

## Caso Costa Crociere

### PARTE I

- **Scelte di assetto istituzionale prima della crisi degli anni '70**

**Fini e valori di fondo:** I fini individuati sono lasciare un patrimonio per i figli e creare lavoro per la famiglia. I valori della famiglia sono unità, rispetto per l'uomo, valorizzazione della personalità, sobrietà e prevalenza logiche di servizio.

**Soggetto d'istituto:** Il governo dell'istituto è composto da 26 membri, tutti i Costa maschi maggiorenni. Con quote da 2% al 10%. Ciascun socio è responsabile di un settore. Non sono ammessi i non familiari in governo e in alta direzione infine le donne sono liquidate.

**Strutture e processi di governo:** La struttura del governo è caratterizzata da Angelo Costa come punto di riferimento e i consigli di amministrazione formali (alla morte dei componenti più anziani si crea un triumvirato). I processi di governo comprendono riunioni quindicinali, ricerca di decisioni consensuali, autonomia completa fra i settori di attività. Non è presente un'attenzione ai risultati di settore e i sistemi informativi sono di bassa qualità.

- **Valutazione dell'assetto istituzionale:**

**+ aspetti positivi:** I valori di fondo sono buoni, utili per creare un ambiente produttivo e garantire la soddisfazione di tutti i soggetti. Alcuni processi di governo sono teoricamente strutturati positivamente come lo scambio di informazioni quotidiano e le riunioni ogni 15 giorni.

**- aspetti negativi:** L'impresa non ammette persone esterne alla famiglia, questo preclude la possibilità di avere un organico competente e diversificato. I consigli di amministrazione, avendo valenza formale, non svolgono la loro funzione di gestione. La bassa qualità dei sistemi informativi è aggravata dalla direzione di ciascun settore: autonoma e poco attenta alle conseguenze sui costi.

- **Scelte di assetto istituzionale dopo la crisi degli anni '70**

**Fini e valori di fondo:** Subentra la priorità di salvare l'azienda, successivamente di garantire l'eredità ai figli. I valori familiari rimangono invariati

**Soggetto d'istituto:** A fine anni '70 la famiglia Romanengo sottoscrive il 10% della Costa Armatori. Nel 1982, con il piano di riordino molti Costa escono dai ruoli di governo e direzione, entrano manager non familiari, la famiglia partecipa alla ricapitalizzazione includendo le donne e mantenendo le fidejussioni. Infine, nel 1986 la Banca d'investimento Arca spa entra nell'azionario di Costa Crociere con il 10%.

**Strutture e processi di governo:** A fine anni '70 si verifica un riassetto societario, nel '79 si introduce per le previsioni il budgeting. Nel 1982 si distinguono l'assemblea dei soci e i consigli di amministrazione della holding industriale, che diventa direzione centrale di gruppo, e delle operative. Tutti i consigli diventano operativi e composti da poche persone competenti. I processi di governo e direzione sono più strutturati e manageriali, quindi il sistema informativo migliora.

**+ aspetti positivi:** Nonostante la crisi i valori familiari sono rimasti invariati. L'impresa si apre esternamente ammettendo manager non familiari. Arca spa e la famiglia Romanengo sono interventi finanziari e organizzativi per il riassetto dell'azienda, tutti i consigli diventano operativi, meno numerosi e con organico scelto per competenza, migliora il sistema informativo, i processi di governo e direzione.

- **Aspetti negativi:** L'impresa si è trovata obbligata a dover fare modifiche importanti in breve tempo, creando malcontento.

## PARTE II

### Le cause della crisi

Alla fine degli anni '60 Costa soffriva di metodi manageriali obsoleti e scarsa solidità, elementi fondamentali, soprattutto in quel periodo per gestire gli investimenti nel settore armatoriale oleario. Il business armatoriale e passeggero iniziava a soffrire la concorrenza del trasporto aereo. La situazione si aggravò ulteriormente con la crisi petrolifera del 1973. Inoltre, la risposta della crisi da parte del gruppo fu tardiva causa lo scadente sistema informativo.

### Quali fenomeni hanno spinto il gruppo Costa a rivedere il proprio assetto istituzionale?

Dopo la crisi degli anni '70 notiamo come i fini di fondo cambiano, settando come priorità salvare l'azienda. È stato quindi necessario rivedere e modificare il proprio assetto istituzionale.

Grazie alla crisi il gruppo si è dovuto obbligatoriamente scontrare con regole obsolete che hanno partecipato all'indebolimento dell'impresa, portandola sull'orlo della liquidazione.

Carlotta Sartori

Matricola: 872959