza, c'è sicuramente la volontà di lanciare un messaggio di rassicurazione tanto per coloro che sono in procinto di partire, quanto per coloro che sono in viaggio, e non ultima la volontà di difesa dalle accuse, evidentemente pervenute alla società, riguardo la mancanza o il cattivo funzionamento di tali procedure a bordo della Costa Concordia.

Per tornare alla nostra discussione, a parte le due puntualizzazioni di cui sopra, nella pagina online c'è stato una sorta di blocco del tempo e di monopolizzazione delle informazioni, il che ha dato alla società la possibilità di mostrare un atteggiamento quasi umano; è come se l'azienda stesse dicendo “la vita continua ma la nostra attenzione è rivolta a ciò che è accaduto; la nostra priorità è fare tutto il possibile per riparare i danni causati a cose e persone e farvi sapere come stanno i vostri parenti e amici, come procedono le ricerche, cosa stiamo facendo per risolvere la situazione, qual è il nostro impegno ora e per il futuro affinché vengano limitati i danni, aiutate le persone e evitate tragedie simili”. Non ci sono pubblicazioni se non c'è nulla di importante da dire.

3.5 TIPOLOGIA DEI POST E TONO.

Nella tipologia di post pubblicati ci sono alcune ricorrenze che vale la pena sottolineare. Intanto quasi ogni post inizia con la frase “comunicazione importante” il che, purtroppo, li avvicina a dei comunicati stampa. Anche nei toni utilizzati sembra spesso di leggere la trascrizione di lettere destinate ad una conferenza stampa della società, il che potrebbe trovarsi in contraddizione con la scelta di mezzi, quali i social network, per comunicare. Solitamente su questo genere di canali di comunicazione si predilige un rapporto peer-to-peer, una comunicazione quasi amichevole. Invece la tipologia di comunicazione scelta nella situazione è molto austera, non fredda ma formale, il che forse è reso necessario dal momento, poiché può risultare difficile trattare in modo amichevole una tragedia.

I primi post dal 14 gennaio sono molto precisi e cercano di dare informazioni di ogni tipo sull'accaduto, sul comandante e sulla sicurezza all'interno delle navi. Più precisamente possiamo dire che i post del 14 gennaio possono essere raggruppati per il loro carattere informativo inerente l'emergenza. Riguardano i primi dettagli dell'incidente, l'avanzamento delle procedure di evacuazione, l'inclinazione della nave, oltre alla continua ripetizione di aver messo un numero verde a disposizione. Tutte notizie assolutamente utili a poco tempo dall'incidente data la confusione generata, e prevedibile, su vari canali di comunicazione. Sono tutti dettagli necessari da sapere dopo poche ore dall'impatto. Unico post fuori dal gruppo è quello inerente il sito che, a causa dei troppi collegamenti, è stato messo fuori uso. Non manca poi una prima spiegazione sulla possibile dinamica dell'accaduto.

A seguire, tra il 15 e il 16 gennaio iniziano post leggermente diversi; a parte la continua necessità di ribadire il funzionamento delle procedure di sicurezza e la centralità delle operazioni di salvataggio, si passa ad un altro tipo di informazioni: si parla della preparazione dell'equipaggio, si danno “referenze” sul capito della

nave (la cui preparazione lo ha portato a ricoprire tale ruolo) sino ad arrivare alle prime conferenze stampa.

Dal 18 al 23 gennaio le comunicazioni riguardano la fase post-incidente, ossia si inizia a parlare della salvaguardia del patrimonio ambientale, dello svuotamento del carburante dalla nave, degli incontri con le varie associazioni per decidere riguardo tutti gli effetti legali e di risarcimento. Sono tutti aspetti, sicuramente importanti, ma secondari rispetto alla messa in salvo dei superstiti e recupero dei corpi delle persone purtroppo decedute.

Ultima serie di post cambia completamente la situazione, la società passa da un ruolo di fornitore di informazioni ad uno di difesa: iniziano i vari attacchi tramite diversi canali (tv, giornali, blog, commenti nei vari social network ecc...) e allora è forte la necessità di difendersi. Si parla dell'impossibilità che persone non controllate salgano a bordo così come l'assoluta negazione del lavoro clandestino o minorile sulle navi. Ovviamente ognuno di questi post (o perlomeno la maggior parte) è corredato da parole di cordoglio, vicinanza, rammarico e dispiacere per l'accaduto.

3.6 ANDAMENTO DEI COMMENTI, DELLE CONDIVISIONI E DEI “MI PIACE”.

Un altro aspetto interessante si può evincere analizzando i dati riguardo il numero di commenti, di “mi piace” (da intendersi in questo caso come numero di persone interessate all’argomento) e di condivisioni presenti sotto i vari post e mettendoli anche a confronto con le ultime pubblicazioni prima dell’incidente. Questo aspetto è più vicino alla reazione del pubblico, quasi come una misura del rumore generato dall’evento sul social network.

