

Dipartimento di Economia e Management

Cattedra Organizzazione Aziendale

## LE RISORSE UMANE NELL'ERA DELLE E-COMPANIES ALLA LUCE DEI NUOVI MODELLI DI BUSINESS DEI SERVIZI DI STREAMING ONLINE

**RELATORE** 

Prof. Nunzio Casalino

**CANDIDATO** *Lucrezia Volpi* 

MATRICOLA 227591

ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021

"Non aver paura di cambiare il modello" Reed Hastings

#### Sommario

Introduzione	5
Capitolo 1 Le Risorse Umane nell'era della Digital Transformation	6
1.1 La Digital Transformation  1.1.1 Definizione  1.1.2 Un modello per descrivere il processo di Digital Transformation  1.1.3 I vantaggi della Digital Transformation  1.1.4 L'influenza del fenomeno nel mondo	6 7 8
1.2 La Digital Transformation nel mondo delle Risorse Umane	
1.3 I processi digitalizzati nell'ambito delle Risorse Umane  1.3.1 Le principali attività delle Risorse Umane  1.3.2 Il livello di digitalizzazione  1.3.3 La Gamification	14 16
1.4 La digitalizzazione nell'ambito del recruitment: social media, chatbot e AI  1.4.1 I Social Media  1.4.2 Le Chatbot  1.4.3 Intelligenza artificiale	19 20
1.5 La tecnologia come supporto nel processo di Formazione	23
Capitolo 2 La nascita delle e-companies: il settore dello streaming e il concetto di Outsourcing	27
2.1 La nascita delle e-company	27
2.2 Le e-company nel settore dell' intrattenimento on-demand	28
2.3 Il tema dell'outsourcing: le attività esternalizzate dalle piattaforme di streaming	
2.4 Opportunità e limiti dei processi di outsourcing nel settore dello streaming	34
2.5 L'esternalizzazione all'interno delle piattaforme di streaming: a chi si affidano?	37
Capitolo 3 Il Concetto di Strategia e relativa implementazione nel settore sello Streaming	40
3.1 Definizione del concetto di strategia	40
3.2 Le strategie del settore dello streaming; strategie in comune e differenti messe in atto	
3.3 Uno sguardo al futuro: nuove strategie di diversificazione nel settore dello streaming	46 48
3.4 I limiti nell'applicazione di determinate strategie	50 51
Capitolo 4 L'evoluzione delle Risorse Umane: il caso Netflix	52
4.1La storia di Netflix	52
4.2 Il modello di business e le principali strategie	53

4.2.1 First Mover Advantages	54
4.2.1 First Mover Advantages	56
4.2.3 Il Branded Entertaiment	57
4.3 Il mercato dello streaming: i principali competitors di Netflix	57
4.4 Le strategie intraprese da Netflix nell'ambito delle Risorse Umane	58
4.4.1 Il primo downsizing e il concetto di "Densità di talento"	59
4.4.2 Densità di Talento	60
4.4.3 Principio della Rockstar	61
4.4.2 Densità di Talento	62
4.5 "Freedom and Responsibility"	64
4.5.1 La Cultura di Netflix	65
4.5.2 Valori veri	67
4.5.3 Dream Team	69
4.5.4 Libertà e Responsabilità	70
Conclusioni	71
BIBLIOGRAFIA	74
Conclusioni	-

#### **Introduzione**

Durante il mio percorso universitario ho avuto la possibilità di interfacciarmi con le diverse realtà che compongono l'economia, appassionandomi in particolar modo a tutti gli aspetti che riguardano l'organizzazione aziendale. Avendo questa attitudine alla materia ho deciso quindi di approfondire alcuni temi all'interno del mio elaborato finale. Lo studio che sono andata a svolgere si sofferma su diversi punti.

Il tema principale è la funzione delle Risorse Umane, una funzione che ho deciso di andare a contestualizzare nel panorama odierno in cui la tecnologia e l'intelligenza artificiale sta profondamente cambiando il mondo del lavoro. La digital transformation è una nuova era, un'era che tutti stanno vivendo e a cui tutti si devono abituare; in questa panoramica emerge però una figura che all'interno dell'azienda si ritrova ad assumere un ruolo di guida nei confronti degli altri dipendenti, si tratta dei responsabili delle Risorse Umane. Inizialmente lo studio parte da un'introduzione di quello che è il periodo storico che stiamo vivendo, per poi concentrarsi su quelli che sono i nuovi mezzi tecnologici che sono stati introdotti fino ad arrivare ad analizzare come l'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale possa supportare e semplificare numerose fasi dei processi aziendali, con una maggiore attenzione ovviamente alle attività intraprese dalle risorse umane. La Digital Transformation nel corso degli anni ha permesso le aziende di rivoluzionarsi completamente a livello di struttura, nascono così le prime e-company. Per definizione una e-company è un'organizzazione che gestisce la totalità delle sue funzioni con il supporto di Internet; queste realtà sono diventate molto comuni e hanno dato vita in alcuni casi alla nascita di veri e propri settori.

Da qui l'idea di approfondire il settore dello streaming online; l'analisi prosegue con lo studio di diversi aspetti che queste aziende si ritrovano ad afforntare, come il concetto di esternalizzazione e di strategia, osservando come la tecnologia permette di implementare nuovi progetti innovativi.

Per ricollegarmi al tema delle Risorse Umane e della tecnologia nelle e-company dello streaming ho scelto di approfondire la storia e le strategie intraprese da una delle più grandi organizzazioni del settore, Netflix.

La scelta di studiare questa azienda nasce da un profondo interesse che questa stessa ha avuto verso la funzione delle Risorse Umane. Nel 2007 infatti, il Ceo Reed Hastings pubblica un documento in cui riassume una filosofia aziendale interamente incentrata sul concetto di libertà e responsabilità, da qui il titolo del documento "Freedom & Responsability"; l'azienda è stata scelta proprio perché rappresenta un modello nuovo che è divenuto in poco tempo fonte di ispirazione per numerose organizzazioni.

### Capitolo 1 Le Risorse Umane nell'era della Digital Transformation

#### 1.1 La Digital Transformation

#### 1.1.1 Definizione

La Digital Transformation è un processo in continua evoluzione; inizia con l'introduzione e procede successivamente con lo sviluppo di nuove tecnologie digitali, fino ad arrivare ad influenzare la società nel suo complesso sotto diversi aspetti quali la comunicazione e l'economia

<sup>1</sup>Il termine Digital Transformation fa riferimento allo sviluppo tecnologico che ha inizio negli anni Sessanta con la comparsa dei *transitor*<sup>2</sup>, prosegue negli anni Ottanta con la nascita del primo Personal Computer e conosce una rapida diffusione negli anni Novanta grazie all'avvento di Internet.

Volendo assegnare al termine un'ulteriore definizione, si potrebbe utilizzare quella che descrive questo processo come un insieme di cambiamenti attuati grazie all'utilizzo della tecnologia, che vanno a rivestire ogni sfera della nostra vita, che riguardi quella sociale o economica, quella culturale, la leadership, il modello di businesse la stessa cultura aziendale.

Inizialmente però il concetto di Digital Transformation veniva spesso ricondotto alla procedura di dematerializzazione dei documenti cartacei in file digitali e alla digitalizzazione dei processi aziendali attraverso l'introduzione di tecnologie avanzate.

Attualmente si parla di fase dell'Industria 4.0 che pone le basi sulla digitalizzazione della maggior parte delle attività legate ai processi produttivi delle aziende e che ha visto l'emergere dell'alta tecnologia sotto forma di Cloud Computing, Cyber Security, Blockchain, Intelligenza Artificiale, Internet of Things.

L'avvento di queste tecnologie altamente sofisticate, ha modificato il mondo del lavoro corso dei decenni, provocando da una parte l'obsolescenza di numerose mansioni grazie alla loro automatizzazione, dall'altra contribuendo invece alla creazione di nuove posizioni da occupare all'interno delle organizzazioni.

Tuttavia, prima di procedere è necessario chiarire un concetto fondamentale: il "digital" non ha nulla a che vedere con la tecnologia e la trasformazione digitale non è direttamente collegata *all'information technology*<sup>3</sup>; l'IT e la tecnologia sono semplicemente il mezzo attraverso cui questa evoluzione digitale si realizza, ovvero il riscontro pratico di quel che noi definiamo Digital Transformation a livello teorico.

Come ogni evoluzione anche la digital transformation ha affrontato e sta affrontando delle sfide.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>Alessandro Braga, Digital Transformation, 1

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Il termine transitor o transitore è un dispositivo semiconduttore largamente usato nell'elettronica analogica. Il termine, sottointendendo "radio a transitor", è spesso utilizzato nel linguaggio comune anche per identificare le piccole radio portatili, che furono la prima applicazione di questi dispositivi fino a raggiungere il mercato di massa. Transitor, Wikipedia

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> La tecnologia dell'informazione, o IT, è l'insieme dei metodi e delle tecnologie che vengono utilizzate per l'archiviazione, trasmissione ed elaborazione di dati e informazioni attraverso l'uso di reti, elaboratori e attrezzature di telecomunicazione[...], Tecnologia dell'informazione, Wikipedia

Sfide come quella di dimostrare al mondo di quanto sia essenziale progredire sotto il punto di vista digitale, affinché gli strumenti si evolvano continuamente per soddisfare le nuove richieste.

