



**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**

*Corso di Laurea in Economia e Management*

**Cattedra di Pianificazione e Controllo**

*Strategia aziendale e analisi di bilancio:*

*Il caso Netflix*

Prof.ssa Adriana Rossi

---

RELATORE

Lorenzo Di Caterina - 290261

---

CANDIDATO

Anno Accademico

2023/2024

*A te che mi hai sempre incoraggiato,  
A te che mi hai sempre supportato,  
A te che ci hai sempre creduto,  
A te mamma.*

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1</b> .....	<b>4</b>
<b>VALUTAZIONE DELLE COMPONENTI STRATEGICHE ED ECONOMICO-FINANZIARIE NELLA GESTIONE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1</b> <b>Introduzione</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2</b> <b>Descrizione della strategia: <i>Strategy Map</i></b> .....	<b>5</b>
<b>1.3</b> <b>Gestione della strategia: <i>Supply Chain Management</i></b> .....	<b>9</b>
<b>1.4</b> <b>Analisi di Bilancio</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPITOLO 2</b> .....	<b>19</b>
<b>ANALISI DEL CONTESTO ATTUALE DELLE SOCIETÀ DI STREAMING E I COMPETITORS: IL CASO NETFLIX</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1</b> <b>Introduzione</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2</b> <b>Evoluzione nel tempo dello streaming</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3</b> <b>Analisi del settore dello streaming: attualità e competitors</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4</b> <b>Il Caso Netflix</b> .....	<b>23</b>
2.4.1    Mission, Vision e Valori .....	24
2.4.2    Descrizione della strategia .....	26
2.4.3    Gestione della strategia .....	28
<b>CAPITOLO 3</b> .....	<b>31</b>
<b>ANALISI DI BILANCIO: NETFLIX S.R.L.</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1</b> <b>Introduzione</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2</b> <b>Schemi di bilancio riclassificato</b> .....	<b>31</b>
<b>3.3</b> <b>Analisi per indici</b> .....	<b>34</b>
3.3.1    Analisi reddituale .....	34
3.3.2    Analisi patrimoniale .....	35
3.3.3    Analisi finanziaria .....	37
<b>3.4</b> <b>Analisi per flussi</b> .....	<b>38</b>
<b>CONCLUSIONE</b> .....	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>44</b>
<b>SITOGRAFIA</b> .....	<b>45</b>

# INTRODUZIONE

Nell'ultimo decennio, l'importanza della pianificazione e controllo ha giocato un ruolo fondamentale per il successo e la sopravvivenza delle organizzazioni in un contesto economico e sociale sempre più complesso e mutevole. Lo scopo di questo elaborato è quello di definire, attraverso uno studio analitico, le modalità tramite le quali la società di streaming Netflix s.r.l. usufruisce degli strumenti di valutazione della performance, con particolare attenzione alle strategie attuate e redditività degli investimenti realizzati. In particolare, il primo capitolo è dedicato ad una disamina di concetti teorici, quali i sistemi di valutazione della performance, con riferimento alla teoria di Kaplan e Norton, focalizzando l'attenzione sulle due fasi principali, ossia la descrizione e la gestione della strategia delineandone i mezzi caratteristici, come i sistemi di "Supply Chain Management" e verrà presentata anche l'analisi di bilancio quale strumento utilizzato dal controllo di gestione per monitorare lo stato di salute delle società. Nel secondo capitolo verrà analizzato nel dettaglio il settore nel quale la società opera, ossia quello dello streaming e, a seguito di una disamina della concorrenza, verrà posta l'attenzione sul caso Netflix Italia, partendo dal gruppo, illustrandone gli step che hanno portato il piccolo negozio di DVD al colosso che nel 2023 ha fatturato 33,7 miliardi di dollari, applicando inoltre nel concreto le teorie analizzate nel capitolo precedente. Per concludere, l'ultimo capitolo tratta l'analisi di bilancio di Netflix s.r.l.: tramite le tecniche dell'analisi per indici e per flussi, si analizzerà lo "stato di salute" della società, da un punto di vista reddituale, patrimoniale e finanziario.

# CAPITOLO 1

## VALUTAZIONE DELLE COMPONENTI STRATEGICHE ED ECONOMICO- FINANZIARIE NELLA GESTIONE ORGANIZZATIVA

### 1.1 Introduzione

Con l'avvento di un nuovo contesto economico/sociale, in continua evoluzione, si sono create nuove esigenze. Queste pongono l'accento sull'importanza della comunicazione, la quale deve essere il più possibile chiara e trasparente per far sì che le prestazioni aziendali siano massimizzate. Dagli studi condotti e dalle esperienze pratiche aziendali è emerso che l'utilizzo dei sistemi tradizionali di misurazione delle performance possono avere dei fattori limitanti ed imperfezioni che comportano un enorme svantaggio aziendale, quali ad esempio l'incapacità di fornire indirizzi precisi in merito al raggiungimento dei target strategici futuri, l'incapacità di incorporare il valore rilasciato dagli asset intangibili, l'eccessivo orientamento al breve periodo, spingendo, in alcuni casi, verso comportamenti opportunistici (cosiddetta miopia manageriale) sacrificando l'attività di creazione valore di lungo periodo ed infine l'incapacità di comunicare la strategia al management ed al personale<sup>1</sup>.

Infatti, negli ultimi anni la misurazione delle prestazioni ed il *benchmarking* (metodologia che si basa sul confronto sistematico per valutare le prestazioni tra aziende) hanno cominciato ad avere più rilevanza. La valutazione delle performance con l'implementazione e la supervisione delle strategie rappresenta quindi un elemento

---

<sup>1</sup> Horngren, Charles T. et al. *Programmazione e controllo*. Diciassettesima edizione. Milano: Pearson, 2020. Print.

cardine per la vita e per lo sviluppo delle organizzazioni aziendali. Questi riguardi risalgono alla teoria della Balanced Scorecard (BSC) di Robert Kaplan e David Norton, i quali affermarono che “l’estensione della ricerca manca di costrutti validi per la BSC e si concentra troppo sulla pianificazione ex-ante e non sufficientemente sulla valutazione e il controllo ex-post”<sup>2</sup>.

Detta teoria sottolinea che per il raggiungimento dei risultati prefissati l’esecuzione della strategia è data dalla somma di tre elementi essenziali:

- Descrizione della strategia (*Strategy Map*)
- Misurazione della strategia (*Balanced Scorecard*)
- Gestione della strategia (*Supply Chain Management*).

Kaplan e Norton affermarono che “non si può gestire ciò che non si può misurare e non si può misurare ciò che non si può descrivere”<sup>3</sup>. Quindi, questi tre elementi devono coesistere e funzionare in modo complementare affinché la performance sia efficiente.

Di conseguenza questa teoria si dovrebbe applicare in molti settori economici, con il fine di aumentare le performance aziendali.

## 1.2 Descrizione della strategia: *Strategy Map*

Come accennato nel precedente paragrafo, la descrizione della strategia è il primo dei tre tasselli fondamentali affinché un’organizzazione sia in grado di raggiungere i risultati desiderati. La mappa strategica, o *strategy map*, è lo strumento che consente di mettere in risalto lo stretto legame che intercorre tra gli obiettivi gestionali, gli indicatori di performance della *Balance Scorecard* e le operazioni che porteranno al conseguimento degli obiettivi fissati. Essa mostra la relazione causa-effetto tra i driver della creazione di valore.

Una mappa strategica si sostanzia nell’astrazione di un business dalla sua strategia, difatti secondo Kaplan e Norton l’obiettivo primo è quello di rendere evidente la direzione che l’organizzazione intende raggiungere. La *strategy map* ha quindi come scopo principale

---

<sup>2</sup> Hegazy, M., Hegazy, K., & Eldeeb, M. (2022). The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 37(4), 902-927.

<sup>3</sup> Neglia, G. (2012). *La formazione utile. Leve strategiche, piani condivisi, fondi interprofessionali e qualità per il corporate learning*. Rubbettino Editore.

la visualizzazione dell'attività in modo approfondito per migliorare a sua volta la discussione e l'esecuzione della strategia. La *Figura 1*, di seguito riportata, mostra la capacità dell'azienda di convertire gli asset intangibili, come il capitale organizzativo, umano e informativo, in risvolti tangibili evidenziando le correlazioni di cause-effetto. Così facendo si crea un quadro dettagliato che rende chiaro come il valore dell'organizzazione venga prodotto e come quest'ultimo porti ad una crescita.

Per la creazione di una mappa strategica esistono alcuni step da seguire, iniziando il processo con la definizione della mission, della vision e dei valori, che rappresentano le direttive essenziali per lo sviluppo dell'organizzazione. Successivamente la mappa strategica si sviluppa in quattro prospettive, che solitamente per le imprese aventi scopo di lucro sono le seguenti: Economico-finanziaria, Clienti, Processi Interni e Apprendimento e crescita. Una volta specificate le fasi di definizione della mission, vision e valori e la definizione delle quattro prospettive si passerà alla definizione delle priorità strategiche, alla definizione degli scopi aziendali e alla motivazione di tali scelte.

Come è osservabile nella *Figura 1*, per comprendere pienamente il modo in cui l'azienda intende generare valore e mantenerlo costante nel tempo, è essenziale soffermarsi su quattro settori principali che includono i processi interni e le sfide strategiche, di seguito elencati e descritti:

- Attività operative di gestione: consistono nella ricerca, nell'identificazione della domanda di mercato e nella realizzazione di prodotti o servizi richiesti dalla clientela. L'elemento cruciale affinché si possa essere più competitivi è la considerazione dell'efficienza, della qualità e della tempestività dei servizi offerti.
- Gestione delle relazioni con i clienti: questo insieme articolato di azioni aziendali mira a creare una forte fedeltà dei clienti con l'organizzazione. Affinché si possano comprendere al meglio le esigenze dei consumatori e poter offrire servizi personalizzati, gestendo puntualmente eventuali problemi, è necessario avere un sistema informativo efficace.
- Processi innovativi: per la creazione di valore nel lungo periodo, l'innovazione è essenziale e si articola in due fasi fondamentali: la ricerca di mercato e la progettazione e lo sviluppo di servizi innovativi. La prima si sostanzia in

un'analisi approfondita delle tendenze, preferenze ed esigenze del consumatore non ancora soddisfatte. La ricerca di mercato fornisce informazioni cruciali per identificare le opportunità di innovazione e comprendere le dinamiche competitive. Successivamente si passa alla progettazione e allo sviluppo di servizi innovativi.

- Conformità normativa e sociale: per curare la propria reputazione l'impresa deve conformarsi alle normative e alle aspettative sociali. Temi come la trasparenza, la sostenibilità e la responsabilità stanno acquisendo sempre più rilevanza, grazie ad esempio all'agenda 2030 che porta le organizzazioni ad una maggiore attenzione per tematiche sostenibili, coinvolgendo una sempre più vasta gamma di stakeholder<sup>4</sup>.

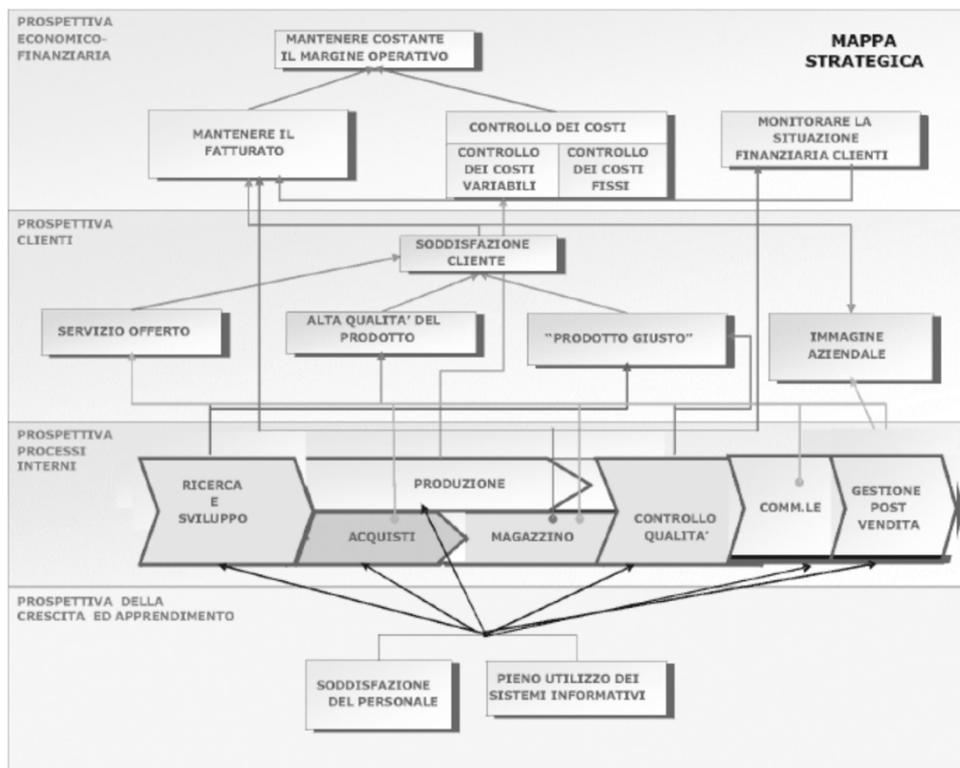


Figura 1<sup>5</sup> - Esempio di mappa strategica

<sup>4</sup> Busco, Cristiano., Elena. Giovannoni, and Angelo Riccaboni. *Il controllo di gestione*. 5. ed. Milano: Wolters Kluwer, 2023. Print.