	“mi piace”	Commenti	Condivisioni
3 gennaio h 19:36	224	83	157
6 gennaio h 10:30	301	54	0
9 gennaio h 20:00	119	48	0
14 gennaio h 1:22	548	666	362
14 gennaio h 5:34	2.906	1.460	1.276
14 gennaio h 16:26	2.463	621	518
14 gennaio h 16:57	416	347	62
14 gennaio h 18:01	2.357	2.150	387
15 gennaio h 20:52	4.123	2.024	1.238
16 gennaio h 14:15	1.513	741	262
16 gennaio h 18:26	790	1.755	164
18 gennaio h 9:51	2.005	1.146	305
18 gennaio h 21:03	914	600	128
19 gennaio h 9:37	1.547	1.624	271
20 gennaio h 20:51	453	1.872	90
23 gennaio h 14:54	1.296	890	140
24 gennaio h 14:36	861	377	78
24 gennaio h 17:43	798	1.633	110
27 gennaio h 10:29	405	1.624	195

Figura5: numero di “mi piace”, commenti e condivisioni per post.

Gli stessi dati sono stati utilizzati per il grafico in figura1 che potrebbe essere utile per meglio visualizzare l’andamento di questi valori. Per questi grafici sono stati

usati i post fino al 27 poiché da questo momento in poi, fino al 17 febbraio dove è presente l'ultimo post inerente l'incidente, la situazione si stabilizza e gli aggiornamenti sono più radi.

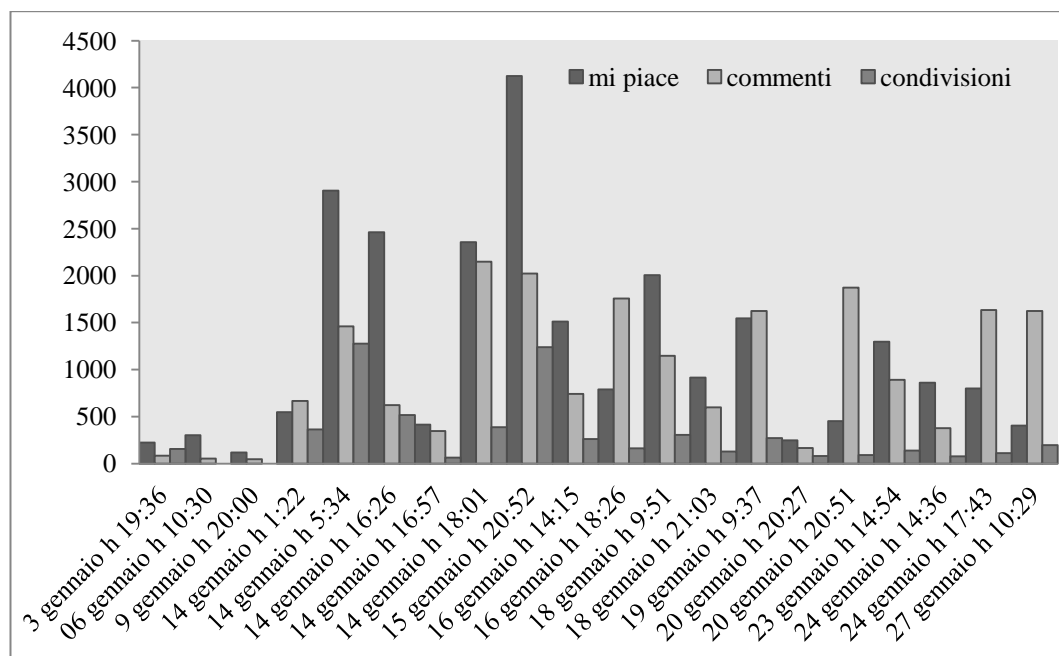


Figura 6: numero di “mi piace”, commenti e condivisioni prima, durante e dopo l'incidente.

Osservando questi numeri già all'interno della pagina Facebook di Costa Crociere, ho ritenuto potessero essere un ottimo esempio di come una crisi possa attirare l'attenzione, di quanto rumore si possa generare intorno ad un evento. Negli ultimi post prima del 14 gennaio i partecipanti alle conversazioni o comunque coloro che dimostrano interesse attraverso il tasto “*I like it*”, sono un numero irrilevante se confrontato con i picchi raggiunti il 14 e nei giorni a seguire. Un gran numero di persone sono state richiamate dall'accaduto, lo hanno commentato e ne hanno condiviso i contenuti e la società si è trovata ad essere al centro dell'attenzione: qualche errore in quel momento sarebbe potuto costarle un passaparola negativo sul web incredibilmente ampio che sarebbe andato ad appesantire rovinosamente una situazione già molto delicata.