Una delle sfide odierne verso questa trasformazione è legata alla necessità di sviluppare dei modelli sul mercato e delle pratiche che possano essere utilizzate per incrementare il digitale all'interno delle organizzazioni in modo tale da sfruttarne le potenzialità per produrre valore sul mercato.

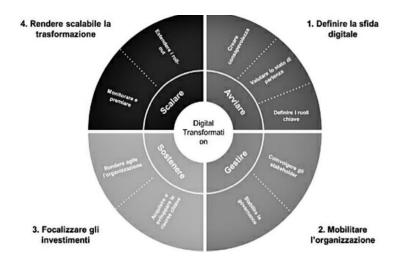
Questo concetto viene spesso ricondotto a quello di *digital economy*, che per definizione descrive l'economia odierna in cui è possibile semplificare e velocizzare una serie di processi interni alle aziende che comprendono diversi asset aziendali, fra cui le persone e i prodotti o servizi.

Al potenziamento delle nuove tecnologie digitali incombe una necessità di formare il capitale umano affinché accompagni *la digital transformation*, qualità fondamentale per un'azienda per poter aumentare la propria competitività. Questo motivo rende indispensabile un coinvolgimento totale del personale dell'azienda, affinché si venga a creare una cooperazione tale da generare una reazione positiva al cambiamento, che porti ottimi risultati sia nel breve che nel lungo periodo.

Le aziende possono implementare a tal proposito un numero ragguardevole di strategie, tuttavia il processo di digitalizzazione richiede la presenza di alcuni passaggi fondamentali.

#### 1.1.2 Un modello per descrivere il processo di Digital Transformation

Il Modello "Digital Transformation Framework", si basa su framework esposti nelle pubblicazioni *Digital@Scale* e *Leading Digital* della rivista di Management di *Harvard Business Review*, il quale sviluppa quattro fasi specifiche, che al loro interno racchiudono differenti attività. <sup>4</sup>



<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Westerman, Bonnet, Mcaffee, Leading Digital, 2014

- 1. <u>Definire la sfida digitale</u>: il primo gradino di questo processo consiste nel creare ed acquisire consapevolezza del cambiamento, a cui segue una attenta valutazione dello stato dell'organizzazione, per poi definire i ruoli chiave per lo sviluppo del processo.
- 2. <u>Mobilitare l'organizzazione</u>: definita la strategia da implementare, è logico che si coinvolgano tutti i soggetti interessati alla Digital Transformation, dove i responsabili della sezione Risorse Umane rivestono un ruolo fondamentale per la guida alla trasformazione. Una volta individuati i soggetti partecipanti, si procede con la ridefinizione di strutture organizzative agili, con l'avvio di programmi di formazione del personale adeguati alle nuove *skills* stabilite, e infine una definizione chiara di quella che riguarda la *governance* dell'azienda, indispensabile per un allineamento di tutti i partecipanti verso la *vision* aziendale.
- 3. <u>Focalizzare gli investimenti</u>: la terza fase si concentra sull'aspetto dell'acquisizione delle risorse, sia internamente che esternamente. Sarà essenziale dotarsi di un team in grado di individuare quali siano le aree dell'organizzazione su cui concentrare il proprio budget per intervenire con piani di aggiornamento, occupandosi della fornitura di strumenti adeguati e di piattaforme digitali aggiornate che rendono la gestione delle attività svolte all'interno dell'organizzazione la più semplice possibile.
- 4. Rendere stabile la trasformazione: conclusa l'implementazione della strategia, l'organizzazione deve compiere un ultimo passaggio; garantire la stabilità di questi processi nel medio e lungo termine. In questa fase diventa essenziale la valorizzazione e la motivazione dei dipendenti, che si attua grazie all'introduzione di piani di *rewarding*<sup>5</sup>. Questi hanno lo scopo di premiare i lavoratori che hanno agito in modo virtuoso e l'intento di trattenere i talenti per i quali l'organizzazione ha investito numerose risorse. L'attività principale resta il monitoraggio delle prestazioni. Una volta che l'apprendimento da parte dei soggetti partecipanti si è concluso e i loro livelli di efficienza sono alti, l'organizzazione procederà alla presentazione di questi meccanismi ad altri gruppi nell'azienda attraverso specifici piani di *roll out*<sup>6</sup>.

Il modello illustrato potrebbe rappresentare una guida verso una trasformazione digitale. Tuttavia, è interessante ricordare come poi verrà modellato dai rispettivi Manager aziendali in base a differenti aspetti come il livello di competenze digitali richieste dai processi, le caratteristiche del mercato e la tipologia dei prodotti o dei servizi erogati.

#### 1.1.3 I vantaggi della Digital Transformation

Investire nella Digital Transformation sembra essere un modo efficiente per spingere l'azienda a rispondere prontamente ai nuovi bisogni dei clienti. In un momento frenetico come quello di oggi, la velocità diviene

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Sistemi di retribuzione adottati dall'impresa al fine di attrarre e trattenere le persone motivandole e orientando i comportamenti verso i risultati stessi, Total Reward, SkillRisorseUmane.it

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Con il termine roll out si indica la fase finale dell'avviamento di un progetto o di un sistema informatico di qualche tipo, Rollout, Wikipedia.

spesso sinonimo di semplicità. A livello aziendale, infatti, l'automatizzazione dei processi permette di risparmiare non solo tempo ma anche risorse da impiegare nel processo stesso.

- Un esempio pratico può essere fatto prendendo in analisi il caso Airbnb. <sup>7</sup>La piattaforma, nata nel 2007, offriva e offre tutt'oggi un servizio già presente prima sul mercato, quello delle prenotazioni online di alloggi fra privati. Il punto di forza della società è stato creare un sito user-friendly, che avesse la homepage semplice e intuitiva e lavorando molto anche sull'aspetto della grafica e della realizzazione delle foto degli alloggi; si può dunque dedurre che il successo di questa e-company è stato raggiunto grazie alla semplificazione di un processo già esistente.

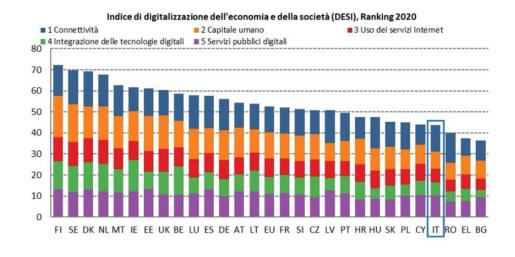
#### 1.1.4 L'influenza del fenomeno nel mondo

Nel 2020 alcuni studi hanno evidenziato che circa due aziende su tre avevano già avviato dei processi di digitalizzazione. Di questi solo una modesta parte include i cambiamenti più radicali legati alla struttura dell'organizzazione, mentre la maggior parte prevedeva l'implementazione di cambiamenti circoscritti e introdotti con il solo scopo di ridurre i costi sostenuti dall'organizzazione. Di conseguenza emerge come un gran numero di aziende veda ancora nella Digital Transformation uno strumento per l'abbattimento dei costi senza comprendere il reale valore aggiunto che questa può portare.

Nel terzo evento di Wired Trends si fa riferimento in particolare al contesto italiano, ritenuto ancora troppo arretrato e poco proiettato verso questa nuova cultura digitale. La digitalizzazione delle aziende italiane non raggiunge infatti i numeri degli Stati Uniti, dei Paesi Anglosassoni, della Cina o della Francia che al contrario stanno investendo ingenti somme nello sviluppo e implementazione di nuove tecnologie.

Un dato quello dell'Italia che è stato riscontrato anche nella pubblicazione del DESI<sup>8</sup> (Digital Economy and Society Index), che vede il paese classificato quartultimo fra tutti i paesi Europei, occupando addirittura l'ultimo posto nella voce delle competenze digitali e del capitale umano.

La tabella fornita offre una prospettiva dello stato di digitalizzazione Europeo.



<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Alessandro Braga, *Digital Transformation*,

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Franco Canna, *La Digitalizzazione secondo l'indice DESI 2020*, Innovation Post, Giugno 2020

In Italia è evidente che il primo scoglio da superare sia quello inerente ad una rieducazione degli imprenditori e successivamente dei dipendenti al concetto di strategia digitale. Le aziende devono imparare ad affidarsi a nuovi esperti in grado di accompagnarle attraverso questo nuovo percorso che nel giro di pochi anni diverrà una realtà comune in tutte le aziende del mondo.