<sup>5</sup> Busco, Cristiano., Elena. Giovannoni, and Angelo Riccaboni. *Il controllo di gestione*. 5. ed. Milano: Wolters Kluwer, 2023. Print.

Mission, vision e valori sono fondamentali per definire una strategia. La mission aziendale rappresenta il “cuore pulsante” dell’azienda, delineando chi è, cosa offre e il perché del proprio operato. È una dichiarazione che definisce gli obiettivi a lungo termine, le azioni che vengono compiute ed il modo si intende servire i propri clienti. L’importanza della mission risiede nel fatto che guida la strategia aziendale e fornisce un quadro per tutte le decisioni e le azioni dell’organizzazione, quindi anche nel definire la mappa strategica. In sintesi, rappresenta lo scopo e la direzione che l’azienda intraprende per conseguire il successo nel lungo termine.

La vision aziendale, invece, rappresenta l’ideale verso cui l’organizzazione aspira, offrendo una prospettiva del futuro che aiuta a comprendere la direzione e il modo in cui l’azienda intende operare. Essenzialmente costituisce la strategia aziendale, delineandone i *goals* da raggiungere nel lungo termine. La differenza tra mission e vision sta nel fatto che mentre la mission illustra il motivo dell’esistenza dell’organizzazione, la vision è una rappresentazione in continua crescita di ciò che si aspira a diventare. Una chiara visione del proprio business semplifica notevolmente il processo di sviluppo e di creazione aziendale. In sostanza, senza vision, l’azienda vive nel presente senza obiettivi né un percorso per raggiungerli (Kopaneva, 2015)<sup>6</sup>.

Infine, i valori rappresentano l’insieme dei principi, norme, regole e credenze che influenzano l’intera struttura organizzativa. Ogni impresa adotta dei valori in virtù della mission e vision che si impone di voler seguire. Un valore costituisce il modo di agire e di pensare del gruppo; infatti, in un contesto aziendale i valori fungono da criterio di discernimento tra decisioni adeguate ed inadeguate, offrendo un riferimento per valutare l’allineamento delle azioni con le convinzioni fondamentali. In conclusione, si può affermare che un’organizzazione dotata di valori forti possiede una vision più chiara delle sue aspirazioni e delle modalità per raggiungerle, quindi beneficia di un migliore allineamento tra la strategia aziendale e le azioni concrete messe in atto.

---

<sup>6</sup> Kopaneva, I. (2015). Left in the dust: employee constructions of mission and vision ownership. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 122–145. <https://doi.org/10.1177/2329488415604457>

### 1.3 Gestione della strategia: *Supply Chain Management*

Il raggiungimento del vantaggio competitivo si realizza quando l'azienda ottiene il massimo grado di efficienza e competitività nella propria filiera di riferimento. Le forme di collaborazione e cooperazione derivano dalle diverse forme di gestione e controllo delle relazioni intraziendali ed interaziendali, che hanno dato origine a un campo di ricerca noto come "*Supply Chain Management*". Inizialmente la *Supply Chain Management* si limitava all'analisi delle tecniche logistiche, ma con l'avanzare del tempo si è ampliata, coinvolgendo quindi dinamiche al di fuori dei confini aziendali.

La struttura delle aziende negli ultimi decenni è notevolmente cambiata. A primo impatto, i cambiamenti più evidenti riguardano la produzione, ovvero la radicale trasformazione dei processi produttivi è dovuta alla complessa ed eterogenea domanda di mercato. Le esigenze e le preferenze dei consumatori richiedono ai produttori di offrire prodotti o servizi diversificati per ciascun cliente. Tutto ciò ha portato ad una maggiore complessità nella gestione della catena di approvvigionamento, coinvolgendo a sua volta molteplici attori nella filiera produttiva. Le organizzazioni sono state così costrette a sviluppare modelli organizzativi ibridi, in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti esterni.

Quindi con *Supply Chain Management* si fa riferimento alle attività di coordinamento che servono ad ottimizzare e gestire tutte le fasi della quale è composta la catena di approvvigionamento, partendo dalla pianificazione, passando dallo sviluppo e dalla produzione di un prodotto fino ad arrivare alla sua distribuzione.

La gestione completa della catena di approvvigionamento, chiamata anche "end-to-end", contiene diversi processi cruciali che richiedono la pianificazione della domanda e dell'offerta, la fornitura e l'acquisizione delle materie prime, lo sviluppo, la produzione, le vendite e la gestione degli stock dei prodotti. Dunque, il *Supply Chain Management* si occupa di garantire che le materie prime, i semilavorati ed i prodotti finiti passino per l'intero ciclo, dall'ideazione alla produzione fino alla distribuzione al consumatore finale, nel modo più efficiente possibile.

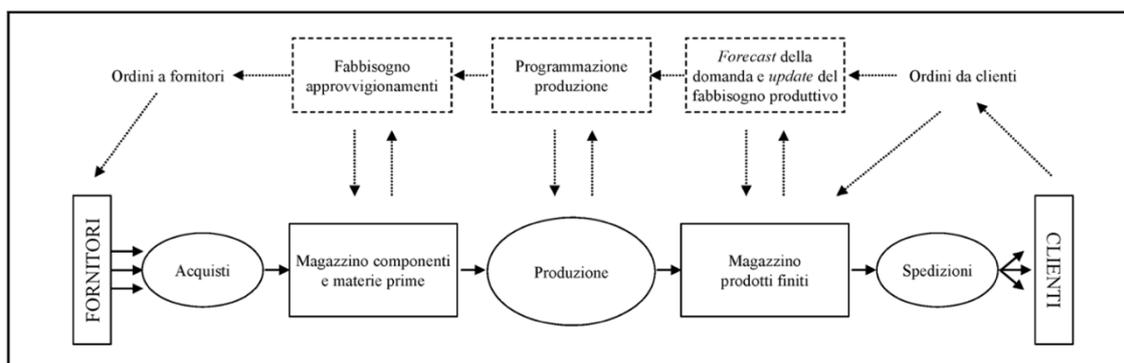


Figura 2 <sup>7</sup>- Schema Supply Chain Management

È importante specificare che la *Supply Chain Management* non riguarda solo prodotti tangibili, bensì può anche essere adottata per dei servizi. È ormai assodato che in una generica organizzazione viene svolto al meglio esclusivamente ciò che viene in precedenza misurato. A tal proposito, per una corretta valutazione si possono utilizzare degli indicatori, che però devono essere orientati ai processi e non alle singole funzioni.

Tali indicatori sono denominati come “Key Performance Indicator” (KPI) e presentano le caratteristiche dei generici indicatori di prestazione, ovvero: oggettività, tempestività, precisione e capacità di generare comportamenti desiderati<sup>8</sup>.

## 1.4 Analisi di Bilancio

Il Bilancio di esercizio illustra la situazione patrimoniale e le risultanze economiche e finanziarie delle operazioni gestionali svolte durante il periodo amministrativo ed è costituito dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico, dal Rendiconto Finanziario e dalla Nota Integrativa, come afferma l’art. 2423 del Codice civile.

Lo Stato Patrimoniale è presentato all’art. 2424 del Codice Civile, definisce la situazione patrimoniale ad una certa data di un’azienda e presenta una forma a sezioni divise e contrapposte, rispettivamente denominate attivo e passivo; il Conto Economico è

<sup>7</sup> Busco, Cristiano., Elena. Giovannoni, and Angelo Riccaboni. *Il controllo di gestione: metodi, strumenti ed esperienze, i fondamenti e le novità*. 3. edizione. Milano: IPSOA, 2014. Print.

<sup>8</sup> Busco, Cristiano., Elena. Giovannoni, and Angelo Riccaboni. *Il controllo di gestione*. 5. ed. Milano: Wolters Kluwer, 2023. Print

presentato all'art. 2425 del Codice Civile e fornisce una rappresentazione delle operazioni di gestione mediante la sintesi dei componenti positivi e negativi di reddito che hanno contribuito a determinare il risultato economico conseguito, raggruppati in modo da fornire significativi risultati intermedi; il Rendiconto Finanziario, presentato all'art. 2425-ter del Codice Civile e all'OIC 10, ha lo scopo di presentare le variazioni dei flussi finanziari avvenute nel corso dell'esercizio, distinguendo tali flussi a seconda che derivino dall'attività operativa, di investimento e dei finanziamenti; infine la Nota Integrativa, presentata all'art. 2427 del Codice Civile, ha il compito di integrare le informazioni contenute nello Stato Patrimoniale e nel Conto Economico: riporta dettagliate informazioni sul processo formativo dei valori presenti in detti prospetti. Per redigere il bilancio con chiarezza e fornire una rappresentazione veritiera e corretta devono essere rispettati i postulati di bilancio, come afferma il secondo comma dell'art. 2423 e l'art. 2423-bis che disciplina i principi di redazione. I postulati del bilancio vengono di seguito elencati: prudenza, prospettiva della continuità aziendale, rappresentazione sostanziale, competenza, costanza nei criteri di valutazione, rilevanza e comparabilità<sup>9</sup>.

L'analisi di bilancio si sostanzia nell'insieme di tecniche codificate che, assumendo quale punto di partenza dati ed informazioni ricavabili dal bilancio di un'impresa, sottopongono tali dati ed informazioni a rielaborazioni, al fine di ottenere elementi di valutazione utili per l'espressione di un giudizio sullo "stato di salute" dell'impresa stessa. L'analisi di bilancio osserva tre dimensioni di analisi principali, ossia finanziaria, economica e patrimoniale. Nel dettaglio:

- La dimensione economica analizza la capacità di generare risultati economici soddisfacenti, ossia in grado di remunerare i fattori produttivi impiegati per lo svolgimento dell'attività assicurando, al contempo, una remunerazione al capitale in essa investito;
- La dimensione patrimoniale analizza il sostanziale equilibrio tra impieghi e fonti di finanziamento;

---

<sup>9</sup> Quagli, Alberto. *Bilancio di esercizio e principi contabili*. Undicesima edizione. Torino: Giappichelli, 2023. Print.

- Per dimensione finanziaria si intende l'esame della capacità delle entrate monetarie di far fronte alle uscite;

L'analisi di bilancio si sviluppa partendo dalla raccolta e riclassificazione dei dati di bilancio e si conclude con l'interpretazione dei risultati ottenuti tramite specifici strumenti di misurazione. Per meglio dettagliare come avviene detto procedimento, la *Figura 3* ne mostra le fasi, di seguito descritte:

- Fase di raccolta dei dati: dopo aver determinato l'oggetto conoscitivo dell'analisi, si procede con una raccolta di dati di bilancio;
- Fase di riclassificazione: una volta raccolti i dati, la seconda fase riguarda il riordino di questi ultimi, ovvero si procede alla riclassificazione del bilancio secondo specifici criteri;
- Fase di scelta ed applicazione degli strumenti di analisi: questa fase consiste nell'identificazione e nell'applicazione degli strumenti di misurazione della performance, prendendo in considerazione gli obiettivi conoscitivi dell'analisi. Più precisamente questi strumenti di misurazione (indici e flussi) consentono di analizzare il livello di solidità patrimoniale, il grado di solvibilità ed il livello di redditività dell'attività economica;
- Fase di interpretazione dei risultati ottenuti: l'ultima fase rappresenta la più "critica", nella quale si ottiene un quadro completo dello stato di salute aziendale a seguito dell'utilizzo delle tecniche dell'analisi per indici e per flussi, di seguito presentate.