Comunque, aldilà di queste prime considerazioni, credo risulti interessante studiare le motivazioni che possono aver portato ad un aumento così importante

del numero di condivisioni, di “mi piace” e di commenti nonché capire il perché di alcune “anomalie” nei valori assunti da queste variabili in alcuni post. Per questo tipo di inferenza ci saranno d’aiuto oltre i dati nella tabella e nel grafico, anche le osservazioni riguardo il contenuto dei post di cui al paragrafo precedente.

La prima cosa che salta all’occhio osservando i dati nella tabella e nel grafico è l’aumento improvviso dei valori delle tre variabili in esame, risultato assolutamente prevedibile. Questo trend crescente ha però un arresto piuttosto evidente il 14 gennaio alle ore 16:57 dove improvvisamente le variabili assumono valori bassi rispetto ai precedenti post. Questa inversione può sicuramente trovare spiegazione nel contenuto del post in questione, che potremmo definire “di servizio”, in quanto volto ad informare semplicemente che il sito è fuori uso e che stanno provvedendo a sistemarlo. Non meraviglia che l’aggiornamento sia stato praticamente ignorato e che la discussione sia continuata sotto il post precedente.

Rimanendo in tema di trend, la prima comunicazione delle ore 1:22 sempre del 14 gennaio, nonostante abbia raccolto rispetto all’ultimo post prima dell’incidente molto più interesse (basti dire che c’è un rapporto di 1:13 nei commenti tra il 9 gennaio e il 14 gennaio h 1:22; di 1:5 nei “mi piace” e di 0:362 nelle condivisioni), è comunque lieve rispetto ai dati riguardanti i post delle ore 5:34 e 16:26. Ritengo che ciò possa essere riconducibile ad una semplice questione di orario e di propagazione della notizia: alle 5:34 la tragedia è avvenuta da più di qualche ora (7 ore circa) e quindi la notizia inizia ad avere una propagazione sempre maggiore ed inoltre potrebbe esserci un pubblico più ampio rispetto all’1:22.

Volendo andare ancora più a fondo, possiamo vedere che nei post delle ore 5:34 e 16:26, c’è un aumento dei “mi piace” e una diminuzione dei commenti che potrebbe trovare la sua motivazione nel fatto che le discussioni ormai iniziate sotto il post delle ore 5:34 stanno continuando lì sotto, e non si spostano (poiché non avrebbe senso) con l’aggiunta della nuova comunicazione. Intanto rimane vivo l’interesse, anzi aumenta sempre di più, manifestato tramite la conferma e l’aumento del numero dei “mi piace”. Più o meno le stesse conclusioni possono essere allargate al numero delle condivisioni interessate prima da valori in

aumento (tra le ore 1:22 e le ore 5:34) e poi da valori in decremento (tra le ore 16:26 e le ore 16:57) per tornare in ultimo ad aumentare. Diciamo che probabilmente chi voleva condividere la notizia lo ha fatto tra le 5:34 e le 16:26 (ossia la maggior parte delle persone) e chi condivide il post delle ore 16:57 lo fa principalmente per dare maggiore risalto a quella che abbiamo definito una comunicazione di servizio, volendo far arrivare la notizia al maggior numero di persone possibile. E poi si torna a condividere in tanti il post inerenti una prima possibile dinamica dei fatti.

La situazione si stabilizza tra il post delle ore 18:01 e i post del 15 e 16 gennaio con il numero dei “mi piace” maggiore del numero dei commenti, interessati entrambi da un’esplosione. Le variabili raggiungono gli apici rispettivamente (a) nel post del 15 gennaio i “mi piace” con un numero di 4.123; (b) i commenti raggiungono il numero maggiore in assoluto il 14 gennaio alle ore 18:01 e (c) le condivisioni il 14 gennaio ore 5:34. Il perché non ci sia stato un post con tutte e tre le variabili al loro massimo può essere evidentemente spiegato da varie motivazioni, molte delle quali sono state evidenziate sopra per spiegare le variazioni rispetto al trend generale.

Può essere interessante capire come mai il 15 gennaio si è raggiunto il numero massimo dei “mi piace” e un numero tra i più alti dei commenti. Leggendo in modo approfondito il contenuto del post ritengo di poter affermare che sia stato proprio questo ad aver determinato un così forte interesse in quanto tocca una serie di tasti tra i più delicati e controversi. Difatti è il primo post a trattare in modo dettagliato delle credenziali del capitano e delle accuse mosse dalla magistratura argomento che, scorrendo tra i commenti, ha riscosso un elevatissimo interesse (il maggior interesse). Proseguono poi informazioni sulla sicurezza delle navi e sulla preparazione dell’equipaggio, argomento anche questo che attira l’attenzione (sempre tra i commenti) di molti in quanto è l’azienda stessa e i suo standard di sicurezza ad essere stati messi sotto accusa a seguito dell’incidente.