Sarà inoltre essenziale concentrarsi sul tema della competenza; competenza che al giorno d'oggi sembra essere un passo indietro rispetto a quelli che sono i nuovi ritmi e le nuove modalità di lavoro. La Digital Transformation deve ancora pienamente conquistare la classe dirigente, classe che appare come il *cluster* più restio a questa nuova visione. Per riuscire a portare avanti questo progetto è fondamentale abbandonare il vecchio concetto di inflessibilità ponendo delle nuove basi flessibili di cui gioverà ogni azienda nella gestione, nelle infrastrutture e nella programmazione.

La digitalizzazione influenza ogni singola funzione di un'organizzazione; interessa sia nuovi business che si affacciano sul mercato con strumenti innovativi, che realtà già esistenti sul mercato che partecipano alla corsa alla digitalizzazione.

I cambiamenti riguardano in particolare 5 macroaree:

- L'ecosistema lavorativo: la creazione di nuovi modelli di business ha portato alla nascita e allo sviluppo di nuove figure lavorative e settori legati al mondo del web che in tempi precedenti non esistevano nella nostra società.
- 2. La gestione aziendale: l'organizzazione base di ogni attività è gestita secondo strumenti differenti fra loro e caratterizzati da innovazioni, dal service all'amministrazione.
- 3. I processi di business: grazie all'automatizzazione i processi vengono perfezionati; di conseguenza si sviluppa una gestione interna e un rapporto con il cliente più solidi ed efficienti.
- 4. I modelli di business: si sono profondamente modificati i modelli di implementazione e i modi in cui diviene possibile ottenere un guadagno. Un importante cambiamento si riscontra nella sfera del rapporto cliente-azienda, in cui si sono evolute le modalità in cui si monitorano i comportamenti dei consumatori, attraverso un nuovo modo di collezionare i dati e analizzarli.
- 5. L'esperienza dell'utente: la nuova "Customer experience" nell'era della digitalizzazione prende il nome di "user exeperience", ed è uno dei pilastri della nuova era digitale. I consumatori hanno aspettative ed esigenze sempre più elevate, ed è solo grazie a questi nuovi strumenti che le aziende saranno in grado di mantenere il passo di queste nuove tendenze o di cavalcare l'onda per primi sul mercato.

Attualmente la guida di questa trasformazione è affidata a determinate figure aziendali, che hanno la funzione di attestarne lo sviluppo. Tra queste generalmente troviamo il CIO (responsabile delle tecnologie sviluppate nell'azienda), il CDO (professionista orientato all'innovazione e dotato di forti competenze tecnologiche) e

ovviamente il CEO (leader dell'azienda di fronte ai dipendenti e primo responsabile di permettere l'avvio di questo processo).

Un importante ruolo viene rappresentato dall'intera area delle "Risorse Umane". Questo ramo dell'azienda partecipa attivamente al processo di trasformazione, fornendo non solo gli strumenti necessari e i loro benefici ma incentivandone anche l'utilizzo sottoponendo i dipendenti ad una sfida continua che si tramuta in un'occasione di crescita interna.

Gli obiettivi preposti sono diversi: aumentare il grado di benessere e produttività per ogni dipendente con un conseguente aumento della produttività e delle entrate, possibile da raggiungere grazie anche dalla diminuzione dei costi dovuta alla semplificazione di numerose attività e processi interni.

Tutto ciò punta ad un rafforzamento continuo della propria posizione nel settore rispetto ai competitors.

Oltre a questi obiettivi ve ne sono altri altrettanto fondamentali: innanzitutto la volontà di aumentare la sicurezza sul lavoro e dei dati, la riduzione dei costi grazie alla gestione digitale delle pratiche e uno snellimento della burocrazia che permette di velocizzare e snellire numerosi processi interni.

L'auspicio, quindi, è quello di creare una nuova realtà lavorativa in cui i dipendenti potranno svolgere il proprio lavoro nel modo migliore possibile.

#### 1.2 La Digital Transformation nel mondo delle Risorse Umane

L'inevitabile digitalizzazione che ha subito il mondo delle risorse umane si giustifica anche grazie ad un aumento della stessa avuto dalla popolazione.

Come afferma Runu nel suo "Il Mestiere HR nell'era digitale", i dati diffusi dalla nota azienda di consulenza Accenture dimostrano che nel mondo il 54% delle persone accede al Web.

In Italia, nonostante il Paese si classifichi al sedicesimo posto fra quelli più digitalizzati, la percentuale di utenti che accedono al web arriva al 73%, grazie all'uso di dispositivi mobili come i Pc (46%) e gli smartphone (67%). All'interno delle imprese invece si osserva che circa il 58% delle società identifica "lo sviluppo della parte digitale" come uno dei temi principali su cui concentrarsi, posizionando l'Italia al secondo posto dopo la Germania nell'ambito degli investimenti di "Internet of things".

Questa grande rivoluzione ha imposto non solo nuove modalità di lavoro, ma ha generato anche lo sviluppo di un rapporto differente fra produttore e cliente.

<sup>10</sup>Al giorno d'oggi Nuovi e dirompenti modelli di business stanno modificando lo scenario industriale mentre le organizzazioni devono rispondere a domande di innovazione costante, di gestione e di cura di un cliente sempre più parte attiva e consapevole dei processi di creazione dei prodotti e dei servizi.

La relazione stessa fra persone e organizzazione ha cambiato definitivamente anche i modelli di riferimento. In questo quadro la funzione Risorse Umane è chiamata a occupare un posto strategico. L'obiettivo

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Runu, *Il Mestiere HR nell'era digitale* 

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Donadio, HR Revolution

fondamentale di questa area aziendale è quello di modificare le strutture delle organizzazioni, consentendo alla componente umana di esprimere al meglio il proprio valore.

Attualmente al centro dei cosiddetti documenti aziendali vi sono non tanto le persone, quanto "i meccanismi di funzionamento" di cui tutto il management è custode e spesso inconsapevole azionatore quotidiano.

La persona, anche dopo molti anni dalla rivoluzione Taylorista, continua ad essere un fattore produttivo, una risorsa. Ma l'umano diventa risorsa nel momento in cui non è un fattore produttivo, ma immaginativo, in cui è egli stesso un costruttore di contesti in cui si fanno esperienze, si cresce e si affronta tutto insieme. L'organizzazione è la forma che ha preso la consapevolezza umana del fatto che insieme si possono ottenere risultati da soli impossibili. È inoltre il veicolo entro il quale si focalizzano energie psichiche e sociali che l'umano produce per effetto di esser vivo. È, infine, una tecnologia in sé, che consente di imparare dagli errori, individuare modalità di azione efficaci e produrre effetti su un'intera comunità.

La scienza afferma che un sistema ha maggiori probabilità di resistere ad un grande impatto solo se possiede differenziazione al suo interno. A tal proposito Calvino recitava "Alla turbolenza e complessità si risponde con leggerezza organizzativa che privilegia l'intelligenza, la creatività e le idee". Questi fattori sono proprietà di quella natura umana che a questo punto diventa risorsa.

#### 1.2.1 Le Risorse Umane come guida verso la digitalizzazione all'interno delle aziende

Per molto tempo si è creduto che la funzione Risorse Umane si dovesse occupare proprio di attenuare questa variabilità, troppo imprevedibile per essere resa produttiva. Attualmente però, l'obiettivo primario è l'opposto: come liberare e sfruttare tutta l'energia scaturita dalla diversità delle idee. Per questo motivo molte aziende hanno iniziato ad operare nell'ambito della gestione del personale con un approccio focalizzato non più tanto sul controllo e sulla regolazione di questa diversità, tanto quanto sulla ricerca di uno spazio in cui ogni dipendente può liberamente esprimere le proprie idee.

Le aziende e l'area della Gestione del personale hanno come obiettivo anche la crescita del dipendente che diviene una condizione *sine qua non* della crescita dell'azienda stessa.

La gestione del personale, della misura e dello sviluppo delle abilità richiede un approccio sempre più digitale. La tecnologia permette ai professionisti del settore di agire non solo con rapidità ed economicità, ma anche con estrema efficacia.

<sup>11</sup>La funzione ha preso attivamente parte a questo processo lento e continuo verso la digitalizzazione dei processi, affrontando sfide come lo "sviluppo delle competenze digitali" (54%) e il "cambiamento organizzativo" (41%), secondo i dati raccolti dagli intervistati di People 4.0.

Il messaggio che il sociologo di Eumetramr Renato Manheimer lancia attraverso lo studio riguarda l'utilizzo di tutto ciò che è Digitale e sposta nuovamente il focus sui dipendenti verso una strategia di "Digital People Care" nel quale l'approccio umano è il fattore determinante.

Si può ritenere che oggi la Gestione delle Risorse Umane sia una combinazione fra utilizzo intelligente delle tecnologie e un'abilità nello sfruttarle. Lo stesso termine "Gestione" acquisisce un ruolo ancor più determinante in questa fase poiché considera un ruolo attivo sui valori e sulla cultura aziendale.