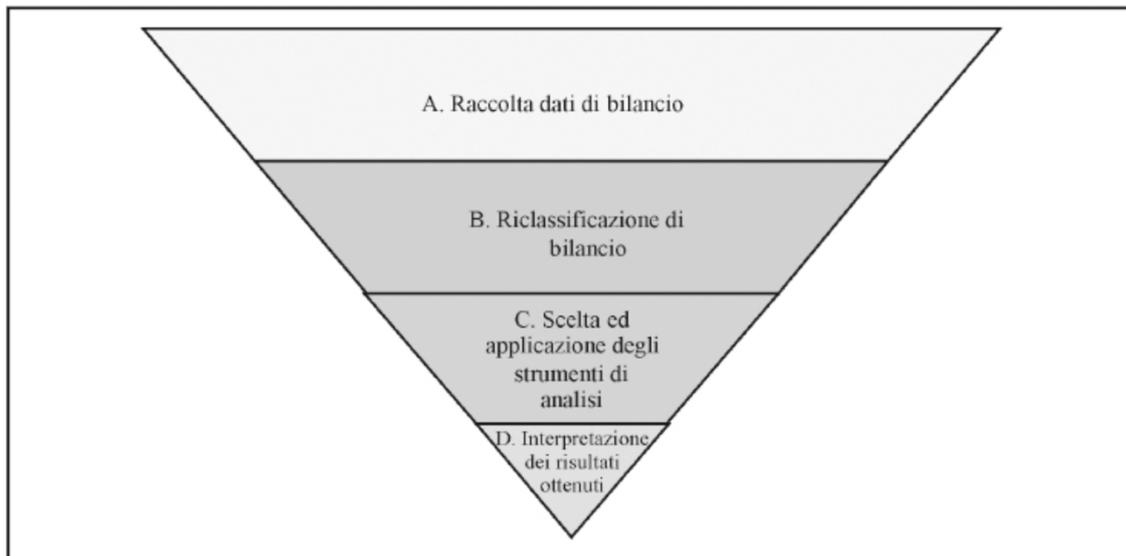


Figura 3<sup>10</sup> - Schema analisi di bilancio

L'analisi per indici, o “*ratio analysis*” è una tecnica di tipo statico che si estrinseca nel calcolo di una serie di indicatori (cd. *ratios*) costruiti relazionando tra loro grandezze dedotte dai prospetti di Stato Patrimoniale e Conto Economico riclassificati, con l'obiettivo di controllare l'evoluzione delle dinamiche gestionali mediante un confronto spazio-temporale dei valori assunti da determinati rapporti (indici-quotienti) o margini (indici-differenza) tra voci di bilancio. Le dimensioni oggetto di analisi sono quelle reddituale, patrimoniale e finanziaria. L'analisi reddituale mira a valutare l'attitudine dell'impresa a produrre un reddito sufficiente a coprire i costi e a generare profitti. La misurazione della redditività, ossia la capacità di generare nel tempo risultati economici positivi, viene vista come condizione fondamentale per la sopravvivenza dell'azienda ed il suo sviluppo. Affinché l'analisi assuma significatività, c'è necessità del confronto delle risultanze in trend, considerando pertanto una pluralità di esercizi. Inoltre, l'analisi reddituale misura la composizione qualitativa del reddito, osservando l'incidenza di ciascuna delle aree della gestione aziendale in termini di formazione del risultato economico dell'esercizio. Gli indici più utilizzati sono il ROE, il ROI ed il ROS, rappresentati di seguito.

<sup>10</sup> Busco, Cristiano., Elena. Giovannoni, and Angelo Riccaboni. *Il controllo di gestione*. 5. ed. Milano: Wolters Kluwer, 2023. Print.

Il ROE (Return on equity) è dato dal rapporto tra il risultato di esercizio ed il patrimonio netto e misura il rendimento complessivo che, al netto delle imposte, le risorse investite dai soci producono a seguito dell'attività di gestione. Il ROE non è solo determinato dalle scelte compiute nell'ambito della gestione caratteristica, ma anche dalle decisioni in merito alla gestione finanziaria e patrimoniale. La formula è la seguente:

$$ROE = \frac{REDDITO\ NETTO}{PATRIMONIO\ NETTO} = \frac{RN}{PN}$$

Il ROI (Return on investment) è dato dal confronto tra il risultato economico proveniente dalla gestione operativa con il complesso dei mezzi finanziari investiti nell'azienda, sia a titolo di capitale proprio che di credito. Il ROI valuta il rendimento globale per gli investitori generato dall'attività operativa aziendale, ossia tutte quelle attività che si concretizzano in ricavi e in costi necessari per produrre tali ricavi. La formula del ROI è la seguente:

$$ROI = \frac{REDDITO\ OPERATIVO}{CAPITALE\ INVESTITO} = \frac{RO}{CI}$$

Il ROS (Return on sales) è dato dal confronto tra il risultato operativo ed il valore dei ricavi di vendita. Questo esprime il tasso di rendimento delle vendite da cessione di beni e servizi sul mercato. Si può affermare che il ROS esprime la redditività aziendale in relazione alla capacità remunerativa del flusso di ricavi espressi dalle vendite. La formula è la seguente:

$$ROS = \frac{REDDITO\ OPERATIVO}{RICAVI\ DI\ VENDITA} = \frac{RO}{V}$$

La solidità patrimoniale, considerando anche un equilibrio reddituale di medio-lungo termine, assicura una durevole affidabilità sul piano finanziario e fa sì da poter fronteggiare eventi inattesi per il tempo necessario al ripristino delle condizioni di equilibrio economico indispensabili alla sua sopravvivenza.

L'analisi del prospetto di Stato Patrimoniale deve essere orientata in due direzioni: la prima attinente agli aspetti relativi alla composizione interna delle due sezioni che formano lo Stato Patrimoniale (analisi patrimoniale), mentre la seconda, logicamente posta in successione alla prima, prende in esame le correlazioni esistenti tra le diverse aree che compongono il prospetto ed ha lo scopo di evidenziare l'idoneità della struttura patrimoniale ad evitare situazioni di tensioni finanziaria che comporterebbero rischi di insolvenza per l'impresa (analisi finanziaria).

Con riferimento all'analisi patrimoniale e facendo stretto riferimento all'attivo di stato patrimoniale, gli indicatori più utilizzati sono l'indice di rigidità degli impieghi e l'indice di elasticità degli impieghi, i quali analizzano, in percentuale, il peso delle due macro classi di cui si compone l'attivo riclassificato, ossia l'attivo immobilizzato e l'attivo corrente o circolante, entrambi rapportati al totale degli impieghi, così da evidenziare il grado di elasticità e di rigidità della struttura patrimoniale dell'impresa, misurando la capacità della stessa di adeguare con più o meno rapidità ed in modo efficiente il proprio apparato produttivo ed organizzativo. Le formulazioni dei due indici appena trattati vengono di seguito rappresentate:

$$\text{Indice di rigidità degli impieghi} = \frac{\text{ATTIVO FISSO}}{\text{TOT. IMPIEGHI}}$$

$$\text{Indice di elasticità degli impieghi} = \frac{\text{ATTIVO CORR.}}{\text{TOT. IMPIEGHI}}$$

Con riferimento invece alle passività, gli indicatori più utilizzati sono l'indice di autonomia finanziaria, che mette a rapporto il patrimonio netto con il totale delle fonti di finanziamento e l'indice di dipendenza finanziaria, che rapporta le passività consolidate e le passività correnti al totale delle fonti di finanziamento. Oltre ai due indicatori presentati, alcuni indici di dettaglio sono l'indice di indebitamento a lungo termine, ossia il rapporto tra le passività consolidate (fonti il cui rimborso avviene nel medio-lungo termine) ed il totale delle fonti e l'indice di indebitamento a breve termine, che mette a rapporto le passività correnti (fonti il cui rimborso avviene entro i successivi dodici mesi) con il totale delle fonti: le risultanze dei due indicatori di dettaglio appena presentati

restituiscono il valore assunto dall'indice di dipendenza finanziaria. Infine, l'indice di copertura permanente rapporta, al numeratore, il patrimonio netto e le passività consolidate con il totale delle fonti di finanziamento al denominatore e mostra la percentuale di capitale permanente (ossia di fonti con esigibilità nel medio-lungo periodo) sul totale delle fonti aziendali<sup>11</sup>. Le formulazioni degli indici appena trattati sono le seguenti:

$$\text{Indice di autonomia finanziaria} = \frac{PN}{TOT.FONTI}$$

$$\text{Indice di dipendenza finanziaria} = \frac{PASS.CONS.+PASS.CORR.}{TOT.FONTI}$$

$$\text{Indice di indebitamento a lungo termine} = \frac{PASS.CONS.}{TOT.FONTI}$$

$$\text{Indice di indebitamento a breve termine} = \frac{PASS.CORR.}{TOT.FONTI}$$

$$\text{Indice di copertura permanente} = \frac{PN + PASS.CONS.}{TOT.FONTI}$$

L'analisi finanziaria analizza le relazioni che si instaurano tra le risorse da impiegare per consentire lo svolgimento delle attività di impresa e le fonti dalle quali tali risorse possono essere reperite. Affinché la struttura finanziaria sia equilibrata è necessario che la tempistica con la quale avviene il rimborso delle fonti coincida con quella nella quale si realizza la monetizzazione degli impieghi, ai fini della valutazione del grado di solvibilità finanziaria. Nell'ambito della politica di finanziamento dell'attivo fisso, i due indicatori analizzati sono il quoziente primario e secondario di struttura, con il primo che misura la

---

<sup>11</sup> Antonelli, Valerio, and Raffaele D'Alessio. *Strumenti e metodi di analisi di bilancio per la comunicazione economico-finanziaria: riclassificati, indici, flussi*. Milano: Wolters Kluwer; [Padova], 2023. Print.

capacità dell'impresa di finanziare i propri investimenti senza ricorrere a finanziatori esterni (quindi solamente facendo riferimento al capitale proprio) e si calcola rapportando il patrimonio netto all'attivo fisso, mentre il quoziente secondario di struttura mette in relazione il capitale permanente (patrimonio netto + passività consolidate) con l'attivo fisso ed è necessario che risulti maggiore di 1, in modo da garantire che la copertura finanziaria degli impieghi durevoli sia realizzata mediante il ricorso a risorse destinate a restare vincolate alla gestione per periodi medio-lunghi. Successivamente, ai fini di verificare la situazione finanziaria nel breve termine (politica di finanziamento dell'attivo corrente), si procede con il calcolo del capitale circolante netto (CCN), che è dato dalla differenza tra attività correnti e passività correnti e consente di valutare l'attitudine dell'impresa a sostenere, mediante le risorse disponibili in forma liquida o comunque convertibili in denaro nel breve periodo, gli esborsi che dovrà fronteggiare nello stesso arco temporale. Oltre al capitale circolante netto che, a causa della parziale idoneità delle rimanenze di magazzino ad essere liquidate nel breve termine, non appare in grado di fornire informazioni sufficienti sulle reali capacità dell'impresa di mantenersi solvibile nel breve periodo, vengono presentati altri due indicatori di liquidità, ossia il quoziente primario di tesoreria, che rapporta le liquidità immediate alle passività correnti ed il quoziente secondario di tesoreria, che mette a rapporto, al numeratore, le liquidità immediate e le liquidità differite, con le passività correnti al denominatore.

$$\text{Quoziente primario di struttura} = \frac{PN}{ATT.FISSO}$$

$$\text{Quoziente secondario di struttura} = \frac{PN + PASS.CONS.}{ATT.FISSO}$$

$$\text{Capitale circolante netto (CCN)} = ATT.CORR. - P.CORR.$$

$$\text{Quoziente primario di tesoreria} = \frac{LIQUIDITÀ IMM.}{PASS.CORR.}$$

$$\text{Quoziente secondario di tesoreria} = \frac{LIQ.IMM. + LIQ.DIFF.}{PASS.CORR.}$$

L'analisi per indici, in quanto strumento di analisi statica, è in grado di fornire indicazioni in merito allo "stato di salute" dell'organizzazione, esaminando le tre dimensioni descritte precedentemente. Tuttavia, soffermando l'attenzione sull'aspetto finanziario, gli indici non sono strumenti pienamente adatti al raggiungimento dello scopo conoscitivo, data la loro natura "statica", tralasciando informazioni di particolare rilievo riguardanti la correlazione tra entrate ed uscite monetarie, che per definizione ha natura dinamica. Di conseguenza tale tipologia di indagine deve essere completata da quella per flussi. Si parla quindi di flussi finanziari, che rappresentano un aumento o una diminuzione dell'ammontare delle disponibilità liquide (OIC 10). Tale analisi si pone come obiettivi la valutazione della capacità dell'impresa di generare (o assorbire) flussi finanziari, la comprensione dei movimenti delle attività e passività finanziarie e, inoltre, la misurazione della qualità del reddito in termini di allineamento tra risultato economico e flussi finanziari. L'analisi per flussi si sostanzia nella predisposizione e nell'esame del rendiconto finanziario: tale prospetto consente di determinare le modalità con le quali la liquidità viene generata ed assorbita dalle diverse aree della gestione aziendale, mostrando quindi le variazioni, positive o negative, delle disponibilità liquide avvenute in un determinato esercizio. Le tre aree costituenti il prospetto e descritte nell'OIC 10 sono le seguenti: l'attività operativa, nella quale confluiscono i flussi che derivano dall'acquisizione, produzione e distribuzione di beni e dalla fornitura di servizi; l'attività di investimento, nella quale vengono compresi i flussi derivanti dall'acquisto e dalla vendita delle immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie, e attività finanziarie non immobilizzate; infine l'attività di finanziamento, costituita da operazioni di gestione afferenti all'acquisizione del capitale proprio e/o di capitali di terzi oppure che riguardano il rimborso dei mezzi propri e/o di terzi<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Ferrero, Giovanni. *Analisi di bilancio e rendiconti finanziari*. Milano: Giuffrè, 2006. Print.