Ritengo invece inspiegabile il perché del valore assunto dalle variabili inerenti i due post del 16 gennaio i quali differiscono solo per l’orario e per il numero di

commenti, “mi piace” e condivisioni ed essendo invece identici nei contenuti. Proprio a causa di questa uguaglianza nei contenuti, ci sarebbe da aspettarsi un'elevata quantità di condivisioni e maggiore partecipazione nel primo dei due post e minore presenza nel secondo. Invece, nel post delle ore 14:15 sono presenti 1.513 “mi piace” e 741 commenti, mentre nell'aggiornamento delle ore 18:26 sono riscontrabili, al contrario, 790 “mi piace” e 1.755 commenti. L'unico valore che potrebbe dirsi in linea con le aspettative è quello delle condivisioni, 262 nel primo e 164 nel secondo. Questa piccola discrepanza potrebbe essere spiegata dal fatto che non tutti abbiano visto il primo post e magari più persone se ne siano accorte nel pomeriggio tardi, ed essendo l'ultimo aggiornamento quello visualizzabile prima, ciò spiegherebbe il perché dei maggiori commenti nel secondo post, tralasciando però di spiegare perché ci sono maggiori “mi piace” nel primo. Per questi motivi l'interpretazione rimane a preferenza del lettore.

Seguono nei vari post dopo il 16 gennaio valori sempre elevati ma con un'evidente scemare di interesse (non raggiungendo più picchi come nei primi giorni dove per l'appunto sono stati individuati i massimi valori per tutte e tre le variabili) o semplicemente in dipendenza da un fattore funzionale: le persone continuano le discussioni iniziate nei vari post precedenti essendo ormai passati giorni dall'incidente e non ne iniziano di nuove sotto i vari aggiornamenti.

Particolare è la differenza di interesse (notevole) espressa nelle due comunicazioni del 18 gennaio: la prima è quella che ha riscosso maggiore interesse essendo probabilmente incentrata su un argomento particolare, il ritrovamento di altre vittime, che avrà sicuramente riacceso gli animi (ragione per la quale mi sarei aspettata un maggiore picco); sempre il 18 gennaio in tarda serata viene pubblicato un ulteriore aggiornamento inerente però la salvaguardia ambientale e le operazioni di raccolta del carburante ancora presente nella nave il quale riscuote poco successo considerando i numeri analizzati poco sopra. Non vorrei dare una lettura affrettata ma ritengo di poter ipotizzare che ciò dipenda dal tipo di argomento trattato: è il primo post a trattare del recupero del carburante e della salvaguardia del patrimonio ambientale che evidentemente, benché sia un argomento importante, ha riscosso meno successo. Interessante potrebbe essere il

valore delle condivisioni sempre del 18 gennaio ore 9:51, pari a 305, più alto rispetto agli ultimi due post del 16 gennaio e rispetto tutti gli aggiornamenti seguenti, il quale potrebbe indicare la volontà dei vari lettori di condividere una notizia così importante come il ritrovamento di altre vittime.

Infine, nonostante il trend in leggero decremento, l'andamento nello specifico è altalenante essendo talvolta maggiori i commenti e altre i "mi piace". Oltre alla situazione del 18 gennaio di cui si è parlato poco sopra, troviamo una situazione interessante il 19 gennaio con un elevato numero di "mi piace" (1547) e di commenti (1614) ad un post il cui argomento non è di rilevante importanza, essendo per lo più di fronte ad un post di "circostanza". Si parla infatti dell'interessamento della società per il rientro a casa dei superstiti, rimborso della crociera e si rinnova ancora una volta l'impegno preso con le associazioni e il profondo cordoglio della società. Anche se ovviamente non sono da considerarsi informazioni di poco conto, sono certamente meno importanti rispetto ad altri post come quello sul ritrovamento di altre vittime che ha ricevuto maggiori mi piace ma circa 500 commenti in meno.