Si potrebbe affermare che la tecnologia è divenuta nel tempo uno strumento necessario a garantire un contesto più agile ed efficiente e svolge un ruolo chiave nell'ambito della raccolta dei dati necessari agli specialisti del settore HR. Tuttavia, l'influsso della gestione delle risorse umane non può essere delegato ad alcuna forza intelligente se non quella umana.

Tra le soft skills ritenute indispensabili per affrontare questo processo evolutivo ritroviamo il *team working,* la leadership e un management agile, con una grande rilevanza attribuita anche al *critical thinking*, all'emotional intelligence e ancor più allo human centered approach.

<sup>12</sup>Da una ricerca svolta da Talent Garden nel 2018, emerge che circa il 56% dei responsabili HR intervistati identificano nel *complex problem solving* una hard skill fondamentale, tanto da essere considerato dal World Economic Forum una delle competenze primarie da tenere in considerazione nell'immediato futuro.

Il WEF evidenzia inoltre l'importanza di competenze come il pensiero critico, la creatività e la capacità di coordinamento fra i soggetti. Le componenti evidenziate racchiudono in breve l'insieme delle skills che delineano la cultura digitale.

Una volta che le aziende sono andate ad individuare i punti di forza che le "risorse umane" al loro interno devono predisporre, la reale sfida risiede nell'abilità nel far convivere tecnologia e risorse stesse, e nel saper sfruttare i punti di forza di entrambe.

A tal proposito, McKinsey&Company<sup>13</sup> ha elaborato uno studio intitolato "Where machines can replace humans and where they can't (yet)" in cui si vanno ad individuare tutti i processi organizzativi che possono essere automatizzati e quali no, grazie alla diffusione di tecnologie sempre più avanzate.

La società di consulenza ha assegnato ad ogni funzione organizzativa un punteggio basso, medio, alto in base al grado di predisposizione alla tecnologia. Le attività maggiormente automatizzate sono quelle che concernono la raccolta e l'elaborazione dei dati nell'ambito delli relazioni con i clienti.

Lo studio attribuisce ad attività come il *data processing*, il *data collection* e l'*impredictable physical work* una fattibilità del 64%, 69% e 78%. La comprensione e l'individuazione delle attività maggiormente inclini alla digitalizzazione si rivela essere un'importante guida per predisporre piattaforme di lavoro digitale che permettono di collegare in maniera più efficiente un maggior numero di individui.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Talent Garden, La Digital Transformation nelle Risorse Umane

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Chui, Manika and Miremadi, Where machines could replace humas-and where they can't (yet), Mckinsey Digital.

In base a ciò che è stato precedentemente riportato si può constatare che la funzione delle Risorse Umane non solo prende parte attivamente a questo processo di trasformazione, ma al tempo stesso diviene da una parte un punto di riferimento per i dipendenti, dall'altra lo strumento attraverso cui le organizzazioni si impegnano a valorizzarne le loro potenzialità.

In questa fase la tecnologia ha una duplice funzionalità: da una parte quella di migliorare le prestazioni e dall'altra mette in condizione di operare al massimo delle proprie potenzialità.

La funzione delle Risorse Umane potrebbe quindi essere considerata il filo conduttore fra la trasformazione digitale e il mondo dell'organizzazione aziendale.

#### 1.3 I processi digitalizzati nell'ambito delle Risorse Umane

L'HR (Human Resources) Digital Transformation non conosce eccezione e riguarda il destino di tutte le organizzazioni, siano esse Pubbliche Amministrazioni o imprese.

Vengono messi continuamente in discussione strumenti, competenze e processi ed è necessario per cui evolversi in nuovi modelli organizzativi e processi lavorativi.

<sup>14</sup>Un fattore critico per la sopravvivenza e per il successo di ogni organizzazione è saper motivare e coinvolgere le persone all'interno di questi processi.

Le varie aziende sono chiamate a cogliere le nuove opportunità che si presentano derivanti dal cambiamento. In un contesto economico e lavorativo segnato da una profonda trasformazione come quello attuale, segnato dall'inaspettata pandemia da Covid-19, spetta alla funzione delle Risorse Umane veicolare il cambiamento all'interno della propria struttura aziendale che funge da baricentro. Da un lato ha il compito di incentivare questi cambiamenti, ma dall'altro si deve occupare dell'affiancamento dei dipendenti offrendo loro una guida che punti all'adattamento delle professionalità e delle competenze.

#### 1.3.1 Le principali attività delle Risorse Umane

Chi si occupa di gestione del personale ha come obiettivo principale quello di ottimizzare i processi relativi alla singola risorsa. Le principali attività su cui si concentra l'operato degli specialisti in ambito di Risorse Umane sono molteplici: dall'inserimento dei dipendenti all'interno dell'organizzazione, alla loro formazione e comprende anche tutte le attività che ruotano intorno alla gestione dei dati relativi ai singoli soggetti.

È evidente come la digitalizzazione dei processi si trasformi in un vantaggio strategico per l'impresa, andando a costituire un valore aggiunto per la stessa grazie ai circoli virtuosi innescati dai processi digitalizzati. Pertanto, si va a realizzare una serie di *work flow* automatici, in carico agli operatori, che si presentano come sostituti di alcune attività spesso ripetitive, come ad esempio la fascicolazione di documenti. Attraverso

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Martina Mauri, Direzione HR: le sfide principali per il 2021

l'utilizzo di tecnologie moderne ed avanzate e la creazione di un portale, per esempio, si dispone di un raccoglitore di informazioni fruibili a tutti i livelli (dall'HR Manager al dipendente in relazione al grado di autorizzazione e autonomia nella dashboard) e da tutti i dispositivi.

In un unico ambiente automatizzato si gestiscono contemporaneamente una serie di informazioni: la gestione documentale, le comunicazioni, le scadenze, le pianificazioni dei turni, la gestione delle presenze e altre attività come la sicurezza del lavoro e la formazione.

Grazie a questo metodo si ha un controllo più facile dell'area People dell'azienda che avvantaggia lo snellimento di numerose attività, l'analisi di dati ed informazioni, un monitoraggio continuo e dettagliato dei singoli processi e permette per ultimo di implementare scelte strategiche sempre più attinenti al business. Dunque, la tecnologia, di fronte ad una realtà aziendale costellata da un ampio numero di informazioni, riduce al minimo la possibilità di errore. Grazie al sistema digitale si può disporre anche di uno storico aziendale, che può essere sfruttato dai responsabili delle Risorse Umane a fini della visualizzazione di una panoramica più ampia delle risorse presenti in grado di dare un valore aggiunto all'organizzazione e che nel complesso verranno poi condivise con il CEO e CFO per elaborare adeguatamente strategie orientate al raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'adozione di questi strumenti è divenuta indispensabile per diversi motivi: la prima motivazione risiede nel cambiamento che hanno subito i mercati, che richiedono oggi giorno competenze complesse e molto mirate; digitalizzare i processi permette di effettuare una mappatura immediata e dinamica in maniera semplice dei propri asset.

<sup>15</sup>Si potrebbe affermare che ancora oggi un esiguo numero di imprese ritengono di poter integrare il processo di digitalizzazione al loro interno attraverso la mera digitalizzazione dei documenti, che da cartacei vengono convertiti in documenti digitali. Questo cambiamento però in sostanza non favorisce lo sviluppo di alcun valore aggiunto per l'organizzazione stessa. Possedere un archivio digitalizzato dei profili dei dipendenti è chiaramente un vantaggio in termini di spazio e facilità di consultazione, ma rappresenta solo una minima parte delle numerose potenzialità che la tecnologia può offrire.

Grazie all'utilizzo di specifici software HR i profili possono essere arricchiti dalle informazioni riguardanti la formazione, le competenze e le rispettive valutazioni, promuovendo la creazione di piani di carriera e di progetti grazie alla possibilità di effettuare una comparazione in tempo reale dei processi formativi.

Diventa possibile quindi ottenere una rappresentazione nitida e dettagliata dello sviluppo di ogni singolo dipendente, con informazioni che spaziano dal *recruiting* agli avanzamenti di carriera.

<sup>16</sup>Digitalizzare la funzione Risorse Umane significa anche fidelizzare i propri talenti e preservarli da potenziali offerte dei competitors grazie proprio ad una pianificazione che comprende anche le successioni ed eventuali premi. Attualmente l'utilizzo di beni e di benefits aziendali è divenuta una realtà largamente presente all'interno delle organizzazioni e questi strumenti digitali offrono la possibilità di monitorare e gestire

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Smeup, "Digitalizzare i processi: cosa vuol dire davvero?"

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Melius Form "Digital Transformation: il ruolo strategico delle Risorse Umane"

attentamente i registri contenenti la quantità e il volume di tali premi, tutti dati che vengono poi simultaneamente trasferiti ai report delle analisi dei costi.

I software per la regolazione dei turni invece agevolano la proattività di un team o di un reparto.

