

Descrizione dell'andamento dei ricavi/margini del gruppo COSTA

- Costa Edutainment Spa (bilancio stand alone) ha conosciuto una forte crescita dei propri ricavi con un balzo del 52% di crescita tra il 2014 e 2015. La ragione principale di tale balzo è imputabile alla fusione con la propria controllata Costa Parchi avvenuta nel 2014.
- La redditività è in crescita con un EBITDA nel 2015 pari a € 2,7 milioni, con un margine del 7,1%.
- Per quanto attiene la dinamica dei ricavi di Gruppo l'apparente stabilità prima del 2014 viene invertita con le recenti acquisizioni portate a termine dal gruppo negli ultimi anni. In prospettiva con le nuove risorse finanziarie a disposizione a seguito dell'ingresso di un partner finanziario solido come VEI Capital il Gruppo prevede di effettuare nuove acquisizioni che porteranno ad una maggiore crescita di ricavi.
- La crescita (inorganica) tramite acquisizioni ha forte impatto sul profilo finanziario di Costa Edutainment S.p.A. La posizione finanziaria netta nel 2015 cresce 110% assestandosi ad € 29 milioni.

Descrivere mission vision e values del gruppo COSTA

MISSION

- Edutainment - promuovere l'entertainment, senza mai perdere di vista l'aspetto educativo
- Impegno sociale - sensibilizzare il pubblico a costruire un rapporto più responsabile con l'ambiente naturale e a stimolare iniziative di salvaguardia attiva con particolare riferimento a quelli acquatici

VALUES

- Cliente al centro
- Impegno per il benessere degli animali e la conservazione dell'ambiente
- Collaborazione e valorizzazione delle persone
- Focus sulla ricerca scientifica
- Correttezza e trasparenza del rapporto tra parti pubbliche e soggetto privato

VISION

- Clienti: ampliare la composizione della clientela, con focus in particolare al mondo degli adulti e del turismo internazionale
- Leadership: rafforzare la propria posizione in Italia e all'estero tramite nuove acquisizioni nel settore dei parchi tematici
- Innovazione: ottimizzare e rendere sempre più innovative le prestazioni monitorando in modo approfondito il mondo della tecnologia
- Sinergia: rafforzare l'impegno nella valorizzazione del patrimonio culturale e turistico e nella promozione delle strutture gestite

Descrivere l'analisi PESTEL riguardo al gruppo COSTA

L'analisi del macro-ambiente avviene attraverso la metodologia PEST (o PESTEL) acronimo di Politica, Economia, Sociale, Tecnologica. (+ Environmental, Legali), ha come obiettivo quello di comprendere come le principali variabili derivanti dal macro-ambiente impattano sul futuro del business e quindi sulle scelte strategiche. (*alcuni dati sono stati aggiornati)

Fattori politici

- **INSTABILITÀ DEL GOVERNO** - Forte instabilità politica che si protrae da decenni, la situazione attuale non presenta alcun cenno favorevole, aspetto fortemente peggiorato dalla situazione pandemica. (MINACCIA)
- **FISCALITÀ** - Pressione fiscale in Italia più alta rispetto alla media europea, il prelievo fiscale sul profitto di impresa è superiore di almeno 20 punti percentuale rispetto agli altri paesi dell'unione: il nostro paese viene considerato uno dei peggiori nel quale avviare un'attività imprenditoriale. (OPPORTUNITÀ')
- **POLITICHE DI GOVERNO PER IL FUTURO** – si sono sviluppate varie iniziative atte a promuovere i siti culturali ma con i meccanismi di finanziamento il miglioramento della attuale situazione risulta limitato. (OPPORTUNITÀ')

Fattori economici

- **ECONOMIA EUROPEA** – fase di contrazione economica generale causata dalla situazione pandemica globale. (MINACCIA)
- **ECONOMIA ITALIANA** - Secondo i dati rilevati dall'Istat, il Pil italiano nel 2015 è andato incontro ad una variazione positiva in termini di volume pari allo 0,7. La situazione attuale ha comportato una forte contrazione del prodotto interno lordo, rilevando comunque negli ultimi trimestri un miglioramento. (MINACCIA)
- **REDDITO E OCCUPAZIONE** – aumento della disoccupazione e riduzione del reddito, i più colpiti sono i lavoratori autonomi e i lavoratori con redditi bassi, la propensione al consumo è scesa ed è aumentato il consumo online. (MINACCIA)
- **ACCESSO AL CREDITO** – data la fase di contrazione dell'economia in cui il paese sta andando incontro, è necessario evitare che gli effetti dell'economia reale si trasferiscano nel settore del credito, per questo il governo ha predisposto un piano di oltre 750 miliardi complessivi con il decreto liquidità. (OPPORTUNITÀ')