3.7 LA GESTIONE DEI COMMENTI.

Se dovessi trovare un aspetto poco chiaro nella gestione di questa crisi online, sarebbe sicuramente quello inerente la gestione dei commenti. Non mi risulta che la società abbia provveduto a cancellare i post degli utenti, neanche quelli più 'coloriti', cosa tra l'altro che accade spesso in questi casi ed è un'azione che la rete tende sempre a punire in modo molto duro, in quanto percepita come privazione di una più ampia libertà di espressione, e questo è un punto a suo favore. Però mentre sotto ogni post le persone si lasciano andare ai commenti più vari, alle discussioni, alle opinioni, nonché insulti e sentenze di condanna verso la società, il comandante, le misure di sicurezza e così via, quest'ultima non compare mai. Non si riscontra la presenza di alcun tipo di commento, nulla che sia volto a difendersi, calmare i toni, tranquillizzare le persone adirate, fermare il processo volto a screditare la società; tutto viene in un certo senso abbandonato a se stesso e sono gli utenti più fedeli, quelli che abbiamo chiamato difensori, a parlare per la società e a difenderla. È sicuramente segno positivo che qualcuno si sia interessato alla difesa dell'azienda ma cosa significa realmente la scelta di non intervenire? Possiamo ipotizzare che non si sia voluto dare adito ad altre discussioni o che si è preferito permettere che gli utenti si sfogassero, lasciando correre sulle parole e i contenuti dei vari commenti, essendo la situazione tragica sotto ogni punto di vista. Probabilmente il caos sotto ogni post rappresenta una situazione ingestibile se non con mezzi che non sarebbero stati apprezzati (censura, blocco della possibilità di commentare, chiusura della pagina).

Ritengo possa essere interessante analizzare la tipologia di commenti che si trovano sotto il post del 14 gennaio ore 18:01 in quanto qui si riscontra il numero maggiore dei commenti (2.150) così come indicato nell'analisi dell'andamento delle tre variabili principali per capire il rumore generato dall'evento (paragrafo 3.6). L'argomento del post è una prima descrizione della dinamica dell'incidente: molto breve, concisa, senza grandi dettagli essendo comunque presto per chiarire come sono andati i fatti. Si fa riferimento al ruolo del capitano durante l'incidente, di cui si parla ampiamente anche nei commenti. L'ultimo commento risale al 30

marzo 2012, quindi circa due mesi e mezzo dopo la tragedia. Sono presenti alcuni commenti in altre lingue (inglese e spagnolo) a dimostrazione del fatto che l'evento ha interessato varie parti d'Europa e del mondo (essendo anche coinvolti passeggeri di varie nazionalità). Prima di iniziare l'analisi vorrei ribadire, a conferma di quanto segnalato sopra, che non è presente nessun commento della società. Sotto il post in questione sono presenti accuse, insulti, discussioni fra utenti etc.. ma mai nessuno, in nome della società, è intervenuto anche solo per chiarire qualche aspetto particolare. Per esempio, tra i vari argomenti nei primi post, è molto sentito l'aspetto della lingua parlata dall'equipaggio. L'accusa mossa verso la società è quella di avere un personale che non parla la lingua italiana, il che viene addirittura ricondotto ad una questione di costo del lavoro; tutto ciò avrebbe causato una "mancanza di qualità" a discapito della sicurezza dei passeggeri, i quali nell'emergenza non hanno capito le indicazioni date dell'equipaggio (questa la tesi sostenuta da alcuni utenti). Mentre gli utenti postano tali accuse e ne discutono fra di loro si lascia agli stessi il compito di smentire la notizia. Quindi c'è l'intervento dei parenti delle persone che lavorano sulle navi, i quali spiegano che i criteri di assunzione privilegiano coloro che parlano la lingua italiana e in loro aiuto intervengono persone che hanno avuto una o più esperienze di viaggio che confermano quanto spiegato. Mentre tutti questi eventi si susseguono nel corso delle ore, la società non interviene. Inoltre, sono gli utenti stessi a chiedere l'intervento di una voce ufficiale affinché venga bloccato questo "sciacallaggio informatico", ma l'appello non trova evidentemente risposta.

Una ulteriore osservazione riguarda la difesa dell'equipaggio e della società. I commenti che raccolgono il maggior numero di "mi piace" sono quelli a difesa della società e della preparazione dell'equipaggio. È l'argomento più sentito e la maggior parte dei commenti sono parole, frasi, simboli volte a sostenere queste due entità. Una frase ricorrente che ho trovato scorrendo i vari post, è quella che dice che se su quattromila persone circa imbarcate ne sono venute a mancare così poche vuol dire che l'equipaggio ha fatto del suo meglio e che la società non può essere accusata di negligenza. È questo un concetto che ha creato molto scompiglio tra i vari utenti i quali, ovviamente, iniziano ad accusarsi a vicenda sul