## **CAPITOLO 2**

# **ANALISI DEL CONTESTO ATTUALE DELLE SOCIETÀ DI STREAMING E I COMPETITORS: IL CASO NETFLIX**

### **2.1 Introduzione**

Con la continua evoluzione dei media e dell'intrattenimento, l'avvento delle piattaforme di streaming ha rivoluzionato radicalmente il modo in cui il pubblico accede ai contenuti. In questo contesto, il caso di Netflix è un esempio emblematico di come l'innovazione e la continua crescita della domanda di esperienze personalizzate abbiano ridefinito il settore delle piattaforme online.

Nel presente capitolo si andrà ad analizzare come primo elemento l'evoluzione nel tempo delle piattaforme streaming, ossia come si è passati da una visione tradizionale basata sulla programmazione televisiva ad un modello on-demand, nel quale gli abbonati hanno il completo controllo sui propri programmi preferiti. Questo cambiamento è stato sicuramente facilitato dagli avanzamenti tecnologici, come le connessioni internet sempre più veloci e dispositivi digitali sempre più potenti. Successivamente si approfondirà il contesto attuale delle società di streaming, ovvero il settore ed i suoi competitor. Queste trasformazioni nel settore possono essere attribuite a diversi fattori, quali ad esempio i cambiamenti nei modelli di consumo tradizionali, l'accessibilità, la personalizzazione delle esperienze per l'utente; infatti, ora le piattaforme streaming utilizzano algoritmi avanzati per analizzare gusti e preferenze degli utenti così da migliorare l'esperienza complessiva di fruizione, e infine alla varietà dei contenuti e all'originalità.

Successivamente si tratterà in modo approfondito il caso Netflix, prendendo in esame:

- Mission, vision e valori;
- Descrizione della sua strategia;
- Gestione della strategia.

La pianificazione strategica è un elemento fondamentale della gestione aziendale, che comporta l'identificazione di obiettivi a lungo termine e la progettazione di azioni che possano portare al raggiungimento concreto di questi ultimi; quindi, è necessario che l'organizzazione possieda una mission, una vision e dei valori solidi. In un contesto dinamico come quello dei media digitali, la capacità di adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni del mercato è fondamentale per il successo. Si analizzerà quindi la mappa strategica adottata da Netflix per far sì che mantenga la sua posizione di leader del mercato. Inoltre, un altro elemento fondamentale affinché mantenga un vantaggio competitivo è quello di gestire la strategia nel modo migliore in confronto ai competitor del settore.

## 2.2 Evoluzione nel tempo dello streaming

L'evoluzione nel tempo ed il passaggio dalla televisione tradizionale alla realtà dello streaming in Italia è stato notevole. Questo passaggio ha rappresentato una rivoluzione nell'ambito dell'intrattenimento e dei media che ha cambiato totalmente il modo in cui si usufruisce dei contenuti televisivi. Partendo sin dal principio, la prima tv elettronica fu realizzata il 7 settembre del 1927 dall'inventore statunitense Philo Farnsworth nel proprio laboratorio a San Francisco. La diffusione negli Stati Uniti avvenne solo l'anno successivo, mentre in Europa nel 1929. Nel corso degli anni si ebbero moltissime innovazioni, quali ad esempio l'introduzione di canali televisivi ma la vera evoluzione del settore, però, arrivò con l'avvento delle trasmissioni a colori negli Stati Uniti, avvenuta nel 1955. In Francia e Germania arrivò 12 anni dopo e solo nel 1977 in Italia. Tra il 1980 e il 1984 si ha in Italia l'introduzione di molteplici canali televisivi di Silvio Berlusconi; più precisamente vengono lanciati: rete 4, canale 5 e Italia 1 fino ad arrivare negli anni '90, con l'avvento di internet e delle tecnologie digitali che permettono la

fondazione di Telepiù S.p.A. che da lì a breve trasmetterà TELE+. Il 6 agosto del 1990 il parlamento italiano approvò la legge Mammi, che trattava la regolamentazione dei mezzi di comunicazione per contrastare il decreto Berlusconi. Questa legge permise la costituzione della società Telepiù S.p.A., la quale ottenne tre concessioni per la creazione di una piattaforma a pagamento. Poco dopo, il 9 agosto 1990, venne lanciato il canale TELE+1, con una programmazione dedicata al cinema e visibile in chiaro, con trasmissione non criptata: era necessario, pertanto, disporre di un televisore o di un ricevitore digitale terrestre per potervi accedere e visualizzarne i contenuti offerti. Visto il successo riscosso, il 16 ottobre 1990 vennero introdotti i canali TELE+2 per lo sport e TELE+3 per la cultura e l'intrattenimento. Nel gennaio del 1991 Telepiù convertì la trasmissione di TELE+1 da una visione in chiaro, non criptata e quindi fruibile gratuitamente a criptata, pertanto visibile ai soli abbonati. Non esistendo in quegli anni televisori con al proprio interno lo standard per decrittare il segnale proveniente dall'antenna, per poter fruire del servizio era necessario un set-top box, ovvero un apparecchio elettronico esterno non portatile, destinato ad aggiungere alcune funzioni televisive. Nel 1993 l'imprenditore e produttore cinematografico Vittorio Cecchi Gori (detentore del 35% di Telepiù S.p.A.), in forte dissenso con Silvio Berlusconi, cedette la propria quota societaria, lasciando così la società Telepiù S.p.A. priva dell'importante porzione di titoli cinematografici realizzati dal gruppo Cecchi Gori. Nel corso degli anni i soci di maggioranza vendettero le loro quote alla società francese Vivendi che accumulò il 98% delle quote societarie. Il 2 aprile 2003 la Commissione europea autorizzò la fusione tra Telepiù S.p.A. e Stream S.p.A., sua competitor, dalla quale sarebbe nata Sky Italia S.r.l., le cui trasmissioni sarebbero ufficialmente iniziate il 31 luglio. Allo scadere della mezzanotte di tale data, infatti, Stream TV confluì assieme a TELE+ Digitale nella nascente Sky Italia, lasciando a quest'ultima tutti i loro abbonati e molti dei servizi televisivi presenti sulle rispettive piattaforme.

Negli anni 2000 in America, aziende come Netflix iniziarono a sperimentare nuovi modelli di business, muovendosi dal noleggio di DVD allo streaming. Più precisamente il lancio del servizio di streaming di Netflix risale al 2007, il quale ha segnato una svolta significativa, offrendo agli utenti un'ampia selezione di film accessibili in qualsiasi momento e ovunque con una connessione internet. Il successo di Netflix ha fatto sì che si

sia creato un nuovo settore e quindi un nuovo mercato con nuovi competitor, quali ad esempio: Amazon Prime Video, Disney+, Apple TV+ e Paramount Plus. Queste piattaforme hanno investito enormemente nella produzione di contenuti originali per attrarre e trattenere spettatori. Questa competizione ha portato ad una vera e propria “età dell’oro” nel settore dello streaming. Di conseguenza ai giorni d’oggi i consumatori preferiscono vedere i loro programmi preferiti dove e quando desiderano, anziché essere vincolati agli orari di programmazione tradizionali della televisione. La transizione dalla televisione tradizionale allo streaming rappresenta quindi un cambiamento fondamentale nel panorama mediatico che continua a evolversi e ad influenzare la nostra vita quotidiana in modi sempre nuovi e innovativi.

## 2.3 Analisi del settore dello streaming: attualità e competitors

Il settore dello streaming è un elemento sempre più rilevante nel panorama dell’intrattenimento digitale. Le piattaforme precedentemente menzionate permettono agli spettatori di poter usufruire del servizio online a qualsiasi orario e in qualsiasi posto, purché connessi ad internet. La crescita che ha riguardato il settore dello streaming è stata negli ultimi anni esponenziale, grazie anche ad un concomitante avanzamento tecnologico, all’espansione della connettività e all’alta velocità della connessione, portando ad abitudini di consumo del tutto nuove. Oggi i consumatori cercano sempre più di accedere ai propri eventi preferiti nella maniera più comoda ed elastica. Tutti questi fattori hanno portato società come Netflix, Amazon Prime Video, Disney+, Apple TV+ e Paramount Plus, ad evolversi per colmare tali esigenze.

Gli abbonamenti globali su queste piattaforme hanno raggiunto numeri elevatissimi, più precisamente quasi il miliardo e si prevede un aumento di mezzo miliardo entro il 2026, sebbene con una crescita meno intensa, questo perché il settore si è consolidato nel corso degli anni e non rappresenta più una novità. Con una vasta gamma di concorrenti sul mercato, Netflix e Amazon Prime Video detengono, unitamente considerate, più della metà delle quote del mercato dello streaming. Pertanto, risulta fondamentale la capacità

di differenziare le opzioni di abbonamento, garantendo così un'ampia gamma di contenuti per gli abbonati. Inoltre, alcune di queste aziende stanno provvedendo ad offrire contenuti ancora più originali, quali per esempio documentari su personaggi storici e sullo sport. Insomma, queste innovazioni, seppur dal punto di vista del consumatore possano essere viste come una buona notizia, dal punto di vista della società rappresentano un costo che ne riduce gli utili e ne abbassa il valore, qualora dovessero essere prese decisioni errate, perché nella pratica si tramuterebbe in un aumento più che proporzionale delle spese rispetto ai ricavi<sup>13</sup>.

Nonostante i numerosi vantaggi, questo settore presenta ancora molte sfide, tra le quali rientra il fenomeno della pirateria che, secondo i dati riportati dall'Osservatorio Fapav “[...] in Italia nel 2022, ammonta a 1,7 miliardi di euro sul Sistema Paese generati in termini di mancato fatturato, a cui si aggiunge un impatto negativo di 716 milioni di euro su PIL e di 319 milioni di euro sulle entrate fiscali dello Stato”<sup>14</sup>.

## 2.4 Il Caso Netflix

Netflix è stata fondata da Reed Hastings e Marc Randolph, grandi ammiratori della nascente società Amazon, di conseguenza vollero trovare una categoria di articoli portatili da vendere su Internet utilizzando un modello simile. Il 29 agosto 1997 in California, ebbero un'idea rivoluzionaria, ossia decisero di vendere o noleggiare i DVD direttamente a casa del consumatore. Per verificare che l'idea funzionasse spedirono un DVD a casa di Hastings a Santa Cruz; videro che il DVD arrivò intatto: da qui nacque l'idea alla base di Netflix. Nel 1998 ci fu il lancio del primo sito nel quale poter noleggiare i DVD, inoltre l'anno successivo crearono un servizio in abbonamento che si basava sull'offerta di un noleggio illimitato senza date di scadenza per la restituzione, senza penali per ritardi e senza un limite mensile; idee molto rischiose ma che portarono al successo nel breve

---

<sup>13</sup> Liu, X. (2023). Analysis of Netflix's Strategy and Innovation in a Global Context Based on BCG Matrix. *BCP Business & Management*, 42, 168-173. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v42i.4577>

<sup>14</sup> *Campagna di comunicazione contro la pirateria digitale con Bobo Vieri*. (2023b, October 19). [www.governo.it](https://www.governo.it). <https://www.governo.it/it/media/campagna-di-comunicazione-contro-la-pirateria-digitale-con-bobo-vieri/23953#>

periodo. Nel 2007 si verificò la svolta significativa, ossia Netflix lanciò il servizio streaming; quindi, gli abbonati potevano usufruire istantaneamente di serie tv e film in differita. Dal gennaio 2016 Netflix ha reso accessibile il servizio streaming in oltre 190 Paesi e 21 lingue in tutto il mondo, tra cui l'Italia. Inoltre, nello stesso anno fu introdotta la funzionalità di download per la visione dei titoli offline e in viaggio<sup>15</sup>.