Fattori sociali

- **AUMENTO DELLA PARTECIPAZIONE ALLE ATTIVITÀ CULTURALI / TEMPO LIBERO** : Potenziamento gamma di offerta didattico/culturale (percorsi didattici ed esperienze dirette per gli studenti e docenti, giornate formative, visite guidate ecc...) (OPPORTUNITÀ')
- **ANDAMENTO DEMOGRAFICO DELLA POPOLAZIONE**: Progressiva diminuzione delle nascite con un costante invecchiamento della popolazione italiana, le azioni di sviluppo sulla composizione della clientela, con focus in particolare al mondo degli adulti e del turismo internazionale oltre a quello oggi prevalente di famiglie e studenti. (OPPORTUNITÀ' E MINACCIA)
- **ATTENZIONE SEMPRE MAGGIORE DA PARTE DELLA COMUNITÀ ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE/ RESPONSABILITÀ SOCIALE** Politica aziendale volta al risparmio energetico e alla riduzione degli sprechi economici, nel 2015 si registra una riduzione del 6% del consumo energetico rispetto al 2014. (OPPORTUNITÀ')

Fattori Tecnologici

- **DIFFUSIONE PERSONAL COMPUTER E INTERNET**: la popolazione italiana che utilizza il personal computer e internet è in continuo aumento. Sviluppo nuova piattaforma e-commerce, incremento vendite web, presenza sui social network. (OPPORTUNITÀ')
- **SVILUPPO DELLE TECNOLOGIE VOLTE ALLA RILEVAZIONE DELLA CUSTOMER CARE / CUSTOMER SATISFACTION** Investimenti tecnologici nell'implementazione di nuovi sistemi di analisi del "cliente" al fine di migliorare nel tempo la qualità dei prodotti e dei servizi, l'Acquario di Cattolica è stato il primo parco in Italia ad attivare questo sistema di rilevazione (OPPORTUNITÀ')
- **FORTI INVESTIMENTI GOVERNATIVI** nelle reti di trasporto sempre più capillari, spostamenti più rapidi, parchi aziendali raggiungibili più facilmente. (OPPORTUNITÀ')

Descrivere riguardo l'analisi delle risorse e competenze i punti di forza e debolezza e i relativi vantaggi competitivi del gruppo COSTA

Risorse e competenze

Vantaggio competitivo

Punti di debolezza

- Da migliorare l'offerta di Merchandising e quella di Food & Beverage all'interno delle strutture;
- Da migliorare l'aspetto della redditività, sia rispetto ad un aumento della marginalità del servizio, sia in riferimento ai ricavi medi per visitatore;
- Incidere maggiormente con azioni finalizzate a prolungare il tempo medio di permanenza per visitatore, aumentando così la possibilità di spesa nelle strutture.

Punti di forza

- Leader nell'edutainment, forte brand reputation a livello nazionale e europeo ("destinazione" turistica);
- Buona valutazione complessiva dei visitatori per le strutture dell'Acquario Village;
- Acquario Village immune al fattore meteorologico e fruibile, con alcune eccezioni, per tutti i giorni dell'anno;
- Rinnovamento dell'offerta-nuove tecnologie.

Vantaggio competitivo

Da quali risorse può scaturire un vantaggio competitivo?

- Le risorse intangibili come immagine/reputazione/brand/grado di soddisfazione/la tecnologia/ e le risorse umane possono costituire una fonte di vantaggio competitivo.
- La capacità di indebitamento dell'impresa e la capacità di fare fronte alle fluttuazioni nella domanda e nei profitti.
- L'addestramento e l'esperienza degli addetti determinano la capacità disponibile dell'impresa. L'adattabilità degli addetti ha effetti determinanti su aspetti riguardanti la flessibilità strategica dell'impresa. L'impegno e la lealtà dei dipendenti influisce sulle capacità di raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo.
- Costa Edutainment si posiziona da sempre come un'azienda vocata all'eccellenza scientifica riconosciuta a livello nazionale e internazionale.