La facile consultazione degli organigrammi aziendali aggiornati in tempo reale invece incoraggia lo spirito di gruppo grazie alla trasparenza dei ruoli aziendali. Spirito di gruppo che può essere favorito anche grazie a strumenti di condivisione di informazioni fra colleghi, che favorisce la creazione di un network sempre attivo di persone. In generale gli strumenti di gestione del personale possono favorire quindi non solo una maggiore efficacia dei processi aziendali, ma possono contribuire anche a migliorare il clima aziendale.

Per questo motivo è necessario arginare lo scetticismo, spesso piuttosto comune, nei confronti del digitale e affacciarsi anzi con ottimismo verso una serie di cambiamenti che inevitabilmente genereranno dei benefici. Questa trasformazione si rivela essere un'importante risorsa anche per quelle Piccole Medie Imprese che da pochi anni a questa parte sono in grado di valorizzare al massimo il proprio personale come mai era stato possibile in precedenza.

<sup>17</sup>I dipendenti cercano oltre alla remunerazione in una società anche dei veri e propri benefici. Coloro che partecipano ai processi aziendali vogliono essere membri di una società caratterizzata da soluzioni di facile implementazione, da un ambiente lavorativo stimolante e ricco al livello di esperienze, e dall'interesse nel favorire il benessere dei singoli dipendenti. Le tendenze tecnologiche delle RU includono soluzioni che stimoleranno la dedizione dei dipendenti, permetteranno alle aziende di diversificarsi, impiegheranno l'intelligenza artificiale per migliorare le operazioni relative alla gestione del personale.

Secondo una previsione di alcuni studiosi, una delle tendenze principali nel mondo delle Risorse Umane che caratterizzeranno il 2021 riguarda il "Coinvolgimento dei dipendenti", in merito alla connessione di tipo emotivo e allo zelo di questi nei confronti della propria organizzazione. In un contesto in cui i colleghi si sentono stimati, la loro dedizione e il loro fervore per il lavoro insieme all'azienda non fanno che crescere. E' intuitivo come nel caso in cui questa situazione non si verifichi i risultati saranno tutt'altro che vicini a quelli auspicati.

#### 1.3.2 Il livello di digitalizzazione

<sup>18</sup>Nel 2020 G2Crew ha svolto una ricerca intervistando sia dipendenti provenienti da ogni funzione aziendale sia dipendenti appartenenti a quella delle Risorse Umane, al fine di ottenere dei dati riguardo le percezioni dei singoli sul coinvolgimento del personale.

Lo studio ha evidenziato la seguente situazione: circa l'80% dei dipendenti delle RU affermano di aver scoperto nell'utilizzo delle tecnologie un miglioramento sostanziale nell'atteggiamento degli ultimi verso

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Martina Mauri, "Direzione HR: le sfide principali per il 2021"

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Whappy, "HR trends: quali rivoluzioneranno la gestione delle Risorse Umane?"

l'azienda; il 57% di questo cluster è fermamente d'accordo sul fatto che qualunque forma di coinvolgimento del personale gioverà in futuro allo sviluppo di un ambiente più produttivo.

Un gran numero di specialisti HR afferma che una fiorente cultura aziendale è merito dell'impegno dei dipendenti, in quanto quando ogni soggetto è coinvolto nelle attività ognuno vince.

Le previsioni future prevedono che il personale HR si appoggerà a soluzioni di coinvolgimento dei dipendenti con l'obiettivo di aumentare il grado di fidelizzazione e migliorare l'impegno.

La sfida sarà nello stabilire le soluzioni più efficienti per i dipendenti, la società e la cultura aziendale, tra una scelta di innumerevoli opzioni.

Il personale ha la possibilità di usufruire di software per il coinvolgimento dei dipendenti attraverso cui si procede all'analisi e catalogazione dei feedback dei propri colleghi, alla misurazione dei risultati di questi ultimi fino alla promozione di attività positive. I feedback sono noti per essere ritenuti una fonte preziosa per suggerimenti ai fini del miglioramento dei processi interni.

#### 1.3.3 La Gamification

La Gamification è uno strumento valido per aumentare il coinvolgimento dei dipendenti.

Nasce intorno al 2002<sup>19</sup>; nel corso dei due decenni trascorsi dalla sua nascita, sono stati sviluppati diversi framework che hanno cercato di ordinare e descrivere il gioco; questi permettono di realizzare dei progetti già esistenti e di comprendere le diverse tipologie di utenti e le meccaniche di gioco.

Le piattaforme di *gamification* sono in grado di realizzare un ambiente di gioco accattivante e molto stimolante in grado di alimentare la curiosità di tutti i dipendenti. L'utilizzo di questo approccio all'interno dell'organizzazione può influenzare positivamente le performance facendo leva sullo spirito di gioco e di divertimento. Una semplice sfida che potrebbe essere proposta tramite questi software riguarda l'applicazione di elementi di gioco come i punti *cross-reparto* o *team di progetto*, per stimolare il lavoro di squadra e la cooperazione che sono oramai considerati elementi chiave per una maggiore efficienza e competitività aziendale. Si tratta nella pratica di applicare regole e meccanismi di interazione ripresi dal mondo dei giochi con lo scopo di coinvolgere l'intero gruppo e stimolare i dipendenti.

Questa strategia potrebbe trasformarsi in una opportunità di aumentare da una parte aspetti come la redditività e la qualità del prodotto, dall'altra di diminuire il tasso di turn-over nell'azienda e la frequenza di episodi spiacevoli come quelli di assenteismo.

<sup>20</sup>Una volta delineate le dinamiche della strategia aziendale, si compone di uno studio che va a costruire sostanzialmente la progressione dell'utente all'interno dell'esperienza gamificata.

In questo processo si parla delle meccaniche, definite come un insieme di elementi che, se combinati fra loro, permettono il funzionamento dell'intero meccanismo; tra le meccaniche di gioco più comuni si trovano:

10

<sup>19 &</sup>quot;Cosa è la Gamification", Project Fun.

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Whappy, "Gamification: la guida definitiva".

- <u>Punti</u>: che vengono assegnati ai singoli utenti dopo aver completato brillantemente un compito
- <u>Livelli</u>: è uno strumento che permette la classificazione degli utenti sulla base dei loro punteggi, ma vengono utilizzati molto spesso anche per ordinare su scala gerarchica le varie figure presenti in azienda.
- <u>Distintivi</u> (badges): vengono assegnati una volta aver completato determinati obiettivi e rappresentano un premio per i progressi ottenuti dagli utenti.
- <u>Sfide</u>: sono le differenti missioni che i dipendenti possono intraprendere all'interno dell'organizzazione.
- <u>Classifiche</u>: sono un mezzo che consente di confrontarsi in maniera semplice e chiara con gli altri utenti circa i progressi raggiunti.

L'insieme di questi strumenti è in grado di rendere anche le attività più competitive e quindi quelle mansioni che provocano maggiore stress e preoccupazioni meno complesse agli occhi dei dipendenti, trasformando il lavoro in una fonte di gratificazione per il personale che sarà quindi sempre più invogliato e stimolato da queste modalità per certi versi "ludiche" di lavoro.

La *gamification* ruota intorno alla progettazione di uno sviluppo della carriera del lavoratore e non si focalizza sulle performance e sul loro monitoraggio, che sono invece tutti dati che emergono attraverso la comprensione e la valorizzazione di ogni individuo.

Il focus si pone sul comportamento umano che viene studiato dalle aziende per permettere di riuscire ad influenzare quello dei propri dipendenti al fine dello svolgimento di determinate funzioni.

È fondamentale sotto questo aspetto comprendere a fondo la motivazione degli utenti ad utilizzare questa piattaforma, in modo tale da poter essere in grado di realizzare un sistema di premi e di incentivi che siano idonei alla tipologia di utenti con cui l'azienda si interfaccia nel corso del processo.

*Gamification* non significa trasformare qualcosa in un gioco. La vera utilità ed efficacia di questa tecnologia sta nel trovare un modo in cui si riesce a divertire, motivare e talvolta manipolare il comportamento dei dipendenti al fine di massimizzare la produttività interna.

La tecnologia permette alle Risorse Umane di adottare diversi tipi di attenzioni verso l'azienda.

Esse, infatti, si concentrano su differenti ambiti del rapporto dipendente-azienda, dall'assunzione ad aree come quella della formazione e della mera gestione del personale.

#### 1.4 La digitalizzazione nell'ambito del recruitment: social media, chatbot e AI

Una delle principali attività di competenza del ramo delle Risorse Umane è il recruitment.

Il termine si riferisce all'intero processo di reclutamento di una risorsa; si svolge inizialmente un'analisi delle diverse esigenze dell'azienda per poi procedere con l'inserimento delle risorse nel team di lavoro, risorsa che può essere ricercata sul mercato oppure proveniente dall'azienda stessa.

Si evince quindi quanto questo processo sia cruciale e al tempo stesso risulti essere sotto molti aspetti un processo laborioso e che per questo motivo sta trovando aiuto nella tecnologia.