valore delle vite perse, sul fatto che una o molte di più è sempre un evento drammatico, sul rispetto delle persone ancora disperse, sul parlare senza conoscere i fatti visto che le vittime sono di più e così via. Non è nell'interesse di questo elaborato entrare nelle dinamiche dell'incidente ma sicuramente sorprende la completa dedizione di molti utenti verso la società che li porta ad affermare che la società o l'equipaggio sono privi di colpe poiché potevano esserci molte più vittime di quelle che ci sono state (in un momento tra l'altro in cui ci sono ancora dispersi e quindi non è possibile fare stime). Potremmo definirla una difesa "a spada tratta" il che, secondo la mia opinione, si ricollega al discorso riguardo il rapporto che è possibile stabilire tra il brand e le persone; ci deve essere stata un'esperienza così positiva e si deve essere stabilito un legame tanto forte da permettere a molte persone di esprimere tale vicinanza e tale fiducia verso la società. Di fronte ad un evento tanto drammatico, a causa del quale delle persone sono morte, per l'opinione pubblica credo sia più normale e spontaneo cercare qualcuno da accusare che sia la società, l'equipaggio o il capitano della nave. Qui invece c'è una vera e propria gara per dimostrare solidarietà e appoggio e confermare la completa fiducia verso la società e tutto il suo lavoro ed un completo accanimento verso coloro che muovono qualsiasi tipo di accuse. Sarà forse per questo che nessuna voce ufficiale interviene? Potrei supporre di sì, ma credo che in realtà non intervenga per una presa di posizione o per una scelta strategica, preferendo il silenzio ed evitando di dover incorrere in discussioni che richiederebbero toni abbastanza accesi. L'osservazione di questa solidarietà riporta l'attenzione al discorso delle communities online e il legame che si può creare all'interno di esse e, tramite il loro utilizzo, tra il brand e i consumatori. Difatti più di una persona dichiara nei propri commenti di aver effettuato più di una crociera e che continuerà a farle con la società perché l'esperienza è stata più che positiva. Quindi penso si possa ritenere che l'offerta del brand Costa Crociere sia di alta qualità, l'esperienza positiva e che il lavoro per creare un legame che vada oltre questa esperienza dia i suoi risultati, evidenti nella presenza di tanti "difensori" della società. Per completare questo ultimo aspetto, vorrei segnalare che è stato creato dagli utenti pro costa crociere un gruppo chiuso per sostenere il personale e la società. Credo che questa sia una massima espressione di vero e

proprio affetto e benevolenza nei confronti della società. Per la descrizione del gruppo (“Costa Crociere noi che l’abbiamo sempre sostenuta”) le parole usate sono queste: “Gruppo "chiuso" di condivisione e passione delle CROCIERE, nato dall'esigenza di scambiarsi opinioni, esperienze, curiosità o semplice chiacchiere su questo immenso mondo che è l'ambiente che tutti noi tanto amiamo. Questo gruppo è nato dopo il disastro di Costa Concordia per supportare il personale, gli amici e i simpatizzanti di Costa Crociere. Non saranno ammessi insulti ma pacate discussioni di qualsiasi genere... Nasce come gruppo di amici, estendibile solo a persone educate e civili.”. Quindi è evidente la finalità, esplicitamente dichiarata, di dare un sostegno poiché è questo un ambiente amato dai partecipanti alle crociere. I membri di questo gruppo sono 2.001, rappresentando una parte piccolissima del pubblico Costa Crociere, ma il gesto è carico di significato e nasce dal desiderio puro di alcune persone di condividere e parlare e sostenere un brand che amano, proteggendolo dall’effetto boomerang dovuto all’incidente.

3.8 MULTICANALITÀ

Vorrei richiamare l'attenzione su una sorta di multicanalità nella scelta dei mezzi di comunicazione. O meglio, così come all'inizio si è osservato la presenza e l'utilizzo da parte della società di vari canali di comunicazione, è osservabile durante la crisi stessa l'utilizzo di diversi canali. La società, nel comunicato del 14 Gennaio ore 16:57 invita tutti a seguire gli aggiornamenti su Facebook e Twitter oltre che sul sito ufficiale di Costa Crociere: "Vi informiamo che stiamo riscontrando dei problemi tecnici sul sito www.costacrociere.it a causa degli enormi volumi di traffico. Stiamo intervenendo sul problema. Tutti gli aggiornamenti su Costa Concordia all'isola del Giglio potete seguirli anche qui su Facebook e su Twitter @costacrociere". In più durante i vari post che si sono susseguiti è stato utilizzato anche Youtube. E non ultimo, sul C blog della società, si sono susseguiti aggiornamenti e post riguardanti l'evento. Quindi mi sembra evidente il coinvolgimento di molteplici e vari canali e per questo (e in tale senso), possiamo parlare di multicanalità. Sorprendente è la capacità dell'azienda di risultare uniforme in tutti questi punti di contatto; in ognuno di questi siti, blog, social network ecc.. si possono ritrovare post informativi, austeri, formali, frequenti, tutte caratteristiche già sottolineate precedentemente: potremmo parlare di una sorta di "consistenza/coerenza" dell'azienda nel suo relazionarsi con il proprio pubblico.