Descrivere riguardo al caso COSTA l'analisi di BENCHMARKING

Dopo un'analisi dei principali fattori economici quali (fatturato, utile, EBITDA, numero di dipendenti) del gruppo COSTA con i principali competitors del mercato si rileva che:

- L'utile d'esercizio non è ancora assestato sulla media di settore, tralasciando Disneyland, il quale effettua una politica soprattutto di branding;
- Per quanto riguarda il maggior competitor italiano (Gardaland) risulta essere molto al di sotto;
- L'EBITDA, pur essendo in crescita, risulta essere non ancora a livelli ottimali;
- Il fatturato per unità di personale è il peggiore, il che potrebbe indicare un sovrastrutturamento di esso.

Analizzando inoltre ulteriori aspetti riconducibili alla business values considerando diversi fattori (l'offerta, il prezzo, la dimensione dell'offerta, il lifestyle, il brand e i servizi esterni) si evince che i punti più importanti di riferimento sono:

- - l'offerta;
- - il prezzo;
- - la dimensione dell'offerta.

La carenza più importante sta nel:

- - lifestyle;
- - brand;
- - servizi esterni.

Concludendo sarebbe molto importante lavorare sulla struttura di branding dando all'utente finale un senso di appartenenza ai valori di Costa, la quale amerebbe sia l'attrattività che la fidelizzazione. Infine l'implementazione di strutture attorno al brand come hotel ad esempio potrebbe essere una chiave per valorizzare la Customer experience.

Parchi a tema

- il segmento dei parchi a tema è in crescita sia sotto aspetto di fatturato che di numero di visitatori;
- - il pricing di Costa è il più basso del segmento, il quale mediamente si attesta sui 29€ per l'intero e 25€ per

il ridotto contro i 23€ e 17€ di Costa;

- - è presente un grande competitor del settore che rappresenta il 50% del fatturato generato dai grossi player,

Gardaland, il quale continua ad espandersi sia come numero utenti che come fatturato

Acquari

- Costa tramite i suoi acquari è leader di segmento incontrastato, sia sotto aspetto di fatturato che di visitatori.
- - Il segmento risulta avere una parabola discendente sotto aspetto sia remunerativo che di visitatori.
- - L'acquario di Genova, fiore all'occhiello del segmento e del gruppo Costa, risulta essere il più attrattivo grazie alle sue attrazioni imparagonabile, sotto aspetto di specie e di vasche, alla concorrenza.
- - La concorrenza si muove verso l'aumento di servizi oltre la focalizzazione sulla parte animali e a volte nascono da una differenziazione dei parchi a tema (es. Sea Life-Gardaland).
- - Il pricing di Costa è in linea con la concorrenza pur offrendo maggiori attrazioni.

Si descriva la Grand strategy Matrix

Uno strumento più specifico dell'analisi interna ed esterna, è la GRAND STRATEGY MATRIX in cui le metriche utilizzate per identificare i fattori che determinano il successo di un'impresa (che permettono di raggiungere livelli di redditività) sono:

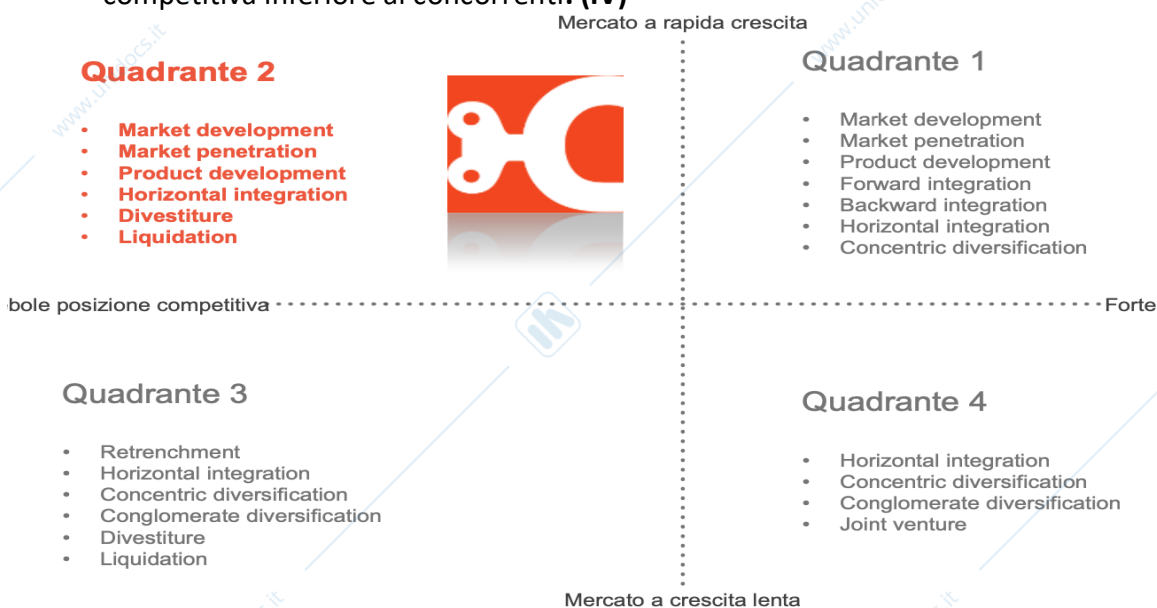
-Grado di attrattività del settore: valore assoluto e tassi di crescita del settore/segmento di una o più variabili significative come, ad esempio i ricavi o il fatturato o i margini (operativo lordo, utile lordo, utile netto) o la capacità di generare valore economico per i propri azionisti. (storico ed atteso, ciclo di vita del settore). Un modo per giudicare il tasso di attrattività di un settore o segmento è il confronto con i tassi di crescita dell'economia nella sua interezza. (ES PIL; VA)

-Capacità competitiva: valore assoluto e tasso di crescita di una o più variabili significative a CONFRONTO con i principali competitors (volumi fisici, ricavi, valore economico generato, ROE, utile netto, utile lordo etc.) partendo dai valori a livello più aggregato fino alla scomposizione in valori costitutivi.

Mettendo in correlazione queste due dimensioni si possono identificare 4 quadranti in cui i quadranti alti sono in corrispondenza a un tasso di crescita elevato del settore e possono essere caratterizzati da un'alta o bassa capacità competitiva della nostra azienda, i quadranti bassi sono in corrispondenza di un tasso di crescita molto debole o nullo (o negativo) e anche questi sono differenziati dalla capacità competitiva della nostra impresa.

Dalla GRAND STRATEGY MATRIX derivano le scelte chiave delle strategie emergenti e possono essere principalmente di due tipologie:

- **Concentrazione:** legata allo sviluppo del fatturato sulla base degli esistenti clienti/prodotti/mercati, tipicamente adottata in un settore che va bene (I II III)
- **Diversificazione:** legata allo sviluppo di nuovi settori/mercati che può essere concentrata o conglomerata, tipicamente legata a settori più deboli, con tassi deboli o capacità competitiva inferiore ai concorrenti. (IV)



(forward integration -VALLE) CASO COSTA

segmento PARCHI a livello nazionale (secondo quadrante) il mercato dei parchi presenta un settore in crescita con una percentuale di crescita superiore a quella del PIL, l'impresa COSTA non presenta una capacità competitiva particolarmente elevata posizionandosi nel secondo quadrante) suggerendo una strategia di concentrazione

- **MARKET DEVELOPMENT** - introdurre i prodotti/servizi correnti su nuove aree geografiche
- **MARKET PENETRATION** - aumentare la propria quota di mercato per i prodotti/servizi correnti su mercati correnti attraverso azioni di marketing
- **PRODUCT DEVELOPMENT** - aumentare le vendite migliorando i servizi offerti o cercandone di nuovi
- **HORIZONTAL INTEGRATION** - aumentare il controllo sui competitors
- **DIVESTITURE** - vendere una divisione o parte di una organizzazione
- **LIQUIDATION** - vendere gli assets di un'organizzazione per il loro valore tangibile

Il segmento degli ACQUARI è caratterizzato da una tassi di crescita statici del mercato ma l'impresa costa presenta una buona capacità competitiva rispetto i propri competitors (quadrante 4) suggerendo strategie di DIVERSIFICAZIONE.

- **HORIZONTAL INTEGRATION** - aumentare il controllo sui competitors
- **CONCENTRIC DIVERSIFICATION** - aggiungere prodotti/servizi correlati a quelli già presenti
- **CONGLOMERATE DIVERSIFICATION** - aggiungere prodotti/servizi completamente nuovi, che non hanno nessun legame con quelli già offerti
- **JOINT VENTURE** - accordi tra imprese per la realizzazione di un progetto