Negli ultimi anni è stato coniato il termine *e-recruitiment*<sup>21</sup>, che sostanzialmente va a raggruppare tutte le attività di reclutamento realizzate mediante strumenti di tipo informatico e connessi a internet.

Tra i principali strumenti si possono trovare i social media, le chatbot e l'intelligenza artificiale, che secondo alcune previsioni aiuteranno i responsabili nel divenire proattivi nel reclutamento.

Nell'ambiente attuale per le imprese risulta fondamentale non solo rimanere aggiornate sui sistemi di gestione del personale più innovativi, ma anche di andare a ricercare i metodi più efficaci per attrarre nuovi talenti. In questo il reclutamento delle risorse tramite strumenti altamente sofisticati presenta degli evidenti vantaggi. La digitalizzazione dei processi permette di ridurre drasticamente i tempi di reclutamento, rendendo il processo nettamente più veloce rispetto ai metodi tradizionali.

La semplificazione e la relativa velocità di realizzazione avvengono grazie all'utilizzo di un unico canale, Internet, per la ricezione e la gestione dei vari curricula; al contrario prima dell'avvento di Internet queste procedure venivano gestite attraverso differenti canali come i giornali, le radio e le agenzie.

Dal punto di vista di budget la tecnologia permette di ridurre notevolmente le risorse finanziarie da apportare in questa attività.

Inoltre, tali strumenti hanno permesso con il tempo di andare ad abbattere le barriere geografiche, comportando la possibilità per le organizzazioni di affacciarsi ad un mercato globale dove reperire le migliori risorse. Questo crea un doppio vantaggio sia per l'azienda che per i candidati, grazie alla riduzione delle asimmetrie informative che con l'utilizzo dei siti web sono diminuite drasticamente.

#### 1.4.1 I Social Media

La presenza delle persone sul web ha indubbiamente spostato il baricentro della ricerca del lavoro.

I social network sono diventati uno strumento molto apprezzato dalle aziende, che sempre più spesso concentrano gli sforzi di *recruiting* proprio tramite il Web.

Il Social Recruiting<sup>22</sup> fa riferimento all'utilizzo dei social network per svolgere attività di ricerca e di selezioni. Tramite queste piattaforme oggi è possibile cercare nuove opportunità professionali, informazioni sui datori di lavoro o sulle aziende, farsi un'opinione sui valori e sulla cultura e candidarsi direttamente sull'annuncio. Dall'altra parte i recruiter possono utilizzare i social per cercare nuove risorse, conoscere meglio determinati candidati e valutare la loro presenza e reputation online.

Questa sostanziale evoluzione degli strumenti per ricercare candidati ha modificato le modalità di incontro di domanda e offerta<sup>23</sup>; da un lato si ha la figura del recruiter, che verifica online il profilo e le competenze dei

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> E-recruitment: Definizione, caratteristiche e vantaggi del recruiting online, Vitolarvecchia.altervista.org

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Come fare ricerca e selezione sui principali social network, In-recruiting.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Social Recruiting: cos'è, i consigli e i vantaggi per le aziende, FourStars

candidati, dall'altra i candidati, che, dopo aver inviato il proprio curriculum, navigano in cerca di informazioni sull'azienda e sul recruiter stesso. Si è verificato uno spostamento da una dinamica passiva (in cui a una posizione aperta corrispondeva una richiesta di profili e ad ogni profilo seguiva una valutazione) ad una dinamica attiva, detta anche proattiva, in cui la domanda e l'offerta si impegnano per raffinare la propria ricerca e il proprio personale branding.

Con la nascita e il continuo sviluppo di nuove piattaforme, si sta fortemente modificando anche l'obiettivo delle aziende. Le organizzazioni cercano sempre di presentarsi al candidato come un luogo ideale di lavoro, attraverso il coinvolgimento degli utenti sui social media, iniziando a prestare una grande attenzione alla reputazione che l'organizzazione si costruisce nel tempo sul web.

<sup>24</sup>Il miglioramento della reputazione online dell'azienda è uno dei vantaggi principali derivanti dal social media recruiting; il cosiddetto *employer branding*<sup>25</sup> è fondamentale per far crescere la consapevolezza del brand aziendale. Aumentare la fiducia dei potenziali candidati, trasmettere un'immagine dell'organizzazione solida e ricca di valori attraverso una presenza social potrà portare benefici all'azienda.

Il social recruiting permette anche di trovare candidati di maggiore qualità; la ragione principale sta nella personalizzazione della ricerca. Ciò contribuirà indirettamente a scremare la percentuale di candidati non idonei al lavoro, grazie anche alla possibilità per il recruiter di targettizzare dei profili specifici relativi al proprio annuncio di lavoro.

Se l'organizzazione è in grado di adoperare sapientemente questo strumento, il progetto di e-recruitment si può realizzare con un budget limitato; oltre a questo il valore dei candidati che si possono ottenere e la versatilità del processo di assunzione rende questo approccio estremamente vincente dal punto di vista qualità/prezzo. Tuttavia, questo metodo presenta diversi limiti; comprendere da un profilo di un candidato reperito online l'effettiva compatibilità con la cultura aziendale può rivelarsi complicato, per questo motivo un punto di forza sta nel detenere più dati possibili in modo tale da sviluppare risultati con un impatto maggiore. La cosiddetta analisi predittiva può ridurre da una parte le aree di incertezza intorno al background di un candidato, ma può aiutare ad identificare le qualità personali e professionali del soggetto se si presenta la possibilità di usufruire di dati storici che permetteranno all'azienda di compiere previsioni più accurate.

#### 1.4.2 Le Chatbot

Le chatbot sono un altro importante strumento adoperato dalle Risorse Umane.

<sup>26</sup>La Chatbot è un software progettato per simulare una conversazione con un essere umano. Il termine fu coniato nel 1994 da Michael Lauren Mauldin (Fondatore di Verbot) per definire questa sorta di assistente

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Social Rrecruiting: definizione, vantaggi e utilizzo in Italia, Factorial Blog

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> "L'employer Branding è l'insieme delle strategie di recruiting marketing che ha l'obiettivo di costruire un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'azienda come luogo di lavoro ideale (Employer of chioce) in modo da attrarre e fidelizzare i dipendenti di talento", Definizione da In-Recruiting

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> ChatBot: cosa sono, dove si impiegano e come crearli, Rete Informatica Lavoro, 2019.

virtuale, il quale grazie a specifici algoritmi è in grado di fornire risposte strutturate e pertinenti a determinate domande.

Nell'ambito delle Risorse Umane questa forma di intelligenza artificiale viene adoperata per rispondere ad eventuali candidati in merito alle posizioni aperte o per aprire selezioni future (strumento di recruiting) o per dare ai dipendenti informazioni, per esempio, sul loro contratto o sulle ferie maturate (strumento di gestione del personale). <sup>27</sup>Grazie alla sua efficienza tecnologica la maggior parte dei fornitori sta provvedendo all'incorporazione all'interno dei loro sistemi di gestione del personale per fornire risposte alle richieste dei dipendenti. Secondo un recente sondaggio sviluppato da Forrester<sup>28</sup>, circa l'85% delle interazioni con i clienti all'interno di un'azienda saranno condotte con robot entro 5 anni, e l'87% degli AD cerca di espandere la propria forza lavoro AI, attraverso l'utilizzo di questi. Questo particolare strumento tecnologico permette di rispondere ad un gran numero di domande evitando che il personale delle Risorse Umane si ripeta, e di sfruttare al tempo stesso le informazioni raccolte dai dipendenti per la creazione di una piattaforma self-service dove gli addetti alla gestione del personale possono identificare tempestivamente le problematiche sollevate dai diversi dipartimenti.

Il reclutamento è un'attività che si presta bene per questo tipo di tecnologie. Le interviste di lavoro nella maggior parte dei casi possono essere molto stressanti per i candidati; attraverso l'utilizzo di una Chat Bot invece, si ha la percezione di trovarsi di fronte ad un soggetto che pone domande ma non giudica duramente come il *recruiter*. Una pratica sempre più comune consiste nel far svolgere le interviste da remoto, attraverso delle videochat registrate che offrono la possibilità di essere controllate e valutate più volte dai datori al fine di effettuare la prima scrematura dei candidati. Tutto ciò alleggerisce enormemente il carico di lavoro che detiene la funzione, che grazie appunto alla tecnologia può osservare senza dover assistere a centinaia di interviste prima di decidere i candidati da selezionare.

<sup>29</sup>Le potenzialità dei chatbot sono sorprendenti e destinate a crescere ancora nel tempo. Da una parte permettono all'utente di ricevere assistenza e attenzione in maniera continua, dall'altra consentono all'impresa di automatizzare alcuni processi e renderli più performanti. Il mondo si sta muovendo verso una nuova direzione, in cui l'operato umano viene affiancato da quello tecnologico.