3.9 PER NON DIMENTICARE...

Questa ritengo sia l'iniziativa che tutti si aspettavano e che non poteva mancare. C'è chi ritiene sia un'iniziativa banale e priva di significato e chi la ritiene una forma di rispetto, una tappa doverosa solitamente carica di propositi per non dimenticare e soprattutto far sì che non si ripetano eventi del genere. Solitamente è un crocevia impossibile da evitare. Possiamo dire che neanche qui la società è mancata. Senza ulteriori indugi riporto le parole usate dalla stessa società, ad un mese dalla tragedia prima e ad un anno di distanza poi. Vorrei solo anticipare un piccolo commento, inerente l'attenzione rivolta a tutte le persone di varie culture e religioni presenti sulla nave. Difatti ad un anno dalla tragedia si parla di una cerimonia in varie città del mondo che si svolgeranno secondo vari riti religiosi. Segno questo di grande rispetto per tutti.

13 febbraio 2012 ore 11:15

“A un mese da quella terribile notte, Costa Crociere con i suoi 19 mila collaboratori di bordo e di terra nel mondo rinnova le più sincere condoglianze alle famiglie e agli amici dei passeggeri e dei membri dell'equipaggio che hanno perso la vita in questo tragico incidente. Nella storia della nostra azienda, questi sono stati i giorni più tristi in assoluto. Abbiamo provato tutti, e con noi chi ci conosce, uno sgomento, una tristezza, un dolore profondo, che non immaginavamo possibile. Questo tragico incidente non doveva verificarsi. Non potremo mai dimenticare quanti hanno perso la vita e coloro che hanno vissuto momenti di paura davanti all'Isola del Giglio. Il nostro impegno è far sì che non possa accadere mai più.”

13 gennaio 2013 ore 9

“A un anno dal drammatico evento, Michael Thamm, CEO di Costa Crociere, scrive a tutte le persone vicine e amiche.

Carissimi, è trascorso un anno dal drammatico evento di Costa Concordia che ha segnato tutti noi.

Siamo stati colpiti nei nostri affetti più cari, i nostri Ospiti e i nostri dipendenti, e viviamo con sincera commozione le sofferenze che tutte queste persone hanno subito e il dolore delle famiglie di quanti non sono più tra noi.

Il 13/01/2013 al Giglio ci sarà un momento in memoria di chi ha perso la vita, e ringrazieremo ancora una volta gli abitanti dell' Isola e tutti i soccorritori, che si sono prodigati così generosamente nell'accogliere ed assistere i naufraghi quella notte.

Ad un anno di distanza, quel giorno gli uffici Costa nel mondo e tutte le navi avranno la bandiera a mezz'asta e una messa di suffragio sarà celebrata nei teatri di bordo della nostra flotta, con al termine un minuto di silenzio.

A Genova inoltre, nella città dove la nostra compagnia ha sede, nella Basilica di S.Maria Assunta di Carignano i dipendenti parteciperanno ad una messa di suffragio. Nel rispetto delle nostre diverse religioni, si terrà un rito inter religioso a Parigi (Église de La Madeleine); saranno anche effettuate una cerimonia indu a Mumbay e Bali, una musulmana a Jakarta, una buddista a Shanghai e una cattolica a Goa, Jakarta, Manila e Lima.

Siate certi che mi impegnerò personalmente, insieme a tutta Costa Crociere e alle altre compagnie del settore crocieristico, affinché sia fatto tutto il possibile perché incidenti come questo non accadano mai più. La sicurezza dei nostri ospiti e del nostro equipaggio è sempre stata, e continuerà ad essere la nostra massima priorità.

Desideriamo ringraziare quanti hanno continuato a dimostrarci fiducia e fedeltà, e confidiamo che le preghiere che ciascuno di noi esprimerà in questa triste ricorrenza, in lingue e confessioni diverse ma con una sola voce, ci aiuteranno ad illuminare il nostro futuro.

Con sincera gratitudine,

Michael Thamm

CEO”

CONCLUSIONI

Essendo giunti alle conclusioni di questo elaborato, spero siano stati chiariti, in modo esaustivo, tutti i punti man mano trattati. È stato questo un lavoro principalmente di osservazione di dati e di comportamenti, al fine di poterne mettere in luce alcuni punti chiave. È questo un lavoro che in letteratura caratterizzerebbe una fase post crisi. Una volta che l'evento è passato, ciò che rimane è imparare dai propri errori. Quindi ogni organizzazione, azienda, industria che si trovi ad affrontare una crisi, dovrebbe prevedere una fase di analisi dei comportamenti messi in atto, delle misure prese, degli errori commessi e di ciò che è risultato positivo. Tutto questo non dovrebbe essere un processo fine a se stesso, ma una fonte di ispirazione per il miglioramento del piano di gestione della crisi. Non so se la Costa Crociere abbia provveduto a fare ciò, io comunque, nel mio piccolo, ho cercato di analizzare un minuscolo frammento della gestione dell'incidente della Costa Concordia: la gestione della crisi tramite Facebook. Ho ritenuto non fosse interessante dire come avrebbe dovuto comportarsi una società qualsiasi di fronte ad un evento critico, ma analizzare come una società si sia realmente comportata.