## 2.4.1 Mission, Vision e Valori

Ogni società per poter definire e mettere in atto una strategia, come affermato nel paragrafo 1.2, deve aver chiara la mission, la vision ed i valori. La mission di Netflix è chiara e ben definita, infatti nel sito viene affermato: “Vogliamo intrattenere il mondo”, così facendo viene evidenziato l'impegno della produzione di streaming su scala globale. L'organizzazione si assicura di fornire opportunità di esperienza coinvolgenti e che soprattutto siano efficaci dal punto di vista finanziario per tutte le parti interessate (clienti e partner del settore). Inoltre, Netflix sottolinea l'impegno nel rispondere alle mutevoli esigenze della clientela, in modo tale da mantenere la sua posizione di leadership nel settore e al contempo i suoi valori fondamentali nel fornire esperienze visive di qualità e con un costo accessibile. Netflix migliora la vita adottando una responsabilità sociale dell'impresa, cercando così di apportare benefici positivi sociali e ambientali attraverso le sue iniziative. Inoltre, la società punta a mantenere un'udienza di massa, quindi ha come obiettivo quello di intrattenere la popolazione a livello globale, non un pubblico specifico, difatti adotta strategie commerciali personalizzate per poter comunicare con tutte le fasce di età e di qualsiasi preferenza di contenuto, così da trovare sempre qualcosa di adatto ad i propri gusti. Infine, Netflix si focalizza sull'offrire intrattenimento di qualità, concentrandosi quindi sullo sviluppo di storie coinvolgenti e produzioni originali che soddisfano esigenze del pubblico moderno.

La vision si concretizza nell'aspirazione a diventare il punto di riferimento nel mercato globale dell'intrattenimento, tramite la distribuzione dei migliori contenuti video rispetto ad i suoi competitor, inoltre per mezzo di un continuo rafforzamento del servizio clienti

---

<sup>15</sup> *About Netflix - Home page.* (n.d.). About Netflix. <https://about.netflix.com/it>

e dei dipendenti che lavorano nell'organizzazione. L'azienda si distingue per il continuo impegno verso l'eccellenza, provando costantemente a superare le aspettative attraverso nuovi servizi e tramite l'adozione di strategie innovative. Netflix, inoltre, punta sempre più a promuovere l'inclusività e la diversità culturale tramite i suoi contenuti. Questo impegno si traduce in una rappresentazione autentica e rispettosa contro il razzismo e promuovendo una connessione significativa tra gli spettatori in tutto il globo.

I valori fondamentali dell'azienda si basano sulla cultura imposta all'interno dell'organizzazione, ossia come si comportano e lavorano i dipendenti o comunque tutti i soggetti interessati e coinvolti. Questi valori portano all'eccellenza e all'inclusione oltre alla passione e al successo collettivo. I principi cardine sui quali Netflix si fonda sono i seguenti:

- Capacità di giudizio: è importante pensare in modo critico e valutare tutti i possibili risultati, prendendo decisioni basate su dati e orientate al lungo periodo, cercando di massimizzare sempre il valore per gli abbonati;
- Altruismo: Netflix pone sempre al primo posto gli interessi dell'azienda, dimostrando umiltà e apertura mentale nei confronti delle idee altrui e collaborando per il successo collettivo. Quanto affermato favorisce rapporti di lavoro di successo tra colleghi in tutta l'organizzazione;
- Coraggio: questo principio si basa sulla predisposizione nel prendere i rischi incoraggiando il confronto aperto e costruttivo tra colleghi. Una mentalità avversa al rischio limita solo il progresso, il coraggio offre opportunità di crescita;
- Comunicazione: Netflix punta molto sull'ascolto e nell'esprimersi in modo chiaro e conciso all'interno del gruppo aziendale così da poter elaborare soluzioni efficaci;
- Inclusione: come precedentemente affermato in occasione dell'illustrazione della mission e della vision, l'azienda si impegna, e continuerà in futuro a migliorarsi, nel comprendere e creare un ambiente in cui tutti si sentano accolti e valorizzati, intervenendo, se necessario, per sopprimere comportamenti discriminatori o marginalizzanti;
- Integrità: Netflix pone come fondamento l'onestà, mostrando un'enorme trasparenza riguardo alle operazioni effettuate in ogni dimensione, ammettendo

errori e condividendo informazioni in modo aperto. Questo aiuta a mantenere la fiducia tra dirigenti, personale, investitori e clienti mantenendo al contempo un ambiente lavorativo ottimale;

- **Passione:** essere appassionati per ciò che si svolge all'interno del gruppo aziendale fa sì che l'entusiasmo condiviso incoraggi la creatività e l'impegno all'interno dell'organizzazione;
- **Innovazione:** Netflix incoraggia lo sviluppo di idee, di pensiero creativo e le innovazioni in tutti i suoi processi per migliorare tecnologie e tendenze, valutando le necessità dei propri clienti e le loro offerte competitive, così da continuare a soddisfare le mutevoli esigenze della clientela nel corso del tempo;
- **Curiosità:** valore che si basa sulla ricerca di nuove conoscenze e prospettive, così da soddisfare al meglio i bisogni ed i desideri degli abbonati adottando nuove strategie.

Questi valori sono guide pratiche del comportamento di Netflix nel quotidiano; quindi, il gruppo è chiamato rispettarli e sostenerli, così da creare un ambiente di lavoro positivo e inclusivo in cui possa crescere e avere successo<sup>16</sup>.

## 2.4.2 Descrizione della strategia

La mappa strategica viene utilizzata per comunicare in modo efficace le iniziative e gli obiettivi strategici all'intera azienda. Risulta essenziale per comunicare sia la strategia che i processi e sistemi che agevoleranno la sua implementazione in tutte le divisioni dell'organizzazione. Essa essenzialmente si rivolge ai dipendenti per dare loro una visione chiara sulla natura del proprio lavoro e su come sia legato agli obiettivi generali dell'organizzazione consentendo loro di lavorare in modo coordinato (cosiddetta modalità collaborativa verso gli obiettivi desiderati dell'azienda).

Netflix usufruisce di un modello di strategia cosiddetto di “differenziazione ampia”, ossia il suo mercato strategico ha una vasta sezione trasversale del mercato, questo perché è

---

<sup>16</sup> *Netflix jobs*. (n.d.). <https://jobs.netflix.com/culture?lang=Italiano>

composto da tre segmenti di clientela e definiti da tre opzioni di abbonamento. La base di strategia competitiva consiste di fatto nell'offrire ai propri abbonati dei contenuti originali e sempre aggiornati<sup>17</sup>. In più la sua strategia di pricing include tre livelli di abbonamenti, che fino a qualche anno fa erano solo due, ovvero il piano premium, più costoso e che offre un servizio di visione in 4K, ed il piano standard, più economico e con una qualità video leggermente inferiore. Ma dal 2022 Netflix ha intrapreso una strategia per permettere ad un target più elevato di persone di abbonarsi; infatti, ha introdotto un piano denominato "standard con pubblicità" ad un costo inferiore rispetto agli altri due abbonamenti, con la stessa qualità video del piano standard, ma con la differenza di avere la pubblicità durante la visione dei film o serie tv. Scelta risultata ottimale, infatti dopo l'introduzione di quest'ultimo piano Netflix ha registrato un aumento degli utenti<sup>18</sup>.

Netflix affronta molte sfide strategiche e deve essere sempre al passo con le strategie adottate dai competitor, essendo però che il gruppo Netflix è globalmente riconosciuto, le strategie devono essere adottate in maniera diversificata in base alla posizione geografica di riferimento. Questo perché la diversità culturale e la frammentazione del mercato varia in base alla località. Si può notare, infatti, che la strategia più rilevante attuata è stata la localizzazione dei contenuti, basata sui gusti degli utenti locali e sull'analisi dei big data, con particolare attenzione alle specificità del mercato<sup>19</sup>. A questo si aggiunge anche la localizzazione linguistica, attraverso la traduzione e il doppiaggio dei contenuti al fine di attirare il pubblico nazionale. Infatti, soffermandoci sul caso italiano, Netflix ha dovuto confrontarsi con la realtà italiana, ossia caratterizzata da una prevalenza della popolazione anziana, da arretratezza infrastrutturale e tecnologica e dalla pirateria audiovisiva.

Una delle principali caratteristiche della strategia di Netflix si può attribuire all'utilizzo dei Recommendation Algorithms, ossia una sottoclasse di un sistema di filtraggio delle informazioni che fornisce così dei suggerimenti per gli elementi più pertinenti per un particolare utente; si può affermare che sono particolarmente utili se un individuo necessita di scegliere un contenuto affine alle proprie preferenze da un numero

---

<sup>17</sup> Perryman, K., & Strategy, B. (2014). Netflix

<sup>18</sup> *About Netflix*. (n.d.). About Netflix. <https://about.netflix.com/it/news/one-year-into-netflix-ads>

<sup>19</sup> Shattuc, J. *Netflix, Inc. e televisione online*. Hoboken, NJ: Wiley Blackwell, 2020. Web.

potenzialmente enorme di articoli che Netflix offre. La strategia di comunicazione della piattaforma avviene tramite l'utilizzo dei social network che permettono di creare "engagement", ossia coinvolgere gli utenti tramite l'utilizzo di una comunicazione diretta ed ironica con, però, l'obiettivo di far sentire l'utente parte di una community. I social più utilizzati sono Instagram, X, Tik Tok e YouTube tramite la tecnica del "cross-promotion", del "geo-targeting" e del real-time marketing<sup>20</sup>.

Quindi Netflix attuando una buona strategia arriva ad adattarsi al mercato, ossia le modifiche strategiche si integreranno consentendo all'azienda di aumentare le sue iscrizioni future, successivamente si arriva ad avere un vantaggio competitivo, perché le modifiche conferiranno a Netflix una posizione migliore sul mercato e forniranno contenuti rilevanti e nuovi, infine miglioreranno le performance, ovvero avrà una posizione finanziaria più solida e l'azienda potrà difendere i suoi margini di profitto.

### 2.4.3 Gestione della strategia

Netflix ha rivoluzionato il modo in cui guardare film e programmi TV grazie all'innovazione e alle nuove tecnologie, rendendo così il processo di scelta e visione dei contenuti streaming semplice ed economico. La supply chain management, come visto nel paragrafo 1.3, è formata da tutte quelle attività di coordinamento che servono ad ottimizzare e gestire tutte le fasi da cui è composta la catena di approvvigionamento. Nel caso preso in considerazione non ha come output materie prime, di conseguenza la supply chain management è differente. La gestione della strategia per queste piattaforme è fondata sulla qualità del servizio offerto e sulla modalità di trasmissione; quindi, si concretizza nell'analisi del processo attraverso il quale il flusso di contenuti transita dal produttore al consumatore. Questo può avvenire tramite una gestione ottimale del catalogo, in modo che risponda alle esigenze ed alle aspettative degli abbonati, ciò implica la negoziazione di diritti, l'acquisto di nuovi contenuti e l'eliminazione di quelli meno guardati. Un'altra maniera di gestire la strategia si riscontra nel pianificare efficacemente la distribuzione dei contenuti tramite server in diverse aree geografiche per garantire

---

<sup>20</sup> LEVRINI, A. (2021). Netflix VS Amazon Prime: strategie mediali.

un'esperienza di visione priva di interruzioni. Netflix per poter rispondere a queste esigenze usufruisce di un modello chiamato “*Markov chain model*”, una tipologia di modello probabilistico utilizzato per la descrizione di eventi in cui la probabilità che si verifichi un evento successivo dipende dallo stato attuale e non dagli eventi che l'hanno preceduto. È possibile affermare che questo modello assume la proprietà di assenza di memoria, ossia implica che il futuro è dipendente dallo stato presente e non è influenzabile dal passato, o meglio, è influenzato solo dallo stato raggiunto precedentemente. Ciò aiuta Netflix a predire il comportamento dell'utente; quindi, potrebbe essere usato per prevedere la probabilità che un utente passi da un certo genere di film all'altro, e analizzare le sessioni di visualizzazione. In altre parole, analizzare i pattern di consumo degli utenti aiuta Netflix ad ottimizzare la selezione dei contenuti e della sua distribuzione, facendo sì che la piattaforma sia sempre allineata con le preferenze degli abbonati e gestisca in modo efficace le risorse per la distribuzione del contenuto<sup>21</sup>.