Così come i social media anche le chat bot hanno diversi limiti, oltre i quali risponderanno gli operatori del team HR. Come si è già detto in precedenza queste forme di intelligenza artificiale vanno comunque concepite come un supporto all'essere umano, non come una "sostituzione" dello stesso. Le chatbot, infatti, presentano inevitabilmente dei limiti e solo una sinergia con il personale umano può portare a risultati concreti e soddisfacenti.

<sup>29</sup> Chatbot: che cosa sono, dove si impiegano e come crearli, Rete Informatica Lavoro.

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Come utilizzare I ChatBot nelle Risorse Umane, ChatCompose

#### 1.4.3 Intelligenza artificiale

Un terzo strumento utilizzato dalle aziende è quello che pone le basi della rivoluzione industriale, si tratta dell'intelligenza artificiale (AI).30 Il suo utilizzo è ampliamente diffuso nell'ambito di gestione dei dati, miglioramento dei flussi di lavoro interni e aumento della produttività, ma può aiutare anche a sviluppare una esperienza migliore per i dipendenti; le tecnologie possono aiutare le aziende ad attrarre i propri candidati o dipendenti come fossero dei veri e propri clienti.

Migliorare il fattore esperenziale dei lavoratori all'interno di un'organizzazione contribuisce fortemente allo sviluppo di una cultura aziendale solida; non tutti però sembrano esserne a conoscenza, perché secondo la ricerca di Future Workplace nel 2018 solo il 6% delle funzioni HR utilizzava l'AI per facilitare il processo di reclutamento del personale. Ciò è dovuto principalmente al fatto che la maggior parte dei manager non ha ancora compreso i vantaggi, rimanendo in una posizione di riluttanza verso questo genere di investimento. Un'applicazione dell'IA, detta apprendimento automatico, utilizza le informazioni per apprendere, ideare dei modelli e attuare delle scelte. In questo ambito il ruolo delle tecnologie viene utilizzato per ridurre la quantità di energia adoperata dalle risorse umane e permette di realizzare un determinato compito in maniera efficiente e in tempi decisamente più rapidi.

L'abbinamento fra tecnologie HR e intelligenza artificiale sembra essere a questo punto il match necessario in un periodo di forti cambiamenti come quello che si sta verificando.

<sup>31</sup>Le assunzioni al buio sono una pratica di recruiting che risale agli anni 80, adoperata per aumentare la diversity aziendale, e che oggi viene fortemente supportata dall'utilizzo dell'intelligenza artificiale. [Letteralmente "reclutamento alla cieca", il blind recruitment è una tecnica di selezione in cui vengono cancellare volontariamente le sezioni del CV che riportano informazioni non riguardanti il profilo prettamente professionale del candidato. In sostanza, si eliminano preventivamente tutte le informazioni che potrebbero portare il recruiter a incorrere in pregiudizi durante il processo di selezione (Nome, cognome, età, genere, nazionalità, nomi degli istituti scolastici frequentati)...]. L'IA in questo caso viene utilizzata per rimuovere il pregiudizio inconscio dal processo di reclutamento e colloquio, con metodi che ignorano fattori come nomi, luoghi, date o università in cui sono state svolte posizioni in precedenza dal candidato.

Tuttavia, questi sistemi non sono ancora stati sufficientemente studiati e per questo necessitano di una continua innovazione; questo perché, può verificarsi molto spesso che un sistema di intelligenza artificiale apprenda delle informazioni da sistemi storici o da un personale soggetto ad un pregiudizio inconscio correndo il rischio di risultare inefficace e di incorporare anch'essa quei pregiudizi che l'IA cerca di sradicare.

<sup>32</sup>Esistono diversi strumenti di intelligenza artificiale; uno di questi è il Sistema di Tracciamento dei Richiedenti (ATS), comunemente impiegati nell'analisi dei curricula e che permettono di abbattere

<sup>30</sup> Whappy, "HR Trends"

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> La Stampa, "Come sconfiggere il pregiudizio degli algoritmi"

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> Inda, "Potenziare il processo recruiting con ATS e intelligenza artificiale"

notevolmente i tempi di questa piccola ma tempestiva parte che compone il processo di reclutamento e assunzione. I sistemi informatici possono essere programmati secondo delle specifiche linee guida che permettono di filtrare i profili che meglio si adattano alle richieste dell'organizzazione.

Alcune aziende invece utilizzano i software di HR basati sulla IA per creare algoritmi in grado di costruire il profilo del candidato ideale per quella specifica realtà aziendale. Un esempio in merito può essere rappresentato dall'applicazione "Hi-Q Labs". <sup>33</sup>

<sup>34</sup>"There is more information about your employees outside the walls of your organization than inside it." Questa frase racchiude lo scopo principale di questo software che consiste nel collegare il profilo Linkedin di una persona con i follower di Twitter e utilizzare l'analisi per scoprire informazioni ed eventuali intenzioni del soggetto analizzato. Questi algoritmi valutano anche il modo in cui le persone comunicano, attraverso un giudizio delle capacità di scrittura per comprendere e calcolare il grado delle loro performance.

Si tratta di un percorso insidioso per gli imprenditori, i quali devono procedere in maniera cauta evitando di automatizzare troppo i flussi e i loro processi compromettendo così la competenza dei dipendenti.

Il futuro di questa funzione appare definito; nei prossimi anni tutte le organizzazioni dovranno assicurarsi di avere al loro interno dei dipendenti che siano in grado non solo di divulgare messaggi stimolanti ai loro colleghi, ma anche di indicare loro la giusta direzione, assumendo un ruolo guida cruciale.

Sarà richiesto alle aziende di tutte le dimensioni di dotarsi di apposite piattaforme *customizzate* al fine di garantire l'efficienza del lavoro, di occuparsi della motivazione e del coinvolgimento dei lavoratori al fine di raggiungere l'obiettivo di un modello "self-service" che promuova la flessibilità del lavoro, che sia in grado di migliorare la qualità della vita delle persone, attraverso la semplificazione di numerosi processi come le richieste di assunzione, le annotazioni delle spese dell'azienda, i colloqui indetti annualmente e la gestione vera e propria del personale. <sup>36</sup>La ricerca di Mckinsey mostra che in circa il 60% dei posti di lavoro, il 30% di ciò che i dipendenti fanno può essere automatizzato. Questo non vuole significare che il 30% delle persone non sarà più necessario; ma semplicemente che i dipendenti hanno il 30% di tempo in più per svolgere un lavoro più importante in modo più produttivo. Il vantaggio è per tutti.

In definitiva, l'intelligenza artificiale migliora l'iter della selezione nonché l'employee experience, in quanto può facilmente evidenziare aspirazioni e preoccupazioni, consentendo ai responsabili di intraprendere le azioni necessarie.

#### 1.5 La tecnologia come supporto nel processo di Formazione

Il ruolo delle Risorse Umane si estende ad un numero importante di attività, fra cui la formazione, che avviene in una fase in cui i dipendenti sono divenuti dei soggetti stabili nell'organizzazione.

<sup>34</sup> Andrew Hutchinson, Social Media Today, "Linkedin granted new opportunity to Restrict data-scraping in its App"

<sup>33</sup> HiQLabs

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup>Digitalizzare e automatizzare la funzione HR per semplificare i processi e motivare i collaboratori, Marco Bossi, Digital4

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Come l'intelligenza artificiale sta rivoluzionando il ruolo delle risorse umane, Blog HR, 2018.

La Digital Transformation si sta propagando in tutti i settori; si tratta di un insieme di cambiamenti al centro dei quali ci sta la persona. In un mondo che corre e in cui gli strumenti digitali sono sempre più pervasivi, è arrivato il momento di ripensare alle logiche dell'apprendimento aziendale, per renderlo meno invasivo e allo stesso tempo più coinvolgente, anche attraverso l'adozione di tecniche al passo con i tempi.

L'aggiornamento professionale è un delle chiavi per la crescita di un'azienda e il mantenimento della sua competitività. Impostare una strategia per migliorare le competenze dei propri collaboratori non è affatto semplice, ma la progressiva digitalizzazione, accentuata anche dall'emergenza sanitaria, ha imposto importanti cambiamenti nel modo di fare formazione. Questo processo fornisce ai collaboratori risorse e informazioni preziose che li abilitano a svolgere il proprio lavoro in modo più efficiente ed efficace, permettendo all'impresa di competere meglio sul mercato. Oggi fare formazione aziendale significa comprendere la portata del cambiamento in atto e favorire la crescita professionale e personale dei propri dipendenti, attraverso lo sviluppo delle cosiddette competenze digitali o digital soft skills.

<sup>37</sup>Secondo una ricerca di Harvard Business Review, circa il 33% dei nuovi assunti inizia a cercare un nuovo posto di lavoro entro i primi sei mesi di collaborazione. La percentuale è maggiore quando si fa riferimento alla generazione dei Millennials. Si deve considerare inoltre che mediamente un lavoratore impiega otto mesi a raggiungere la piena produttività all'interno dell'azienda.