Le varie conclusioni sono state tratte durante l'elaborato. Nel complesso, analizzando con la lente di ingrandimento il comportamento assunto su Facebook, posso ritenere che qualcosa sia da migliorare:

- ✓ tono dei post troppo austero per un social network;
- ✓ buchi nell'aggiornamento in piena crisi inaccettabili;
- ✓ mancanza di risposte ufficiali tra i commenti ai vari post alquanto opinabile.

Per una futura crisi cercherei di preparare al meglio un piano di crisis management che riguardi in particolare Internet, con un occhio di riguardo al miglioramento dei punti di cui sopra.

Tuttavia molti sono stati anche gli aspetti positivi:

- ✓ la velocità nel dare la notizia;
- ✓ la messa a disposizione del numero verde;
- ✓ aggiornamento continuativo nel primo giorno dopo l'incidente;

- ✓ mancanza di atteggiamenti di censura (o simili) nei confronti degli utenti che nei commenti sono risultati alquanto inopportuni;
- ✓ utilizzo di vari canali (multicanalità) di comunicazione virtuali
- ✓ infine l'iniziativa per non dimenticare.

Questo il riassunto dei punti salienti che non mi permettono però di affermare con precisione se ci sia stata una buona o cattiva gestione della crisi (almeno sui social media). Ci sono dei punti da migliorare e altri da rafforzare, ma ciò non significa che nel complesso si possa parlare di cattiva gestione.

A questo punto, al di là delle diverse considerazioni, c'è una constatazione che, secondo me, sorvola ogni puntualizzazione: la società Costa Crociere è in piedi, continua nel suo lavoro e le persone continuano ad affidarsi a lei. Tuttora si ascoltano notizie inerenti il processo, poiché le colpe sono ancora da stabilire. Ma se questa azienda è ancora qui ad offrire il suo prodotto/servizio ed esiste un pubblico pronto ad acquistarlo, ritengo che la crisi possa dirsi gestita bene (secondo i canoni enunciati nel primo capitolo). Come ho scritto nel corso del secondo capitolo, una crisi può rafforzare o distruggere un'azienda. Non so se ne sia uscita rafforzata poiché non sono in possesso dei dati per affermare ciò, ma posso dire che non ne è uscita distrutta (almeno per ora!).

BIBLIOGRAFIA

Byounggho Jin, Jin Young Park and Hye-Shin Kim (2010), "What makes online community members commit? A social exchange perspective", *Behaviour & Information Technology*, Vol. 29 Numero 6, pp. 587-599.

Coombs, W. T. (2007). *Crisis management and communications. Institute for public relations*

Coombs, W. (2007), "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol.10, Numero 3, pp. 163-176.

Diegoli, G., (2011) "Web e brand reputation" in "Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale" (2011) a cura di Di Fraia, G., 1ed., Milano, HOEPLI.

González-Herrero, A. & Smith, S. (2008), "Crisis communications management on the web: How Internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises", *Journal Of Contingencies And Crisis Management*, Vol. 16 Numero 3, pp. 143-153.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G. and Gremler, D.D. (2004), "Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, Numero 1, pp. 38–52.

Jae Wook Kim, Jiho Choi, William Qualls, Kyesook Han (2008), "It takes a marketplace community to raise brand commitment: the role of online communities", *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, Numero 3-4, pp. 409-431.

Jones, B., Temperley, J. & Lima, A. (2009), "Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark", *Journal Of Marketing Management*, Vol. 25, Numero 9/10, pp. 927-939.

Lalli, M. (2011) “*Il marketing non convenzionale*” in “*Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale*” a cura di Di Fraia, G. (2011), 1ed., Milano, HOEPLI.

Nielsen, Connexia e School of Management del Politecnico di Milano, Rapporto 2012 “Dai mass media alla multicanalità di massa?”, Osservatorio Multicanalità.

Pearson, C.M. & Clair, J.A. (1998), “Reframing Crisis Management”, *The Academy of Management Review*, Vol. 23 Numero 1, pp. 59-76.

Peretti, P. (2011), “Marketing digitale. Scenari, strategie, strumenti”, 1ed., Milano, APOGEO.

Smaiziene, I. & Orzekauskas, P. (2009), “Reputational Crisis: saving the most valuable a company’s asset”, *Economics & Management*, pp. 522-527.

Wikipedia, <http://it.wikipedia.org/wiki/Passaparola_%28marketing%29>, data ultima visita 19 febbraio 2013.