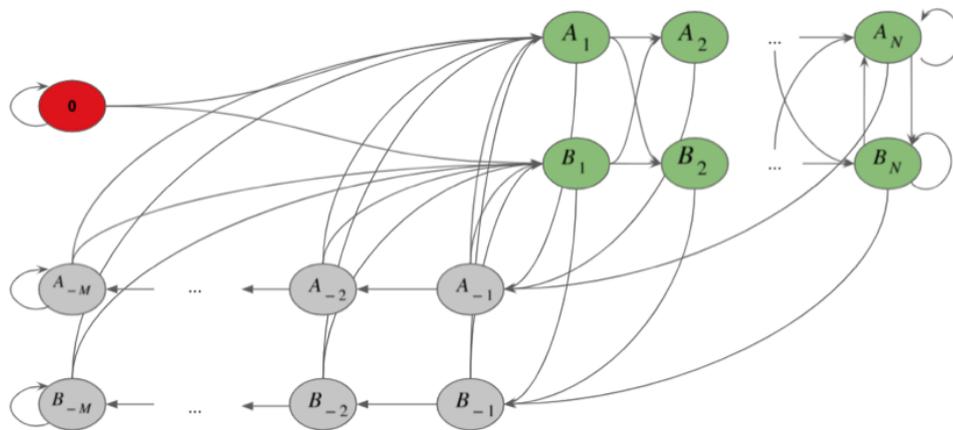


Figura 4.<sup>22</sup> – Modello di Markov

<sup>21</sup>Netflix Research. (n.d.). <https://research.netflix.com/>

<sup>22</sup> Badri, H., & Tran, A. (2022). Beyond customer lifetime valuation: measuring the value of acquisition and retention for subscription services. *Proceedings of the ACM Web Conference 2022*. <https://doi.org/10.1145/3485447.3512058>

Netflix, inoltre, ha creato un software per istituzionalizzare la resilienza del sistema, ossia il “*supply chain chaos monkey*”, uno strumento che tramite un principio ingegneristico spegne in maniera casuale parti di sistema, costringendo così gli operatori a ripristinare le funzionalità. Può essere paragonato ad una prova antincendio, con la differenza che è svolta quotidianamente e in modi e luoghi casuali. Questa tipologia di supply chain fa in modo che si usi un approccio open source alla risoluzione dei problemi e inoltre tramite gli arresti casuali si accelera l’apprendimento interno al gruppo. L’oggetto in questione è stato inventato da Netflix più di dieci anni fa e da allora anche le società come Zara, Inditex, ecc. hanno cominciato ad usufruirne<sup>23</sup>.

In sintesi, anche se Netflix non opera in una tradizionale supply chain fisica, l’utilizzo del modello di Markov per l’analisi predittiva, la decisione strategica nel contesto della loro supply chain di contenuti e l’utilizzo della supply chain chaos monkey è un esempio di come i principi della gestione della supply possono essere applicati in modo innovativo.

---

<sup>23</sup> O’Marah, K. (2023, October 5). Netflix’ chaos Monkey and supply chain. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/kevinomarah/2022/12/22/netflix-chaos-monkey-and-supply-chain/>

# CAPITOLO 3

## ANALISI DI BILANCIO: NETFLIX S.R.L.

### 3.1 Introduzione

In questo capitolo si analizza dettagliatamente il bilancio di Netflix Services Italy s.r.l., società leader nel settore dell'intrattenimento digitale, per comprendere la solidità economico-finanziaria dell'azienda e la capacità di quest'ultima di generare valore attraverso l'utilizzo di tecniche afferenti all'analisi di bilancio. L'indagine, seguendo quanto descritto teoricamente nel paragrafo 1.4, si articolerà in due parti: verranno presentate le risultanze dell'analisi per indici e dell'analisi per flussi di Netflix Services Italy s.r.l. negli esercizi dal 2020 al 2022.

La prima parte del capitolo presenterà gli schemi riclassificati, ottenuti attraverso la rielaborazione dei dati di bilancio, utilizzando il criterio finanziario per lo stato patrimoniale ed il criterio a valore aggiunto per il conto economico. Successivamente il capitolo si soffermerà sull'analisi per indici, con l'obiettivo di poter valutare la performance reddituale, patrimoniale e finanziaria dell'organizzazione utilizzando una serie di indicatori (cd. *ratios*). L'ultima parte del capitolo sarà dedicata all'analisi per flussi, con l'obiettivo di analizzare la dinamica finanziaria della società in termini di generazione o assorbimento di flussi finanziari negli anni oggetto di analisi.

### 3.2 Schemi di bilancio riclassificato

Come accennato in sede di introduzione al capitolo, lo Stato Patrimoniale è stato riclassificato secondo il criterio finanziario, ossia le attività sono state ordinate in relazione alla loro attitudine a tradursi in forma liquida e presentate al netto degli eventuali fondi rettificativi (cd. criterio di liquidità). Come osservabile dalla *Tabella 1* di

seguito riportata, l'attivo patrimoniale riclassificato presenta le due seguenti classi di valore: attivo fisso e attivo corrente.

<b>IMPIEGHI</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>ATTIVO FISSO</b>			
Immobili, impianti e macchinari	3.983.657 €	5.035.643 €	607.379 €
Pagamento anticipato	54.495 €	0 €	0 €
Attività per diritto d'uso	5.001.692 €	5.710.454 €	378.244 €
Imposte differite attive	616.823 €	117.809 €	11.204 €
<b>TOTALE ATTIVO FISSO</b>	<b>9.656.667 €</b>	<b>10.863.906 €</b>	<b>996.827 €</b>
<b>ATTIVO CORRENTE</b>			
Disponibilità liquide e depositi a breve	38.961.392 €	41.766.208 €	1.679.142 €
Crediti commerciali e altri crediti	72.874.588 €	11.859.217 €	17.831.543 €
<b>TOTALE ATTIVO CORRENTE</b>	<b>111.835.980 €</b>	<b>53.625.425 €</b>	<b>19.510.685 €</b>
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>121.492.647 €</b>	<b>64.489.331 €</b>	<b>20.507.512 €</b>

*Tabella 1 – Impieghi - Stato Patrimoniale Riclassificato Netflix Services Italy s.r.l.*

Le passività ed il patrimonio netto, invece, sono stati ordinati in ragione dei tempi mediamente previsti per il loro rimborso (cd. criterio di esigibilità). Nella *Tabella 2* è possibile individuare le classi che compongono il passivo riclassificato: Patrimonio Netto, Passività consolidate e Passività correnti.

<b>FONTI</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>			
Capitale sociale	10.010.000 €	10.010.000 €	10.010.000 €
Riserva legale	508.983 €	134.670 €	42.249 €
Utili a nuovo	10.659.430 €	2.472.819 €	684.795 €
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>21.178.413 €</b>	<b>12.617.489 €</b>	<b>10.737.044 €</b>
<b>PASSIVITÀ CONSOLIDATE</b>			
Passività per leasing	4.493.468 €	4.890.682 €	0 €
Passività per benefici definiti	798.099 €	1.150.579 €	307.083 €
Imposte differite passive	0 €	1.232 €	1.155 €
<b>TOTALE PASSIVITÀ CONSOLIDATE</b>	<b>5.291.567 €</b>	<b>6.042.493 €</b>	<b>308.238 €</b>
<b>PASSIVITÀ CORRENTI</b>			
Debiti commerciali e altri debiti	91.651.204 €	44.051.889 €	8.715.856 €
Debiti per imposte	2.190.799 €	834.238 €	408.306 €
Passività per leasing	1.180.664 €	943.222 €	338.068 €
<b>TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI</b>	<b>95.022.667 €</b>	<b>45.829.349 €</b>	<b>9.462.230 €</b>
<b>TOTALE FONTI</b>	<b>121.492.647 €</b>	<b>64.489.331 €</b>	<b>20.507.512 €</b>

*Tabella 2 – Fonti - Stato Patrimoniale Riclassificato Netflix Services Italy s.r.l.*

Successivamente viene proposta la riclassificazione del Conto Economico secondo il criterio del valore aggiunto; questo si presenta in forma scalare ed evidenzia risultati aggregati intermedi significativi rispetto al risultato di esercizio, così da mettere in luce le diverse fasi di formazione del reddito nell'ambito delle aree nelle quali è strettamente divisibile la gestione aziendale. Attraverso tale riclassificazione emergono due margini indicativi dello "stato di salute" dell'impresa, ossia il valore aggiunto, ottenuto sottraendo dal valore della produzione i costi operativi sostenuti per l'acquisto dei fattori produttivi (di origine esterna all'impresa), rappresentante la misura del valore incrementale che l'impresa, mediante lo svolgimento del processo produttivo, è in grado di infondere ai propri prodotti e servizi e l'EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), che fornisce una misurazione del risultato della gestione al lordo degli ammortamenti e accantonamenti<sup>24</sup>. La *Tabella 3* mostra il Conto Economico riclassificato di Netflix Services Italy s.r.l.:

<b>Conto Economico</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Valore della produzione	617.028.321 €	59.046.045 €	19.116.834 €
Costi della produzione	591.854.611 €	43.456.840 €	14.295.452 €
<b>Valore aggiunto</b>	<b>25.173.710 €</b>	<b>15.589.205 €</b>	<b>4.821.382 €</b>
Costo del lavoro	12.119.598 €	11.652.891 €	3.465.950 €
<b>EBITDA</b>	<b>13.054.112 €</b>	<b>3.936.314 €</b>	<b>1.355.432 €</b>
Ammortamenti	2.501.740 €	857.499 €	220.920 €
<b>Reddito operativo caratteristico</b>	<b>10.552.372 €</b>	<b>3.078.815 €</b>	<b>1.134.512 €</b>
Proventi finanziari	40.315 €		
<b>Reddito operativo globale</b>	<b>10.592.687 €</b>	<b>3.078.815 €</b>	<b>1.134.512 €</b>
Oneri finanziari	168.073 €	89.536 €	13.198 €
<b>Risultato ante-imposte</b>	<b>10.424.614 €</b>	<b>2.989.279 €</b>	<b>1.121.314 €</b>
Imposte sul reddito d'esercizio	-2.938.355 €	-1.140.856 €	-402.398 €
<b>Reddito netto</b>	<b>7.486.259 €</b>	<b>1.848.423 €</b>	<b>718.916 €</b>

*Tabella 3. – Conto Economico Riclassificato Netflix Services Italy s.r.l.*

<sup>24</sup> Sòstero, Ugo et al. *L'analisi economico-finanziaria di bilancio*. Quarta edizione. Milano: Giuffrè Francis Lefebvre, 2021. Print.

## 3.3 Analisi per indici

A seguito dell'attività di riclassificazione si procede con il calcolo ed analisi delle risultanze rinvenienti dall'applicazione della tecnica degli indici. L'oggetto dell'analisi riguarda le performance reddituale, patrimoniale e finanziaria, al fine di valutare lo "stato di salute" di Netflix Services Italy s.r.l.

### 3.3.1 Analisi reddituale

La prima dimensione di analisi presa in esame è stata quella reddituale, per mezzo dell'esame delle risultanze del R.O.E. (Return on equity), del R.O.I. (Return on investment) e del R.O.S. (Return on sales). I risultati determinati dopo il calcolo degli indici per gli anni 2020, 2021 e 2022 sono i seguenti:

INDICI DI REDDITIVITÀ			
	2022	2021	2020
R.O.E.	35,35%	14,65%	5,70%
R.O.I.	8,69%	4,77%	5,53%
R.O.S.	1,71%	5,21%	5,93%

*Tabella 4 – Indici di redditività - Netflix Services Italy s.r.l.*

Per quanto riguarda il R.O.E. (Return on equity), l'impresa ha registrato nel 2022 un valore del 35,35% circa, che, come osservabile, è notevolmente superiore rispetto al 2021, ma soprattutto al 2020. La crescita così ragguardevole può essere attribuita al fatto l'azienda in questione in Italia è stata fondata recentemente (l'atto di costituzione risale al gennaio del 2019). Inoltre, l'incremento di questo indice è attribuibile ad una maggiore efficienza operativa e anche ad una buona gestione dei costi. Il R.O.E. elevato comporta una maggiore fiducia nei riguardi dell'azienda, poiché dimostra un'ottima redditività del capitale proprio.

Il R.O.I. (Return on investment) indica che l'azienda nel 2022 genera un ritorno, in termini di reddito operativo, di 8,69 euro per ogni cento euro immessi nella gestione aziendale (a titolo di capitale proprio o di terzi), di conseguenza l'aumento di questo

indicatore suggerisce che la società sta utilizzando in modo efficiente gli asset. Nel corso dei tre anni però si ha avuto un calo e successivamente un rialzo; infatti, nel 2020 il R.O.I. risultava 5,53%, poi nel 2021 è calato lievemente, ossia è risultato 4,77% per poi crescere notevolmente nel 2022 arrivando a 8,69%. Questa oscillazione da parte dell'indicatore può essere attribuita a maggiori investimenti e soprattutto a maggiori costi operativi; infatti, nella nota integrativa del bilancio risultano spese di marketing molto elevate.

Il R.O.S. (Return on sales) è stato pari all'1,71% nel 2022, in calo rispetto al 5,21% del 2021 e al 5,93% del 2020. Il R.O.S. indica, per il 2022, che l'azienda per ogni cento euro di fatturato genera 1,71 euro di risultato operativo. Questo andamento può suggerire che, nonostante il continuo aumento dei ricavi, anche i costi aumentano di conseguenza, erodendo questi ultimi più del 98% del fatturato. L'azienda dovrebbe provvedere a riesaminare i suoi processi operativi per identificare nello specifico le aree dove è possibile ridurre i costi, o comunque provando a migliorare l'efficienza.

### 3.3.2 Analisi patrimoniale

Successivamente all'analisi reddituale, viene analizzata la dimensione patrimoniale, fondamentale per poter comprendere la struttura finanziaria della società e valutare la sua capacità di generare valore nel tempo, quindi esaminando nello specifico la composizione e la qualità degli impieghi e delle fonti dello Stato Patrimoniale. Gli indicatori utilizzati per tale studio sono quelli riportati nella *Tabella 5*:

<b>INDICI PATRIMONIALI</b>			
	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Indice di rigidità degli impieghi</b>	0,08	0,17	0,05
<b>Indice di elasticità degli impieghi</b>	0,92	0,83	0,95
<b>Indice di autonomia finanziaria</b>	0,17	0,20	0,52
<b>Indice di dipendenza finanziaria</b>	0,83	0,80	0,48
<b>Indice di indebitamento a lungo termine</b>	0,04	0,09	0,02
<b>Indice di indebitamento a breve termine</b>	0,78	0,71	0,46
<b>Indice di copertura permanente</b>	0,22	0,29	0,54

*Tabella 5 – Indici patrimoniali - Netflix Services Italy s.r.l.*

Analizzando l'attivo, il primo indice proposto è quello di rigidità degli impieghi, il quale misura il peso dell'attivo fisso rispetto al totale dell'attivo. Nel 2021 il valore assunto dall'indicatore è aumentato notevolmente in confronto al 2020, questo probabilmente è avvenuto perché, essendo che la società è stata costituita nel 2019, sono stati compiuti diversi investimenti in asset, informazione riscontrabile alla voce di bilancio "Immobili, impianti e macchinari" in aumento, rendendo quindi la struttura aziendale maggiormente rigida. Nel 2022 il valore risulta invece essere in calo e pari all'8%. Parallelamente all'indice di rigidità degli impieghi è stato calcolato l'indice di elasticità degli impieghi, suo complemento a 1. Analizzando le risultanze ottenute dal calcolo dei due indicatori, è possibile affermare che l'attivo societario si presenta come elastico, sussistendo una sostanziale maggioranza di attività correnti rispetto alle attività immobilizzate, a conferma dell'attività svolta da Netflix (fornitura di video on demand).

Procedendo con l'analisi del passivo, il primo indicatore analizzato è quello di autonomia finanziaria, che passa dallo 0,52 del 2020 allo 0,17 del 2022, segnale che è aumentata nel corso degli anni la dipendenza da fonti di finanziamento di terzi. A conferma di quanto affermato, l'indice di dipendenza finanziaria, complemento a 1 dell'indicatore appena descritto, assume valori sempre maggiori nel corso dei tre anni, passando dallo 0,48 del 2020 allo 0,83 del 2022.

Entrando nello specifico dell'indice di dipendenza finanziaria, sono stati analizzati gli indici di dettaglio, ossia l'indice di indebitamento a medio/lungo termine e l'indice di indebitamento a breve termine. Osservando le risultanze degli indicatori, è possibile affermare che sussiste una superiorità di fonti a breve termine rispetto a quelle a medio/lungo termine.

Infine, l'ultimo indicatore analizzato è l'indice di copertura permanente, che mira ad analizzare, sul totale delle fonti, la consistenza del capitale permanente. Dalle analisi condotte, è possibile affermare che dal 2020 al 2022 l'indicatore è diminuito, passando da 0,54 a 0,22, segno di una sempre maggiore incidenza delle passività correnti sul totale delle fonti, a discapito del capitale permanente (patrimonio netto + passività consolidate).

### 3.3.3 Analisi finanziaria

Infine, l'ultima dimensione oggetto di analisi è quella finanziaria, che si sostanzia nell'esame delle relazioni che si instaurano tra le risorse da impiegare per consentire lo svolgimento delle attività di impresa e le fonti dalle quali tali risorse possono essere reperite. Gli indicatori riportati nella *Tabella 6* sono quelli utilizzati per lo studio del caso di Netflix Services Italy s.r.l.:

INDICI FINANZIARI			
	2022	2021	2020
<b>Quoziente I di struttura</b>	2,19	1,16	10,77
<b>Quoziente II di struttura</b>	2,74	1,72	11,08
<b>CCN</b>	16.813.313,00 €	7.796.076,00 €	10.048.455,00 €
<b>Quoziente I di tesoreria</b>	0,41	0,91	0,18
<b>Quoziente II di tesoreria</b>	1,18	1,17	2,06

*Tabella 6 – Indici finanziari - Netflix Services Italy s.r.l.*

Affrontando la politica di finanziamento dell'attivo fisso, si assiste ad un netto calo del valore del quoziente primario di struttura nel corso dei tre anni, passando da 10,77 a 2,19. Il valore di tale indicatore risulta sempre essere maggiore di 1, sinonimo che i mezzi propri finanziano l'attivo immobilizzato senza necessità di ricorrere a fonti di terzi. La motivazione del valore assunto nel 2020 è attribuibile al fatto che la società ha aumentato il proprio capitale sociale (variato da 10.000€ a 10.010.000€) e nel corso del 2021 sono stati effettuati investimenti in asset. Il quoziente II di struttura ha avuto un andamento analogo al quoziente primario; infatti, si è registrato un valore molto alto nel 2020 per poi calare drasticamente negli anni successivi, per via dell'aumento dell'attivo immobilizzato a denominatore. L'indicatore assume, nonostante il calo, un significato positivo negli anni oggetto di analisi in quanto il patrimonio netto e le passività consolidate fanno abbondantemente fronte all'attivo fisso.

Analizzando la politica di finanziamento dell'attivo corrente, il primo indicatore preso a riferimento è il capitale circolante netto. L'analisi effettuata sottolinea un incremento nel 2022 rispetto agli anni precedenti, difatti risulta essere di 16.813.310€, rispetto a 7.796.076€ del 2021 e 10.048.460€ nel 2020: le attività correnti sono quindi in grado di

far fronte in maniera adeguata alle passività aventi medesime scadenze temporali. Unitamente al CCN appena analizzato, sono stati analizzati i quozienti primario e secondario di tesoreria. Il quoziente primario, dato dal rapporto tra liquidità immediate e passività correnti, sottolinea nei tre anni oggetto di analisi l'incapacità delle disponibilità liquide di far fronte alle passività aventi scadenza entro l'esercizio successivo (nel 2021 il valore è di poco inferiore all'unità, pari a 0,91) mentre il quoziente secondario, che al numeratore aggiunge le liquidità differite alle liquidità immediate e le rapporta alle passività correnti, evidenzia in tutti gli esercizi valori al di sopra dell'unità, sinonimo di capacità di copertura delle fonti correnti con attività aventi lo stesso orizzonte temporale.

### 3.4 Analisi per flussi

L'ultima parte del capitolo è dedicata all'analisi per flussi, realizzata mediante la redazione ed interpretazione del rendiconto finanziario. Nella *Tabella 7*, di seguito riportata, vengono mostrate le risultanze dell'utilizzo della tecnica dell'analisi per flussi:

<b>Rendiconto finanziario</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>FLUSSI DI CASSA DERIVANTI DA ATTIVITÀ OPERATIVE</b>			
Utile operativo ante imposte sul reddito	10.424.614,00 €	2.989.279,00 €	1.121.314,00 €
Ammortamento di immobili, impianti e macchinari	1.473.230,00 €	352.243,00 €	52.812,00 €
Ammortamento di attività per diritto d'uso	1.028.510,00 €	507.590,00 €	168.108,00 €
Interessi passivi su passività di leasing	2.624,00 €	1.220,00 €	1.652,00 €
Utile/(Perdita) derivante dalla determinazione per piani e benefici definiti	1.074.666,00 €	32.020,00 €	0,00 €
Perdita per cessione di impianti e macchinari	16.791,00 €	0,00 €	0,00 €
(Incremento)/Decremento dei crediti commerciali e altri crediti	-61.069.865,00 €	5.972.326,00 €	-17.791.528,00 €
Incremento dei debiti commerciali e altri debiti	47.599.314,00 €	35.336.033,00 €	8.697.139,00 €
(Incremento)/Decremento del piano pensionistico	-352.480,00 €	843.496,00 €	300.821,00 €
Flusso di cassa derivante da attività operative	197.404,00 €	46.034.207,00 €	-7.449.682,00 €
Imposte sul reddito pagate	-2.082.039,00 €	-821.453,00 €	-4.141,00 €
<b>Flussi finanziari netti da attività operativa</b>	<b>-1.884.635,00 €</b>	<b>45.212.754,00 €</b>	<b>-7.453.823,00 €</b>
<b>FLUSSI DI CASSA DERIVANTI DA ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</b>			
Pagamento di immobili, impianti e macchinari	-438.037,00 €	-4.780.505,00 €	-660.191,00 €
<b>Flussi finanziari netti da attività di investimento</b>	<b>-438.037,00 €</b>	<b>-4.780.505,00 €</b>	<b>-660.191,00 €</b>
<b>FLUSSI DI CASSA DERIVANTI DA ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</b>			
Entrate derivanti dall'apporto di capitale	0,00 €	0,00 €	10.000.000,00 €
Pagamento della quota capitale delle passività di leasing	-482.144,00 €	-345.184,00 €	-209.936,00 €
<b>Flussi finanziari netti da attività di finanziamento</b>	<b>-482.144,00 €</b>	<b>-345.184,00 €</b>	<b>9.790.064,00 €</b>
<b>Incremento (decremento) netto di disponibilità liquide e mezzi equivalenti</b>	<b>-2.804.816,00 €</b>	<b>40.087.065,00 €</b>	<b>1.676.050,00 €</b>
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti all'inizio dell'esercizio	41.766.207,00 €	1.679.142,00 €	3.092,00 €
<b>DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO FINANZIARIO</b>	<b>38.961.391,00 €</b>	<b>41.766.207,00 €</b>	<b>1.679.142,00 €</b>

*Tabella 7 – Rendiconto finanziario Netflix Services Italy s.r.l.*

Entrando nello specifico, è osservabile come negli anni 2020 e 2021 si sia assistito alla generazione di disponibilità liquide derivante dallo svolgimento delle operazioni di gestione aziendale, mentre nel 2022 si sia verificato un assorbimento delle stesse.

Nel dettaglio:

- L'anno 2020 è stato caratterizzato dalla generazione di disponibilità liquide per un ammontare di 1.6 milioni di euro, derivante:
  - Dall'assorbimento di disponibilità liquide da parte della gestione operativa per 7.5 milioni di euro circa, principalmente dovuto ad un incremento dei crediti commerciali ed altri crediti che hanno impattato negativamente sull'aggregato oggetto di analisi (per circa 18 milioni di euro), parzialmente compensato dall'aumento di debiti commerciali e altri debiti (per circa 9 milioni di euro);
  - Dall'assorbimento di disponibilità liquide da parte della gestione degli investimenti, per via di operazioni di acquisto di asset (per circa 660 mila euro);
  - Dalla generazione di disponibilità liquide afferenti all'attività di finanziamento, principalmente riconducibile all'operazione di aumento di capitale, per 10 milioni di euro circa;
- L'anno 2021 è stato caratterizzato dalla generazione di disponibilità liquide per un ammontare di 40 milioni di euro circa, derivanti:
  - Dalla generazione di disponibilità liquide da parte della gestione operativa per 45 milioni di euro circa, principalmente dovuto ad un decremento dei crediti commerciali ed altri crediti che hanno impattato positivamente sull'aggregato oggetto di analisi (per circa 6 milioni di euro) e ad un incremento di debiti commerciali ed altri debiti che hanno impattato positivamente sull'aggregato oggetto di analisi (per circa 35 milioni di euro);
  - Dall'assorbimento di disponibilità liquide da parte della gestione degli investimenti, per via di operazioni di acquisto di asset (per circa 5 milioni di euro);

- Dall'assorbimento disponibilità liquide afferenti all'attività di finanziamento, principalmente riconducibile a rimborso di quote di leasing per circa 350 mila euro;
- L'anno 2022 è stato caratterizzato dall'assorbimento di disponibilità liquide per un ammontare di 3 milioni di euro circa, derivanti:
  - Dall'assorbimento disponibilità liquide da parte della gestione operativa per 2 milioni di euro circa, principalmente dovuto ad un incremento dei crediti commerciali ed altri crediti che hanno impattato negativamente sull'aggregato oggetto di analisi (per circa 61 milioni di euro) nonostante un incremento di debiti commerciali ed altri debiti che hanno impattato positivamente sull'aggregato oggetto di analisi (per circa 48 milioni di euro) ed un utile ante imposte pari a 10,4 milioni di euro circa;
  - Dall'assorbimento di disponibilità liquide da parte della gestione degli investimenti, per via di operazioni di acquisto di asset (per circa 440 mila euro);
  - Dall'assorbimento disponibilità liquide afferenti all'attività di finanziamento, principalmente riconducibile a rimborso di quote di leasing per circa 500 mila euro;

# CONCLUSIONE

Alla luce delle analisi condotte, l'elaborato ha esaminato la descrizione e la gestione della strategia, per poi arrivare all'analisi del bilancio di Netflix Services Italy s.r.l., società leader nel settore dell'intrattenimento digitale, per comprendere la solidità economico-finanziaria dell'azienda e la capacità di quest'ultima di generare valore.

Netflix, come affrontato nel secondo capitolo, utilizza una mappa strategica per comunicare chiaramente obiettivi e iniziative ai dipendenti, favorendo il lavoro coordinato verso gli obiettivi aziendali. Viene adottata una strategia di differenziazione ampia, offrendo tre piani di abbonamento per attirare una vasta gamma di clienti, inclusi quelli più sensibili al prezzo. L'offerta di contenuti originali e aggiornati è cruciale per mantenere e attrarre abbonati. Netflix si adatta alle specificità culturali delle diverse regioni attraverso la localizzazione dei contenuti e la traduzione/doppiaggio. Gli algoritmi personalizzati migliorano l'esperienza dell'utente, rendendo più facile trovare contenuti pertinenti. La strategia di comunicazione sui social media coinvolge gli utenti con comunicazioni dirette e ironiche, rafforzando il senso di community. L'uso efficace dei social network aiuta a promuovere i contenuti in maniera mirata ed in tempo reale, adattando così continuamente le strategie alle esigenze del mercato. La combinazione di innovazione nei contenuti, attenzione alle preferenze locali e comunicazione efficace mantiene Netflix rilevante e competitiva. La gestione della strategia, quindi diventa elemento rilevante per il raggiungimento di tale vantaggio, infatti la *supply chain management* di Netflix si concentra sulla qualità del servizio e sulla trasmissione dei contenuti, gestendo il catalogo per rispondere alle esigenze degli abbonati attraverso la negoziazione di diritti, l'acquisto di nuovi contenuti e l'eliminazione di quelli meno popolari. Utilizzando il modello di Markov, Netflix predice il comportamento degli utenti basandosi sullo stato attuale, ottimizzando la selezione e la distribuzione dei contenuti per allinearsi alle preferenze degli abbonati. Inoltre, Netflix ha sviluppato il software "*supply chain chaos monkey*" che spegne casualmente parti del sistema per testarne la resilienza, costringendo gli operatori a ripristinare rapidamente le funzionalità e accelerando l'apprendimento interno.

L'approccio open source alla risoluzione dei problemi, attraverso questo strumento, favorisce l'innovazione e l'adattabilità. Nonostante Netflix non gestisca una *supply chain* fisica tradizionale, applica i principi della gestione in modo innovativo, migliorando l'efficienza e la resilienza del sistema per offrire un'esperienza utente superiore e mantenere un vantaggio competitivo nel mercato dello streaming.

Unitamente a quanto precedentemente affermato, il terzo capitolo è stato dedicato all'analisi di bilancio della società, effettuata in prima battuta procedendo alla riclassificazione dei prospetti contabili a disposizione, per un arco temporale di tre esercizi (2020-2022), propedeutica all'utilizzo delle tecniche dell'analisi per indici e per flussi, volte all'analisi delle dimensioni reddituale, patrimoniale e finanziaria.

In merito alla prima dimensione, si assiste ad un aumento negli anni oggetto di analisi dei valori assunti dal R.O.E. e del R.O.I., grazie ai contestuali aumenti dei valori al numeratore dei rispettivi indici, ossia reddito netto e reddito operativo (nonostante l'aumento dei valori al denominatore, ossia patrimonio netto e capitale investito). Differente è invece l'analisi relativa al R.O.S., dato che si assiste ad una diminuzione della redditività delle vendite nei tre anni analizzati, segnale di un aumento dei costi che erode fatturato, limitando le possibilità di trasformazione dello stesso in reddito operativo. Gli indici patrimoniali hanno invece manifestato, lato attivo di stato patrimoniale, una struttura fortemente elastica (a conferma di ciò nel 2022 l'indice di elasticità degli impieghi, dato dal rapporto tra attivo corrente e totale impieghi, è pari al 92%), mentre dal lato del passivo, una struttura prevalentemente dipendente da fonti di terzi (negli anni oggetto di analisi tale percentuale è passata dal 48% all'83%). All'interno delle fonti di terzi si assiste ad una preponderanza delle passività a breve termine, passate dal 46% dell'esercizio 2020 al 78% dell'anno 2022 (per le quali è stata necessaria un'analisi degli impieghi aventi medesima scadenza, ai fini della verifica della sussistenza dell'equilibrio finanziario). A conferma di quanto appena sostenuto il capitale permanente, dato dalla somma tra patrimonio netto e passività consolidate (ossia fonti di finanziamento aventi orizzonte di rimborso nel medio e lungo periodo), costituisce il 22% nel 2022 (mentre nel 2020 era pari al 54%).

Infine, la terza dimensione di analisi affrontata è stata quella finanziaria, nella quale si sono prese in esame le politiche di finanziamento dell'attivo fisso e dell'attivo corrente.

In merito alle politiche di finanziamento dell'attivo fisso, si è dimostrato come l'azienda sia in grado di finanziare i propri asset facendo esclusivo riferimento al patrimonio netto. Significato speculare assume il quoziente secondario di struttura che, in aggiunta al patrimonio netto a numeratore del quoziente primario, prende in considerazione le passività consolidate. Il valore assunto anche in questo caso è risultato positivo e pari, nel 2022, a 2,74.

Per analizzare la politica di finanziamento dell'attivo corrente è stato in prima battuta utilizzato il capitale circolante netto: dato dalla differenza tra le attività correnti e le passività correnti, il valore assunto nel 2022 di circa 17 milioni evidenzia una preponderanza delle prime sulle seconde, garantendo pertanto la copertura delle passività aventi orizzonte di rimborso entro il successivo esercizio con le attività aventi medesimo orizzonte di incasso.

Unitamente al CCN sono stati analizzati i quozienti di tesoreria, primario (dato dal rapporto tra liquidità immediate e passività correnti) e secondario (dato dal rapporto tra la somma delle liquidità immediate e differite e le passività correnti): il primo indicatore restituisce nei tre anni oggetto di analisi valori inferiori all'unità, sinonimo di incapacità di copertura delle passività a breve termine con le risorse immediatamente disponibili da parte dell'azienda; il secondo indicatore in tutti gli esercizi oggetto di analisi presenta un valore positivo, pertanto le liquidità immediate e le liquidità differite sono in grado di far fronte alle passività correnti.

Infine, l'esame dello "stato di salute" di Netflix Services Italy è stato completato con l'utilizzo della tecnica dei flussi, volta ad approfondire la dinamica finanziaria della società nell'ottica della generazione/assorbimento delle disponibilità liquide.

Mediante l'utilizzo del rendiconto finanziario, pertanto, è risultato che la società in esame ha generato disponibilità liquide per gli esercizi 2020 e 2021 (rispettivamente per 1,6 milioni di euro e 40 milioni di euro) ed ha assorbito disponibilità liquide nell'esercizio 2022, per un valore pari a circa 3 milioni di euro.

# BIBLIOGRAFIA

- Antonelli, Valerio, and Raffaele D'Alessio. Strumenti e metodi di analisi di bilancio per la comunicazione economico-finanziaria: riclassificati, indici, flussi. Milano: Wolters Kluwer; [Padova], 2023. Print.
- Busco, Cristiano., Elena. Giovannoni, and Angelo Riccaboni. Il controllo di gestione. 5. ed. Milano: Wolters Kluwer, 2023. Print.
- Busco, Cristiano., Elena. Giovannoni, and Angelo Riccaboni. Il controllo di gestione: metodi, strumenti ed esperienze, i fondamenti e le novità. 3. edizione. Milano: IPSOA, 2014. Print.
- Ferrero, Giovanni. Analisi di bilancio e rendiconti finanziari. Milano: Giuffrè, 2006. Print.
- Hegazy, M., Hegazy, K., & Eldeeb, M. (2022). The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 37(4), 902-927.
- Horngren, Charles T. et al. Programmazione e controllo. Diciassettesima edizione. Milano: Pearson, 2020. Print.
- LEVRINI, A. (2021). Netflix VS Amazon Prime: strategie mediali.
- Neglia, G. (2012). La formazione utile. Leve strategiche, piani condivisi, fondi interprofessionali e qualità per il corporate learning. Rubbettino Editore.
- Perryman, K., & Strategy, B. (2014). Netflix
- Quagli, Alberto. Bilancio di esercizio e principi contabili. Undicesima edizione. Torino: Giappichelli, 2023. Print.

Shattuc, J. Netflix, Inc. e televisione online. Hoboken, NJ: Wiley Blackwell, 2020. Web.

Sòstero, Ugo et al. L'analisi economico-finanziaria di bilancio. Quarta edizione. Milano: Giuffrè Francis Lefebvre, 2021. Print.

## SITOGRAFIA

*About Netflix - Home page.* (n.d.). About Netflix. <https://about.netflix.com/it>

*About Netflix.* (n.d.). About Netflix. <https://about.netflix.com/it/news/one-year-into-netflix-ads>

Badri, H., & Tran, A. (2022). Beyond customer lifetime valuation: measuring the value of acquisition and retention for subscription services. *Proceedings of the ACM Web Conference 2022*. <https://doi.org/10.1145/3485447.3512058>

*Campagna di comunicazione contro la pirateria digitale con Bobo Vieri.* (2023b, October 19). [www.governo.it](https://www.governo.it). <https://www.governo.it/it/media/campagna-di-comunicazione-contro-la-pirateria-digitale-con-bobo-vieri/23953#>

Kopaneva, I. M. (2015). Left in the dust: employee constructions of mission and vision ownership. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 122–145. <https://doi.org/10.1177/2329488415604457>

Liu, X. (2023). Analysis of Netflix's strategy and innovation in a global context based on BCG Matrix. *BCP Business & Management*, 42, 168–173. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v42i.4577>

*Netflix jobs.* (n.d.). <https://jobs.netflix.com/culture?lang=Italiano>

*Netflix Research.* (n.d.). <https://research.netflix.com/>

O'Marah, K. (2023, October 5). Netflix' chaos Monkey and supply chain. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/kevinomarah/2022/12/22/netflix-chaos-monkey-and-supply-chain/>