Diffondere un approccio di apertura al cambiamento, all'interno dell'impresa, rappresenta uno dei fattori critici di successo per rimanere competitivi. Un'adeguata formazione aziendale è in grado inanzitutto di creare consapevolezza in azienda; un modo tangibile per garantire il coinvolgimento dei dipendenti è proprio la formazione aziendale: quando un'azienda mostra ai propri dipendenti, sia a quelli assunti che quelli già presenti, la fiducia dei dipendenti nell'azienda aumenta, così come migliora l'impressione del posto di lavoro. Se la forza lavoro è a conoscenza di ciò che sta cambiando nel mondo ed è in grado di comprendere e osservare tali cambiamenti, può tradurre questa consapevolezza in un vantaggio competitivo.

Una volta creata la consapevolezza, la formazione aziendale può essere utile alla definizione di strategie di business e azioni mirate. Grazie all'informazione diventa più facile orientarsi e considerare scelte strategiche funzionali al raggiungimento degli obiettivi di business.

Per avere un'azienda competitiva diventa quindi necessario rispettare due parametri importanti:

- Essere costantemente aggiornati sui trend digitali a livello trasversale e settoriale;
- Sviluppare le nuove competenze richieste da un mercato sempre più digitalizzato, per fare la differenza e influenzare positivamente la qualità del lavoro.

Le competenze su cui un'azienda si focalizza principalmente per una buona formazione aziendale sono:

1. Le digital soft skills di base: sono l'insieme delle capacità che permettono di sviluppare un digital mindset, la giusta confidenza con gli strumenti digitali ed infine la capacità di organizzare, proteggere e condividere la cultura aziendale internamente ed esternamente.

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Guida alla formazione aziendale nel mondo moderno, Fantini Francesca, Digital Dictionary, 2020.

- 2. Le digital soft skill per la smart collaboration: queste sviluppano le capacità di creative thinking e di problem solving, incentivano lo sviluppo di uno spirito di squadra fra i colleghi, anche da remoto, e sviluppano la confidenza nelle relazioni del singolo e del team sui canali digitali dove le distanze spazio-temporali si annullano;
- 3. Le digital soft skill per la comunicazione e la vendita: sono competenze che aiutano a sfruttare i canali digitali e la rete, come il digital listening, la digital influence e il digital selling.

I requisiti elencati suggeriscono quanto sia diventano importante investire sulle risorse già presenti in azienda, senza affidarsi soltanto alla selezione di nuovo personale; a tal proposito si parla di skilling, un processo che prevede la formazione dei propri dipendenti.

<sup>38</sup>Un processo spesso adoperato è quello dell'"*up-skilling*", termine utilizzato per indicare l'insieme di tutte le attività formative tese a far crescere le competenze dei singoli lavoratori, con lo scopo di creare i leader del futuro. Con questo metodo bisogna individuare quali sono le persone intese come le risorse di maggior valore per l'azienda ed andare ad investire su di loro attraverso nuove offerte di lavoro o salti di carriera. Competenze digitali, socio emozionali, pensiero critico, problem solving, creatività, capacità di comunicare in modo empatico e costruzione del team sono skills sempre più richieste e ormai necessarie ad ogni tipologia di figura nell'azienda; saper cogliere le opportunità del digitale è oggi, più che mai, indispensabile.

E' importante però chiarire alcuni punti; in oltre un secolo di profonda innovazione tecnologica, nessuna tecnologia ha realmente modificato l'apprendimento umano. Ciò che si sono modificati sono i meccanismi di apprendimento umani; in questo momento si parla anche di un altro concetto, ovvero quello relativo alle tecnologie e ad alcuni studi che sembrano dimostrare come questi potenzino l'apprendimento e permettano di implementare dei cambiamenti organizzativi a costi ridotti e su larga scala.

È necessario il retaggio della nostra educazione, bisogna iniziare a pensare alla formazione come un elemento cui inevitabilmente coesiste allo stesso tempo con la tecnologia.

<sup>39</sup>Per citare Donald Taylor, autore di "Learning Technologies in the Workplace": "La maggior parte delle organizzazioni moderne, semplicemente non può imparare sufficientemente bene, velocemente e in modo diffuso, semplicemente affidandosi a corsi d'aula".

Al tempo stesso è indispensabile tenere a mente un approccio umanista, ovvero un approccio che ci ricorda che gli esseri umani, per le loro caratteristiche psichiche, emotive e fisiche, si ritroveranno sempre ad occupare un posto al centro dei processi produttivi, saranno sempre parte integrante dei processi stessi e non verranno quindi mai propriamente sostituiti dalla tecnologia, ma semplicemente supportati dalla stessa.

La formazione aziendale quindi si ritrova di fronte ad una duplice sfida; da una parte deve garantire la trasformazione digitale, dall'altra facilitare la Digital Transformation dell'azienda. Con l'introduzione di

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> UpSkilling, "Upskilling: aggiornamento delle competenze professionali e manageriali"

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Flavio Bacci, Informazione, "Progettare la formazione nell'era della Digital Transformation"

nuove tecnologie il Training department ha il compito di garantire che le competenze necessarie siano acquisite e apprese e tutto questo deve avvenire esclusivamente in maniera digital.

Negli ultimi dieci anni la formazione professionale online in Italia è aumentata del 133% fra il periodo 2007-2016, ma nonostante questo il paese si trova ancora molto indietro nel processo di digitalizzazione rispetto agli altri paesi appartenenti all'OCSE. <sup>40</sup>

Nel 2017 i corsi svolti nella modalità *e-learning* hanno raggiunto la maggioranza rispetto ai corsi svolti in aula nella formazione aziendale principalmente nei settori delle telecomunicazioni e nel settore bancario; settori che richiedono un costante aggiornamento da parte dei dipendenti. Con lo scoppio della pandemia da Covid-19 nel 2020 la formazione online ha assunto una vitale importanza proprio a causa delle ingenti restrizioni a cui è stato sottoposto tutto il mondo. Nonostante la scarsa efficienza della rete internet che ha comportato ritardi nello sviluppo di questi nuovi metodi di formazione, nel corso dello stesso anno sono state registrate numerose iscrizioni a corsi online, e nel 2021 il 60% degli italiani intervistati si è dichiarato favorevole alla formazione a distanza. Tuttavia, solo il 25% delle aziende riserva delle risorse da erogare a favore del e-learning, specialmente per quanto riguarda i corsi dedicati ai nuovi assunti o ai giovani nelle aziende.

Questa nuova realtà a cui inevitabilmente tutti si sono dovuti affacciare ha riscosso un discreto successo; il 55% delle aziende italiane intervistate predilige la formazione a distanza contro il 36,5% di aziende che ritengono ancora sia più proficua la formazione in presenza. Del 55% delle aziende a favore circa il 20% ritiene questa modalità conveniente dal punto di vista economico, il 25% ritiene la modalità più efficace per l'apprendimento da parte dei dipendenti e l'11% preferisce la modalità a distanza in quanto è quelle maggiormente apprezzata dai suoi dipendenti. Lo scoppio della pandemia non solo ha accelerato i processi di digitalizzazione ma soprattutto ha fatto comprendere ad aziende e dipendenti di quanto l'uso della tecnologia possa risultare utile ed efficace per la totalità dell'organizzazione.

Per questo motivo circa il 63% delle aziende intervistate si è dichiarata intenzionata a continuare ad investire in formazione ed un 23,3% si è dichiarata intenzionata a migliorare le competenze dei suoi dipendenti.

Questi dati lasciano intendere che in Italia la modalità e-learning sia un settore che nei prossimi anni avrà una crescita non indifferente in termini di dimensioni; si prevede infatti che entro il 2025 la formazione digitale supererà quella in aula, tuttavia bisogna riconoscere che per procedere verso questo obiettivo sarà necessario attuare un cambiamento culturale in parte avviato dalla situazione che i paesi di tutto il mondo stanno fronteggiando dal 2020.

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> La Formazione aziendale online: le statistiche e i numeri in Italia, EBS Consulenza E-learning

# Capitolo 2 La nascita delle e-companies: il settore dello streaming e il concetto di outsourcing

#### 2.1 La nascita delle e-company

La digitalizzazione per molte aziende è stata vista come un valore aggiunto al proprio business, mentre per altre ha significato un vero e proprio punto di partenza.

Per definizione una e-company<sup>41</sup> è una tipologia di azienda che utilizza internet per la totalità dei suoi processi. Spesso questo concetto viene affiancato a quello di e-commerce, che però si riferisce soltanto al commercio di prodotti e servizi su Internet e quindi più circoscritto rispetto al mondo delle e-company.

Grazie all'utilizzo della rete è possibile eseguire tutte le funzioni all'interno dell'azienda, dalla vendita dei prodotti o dei servizi, al provvedere alla totalità dei clienti grazie allo storico degli ordini e dei pagamenti, e la possibilità di disporre di un sistema automatico che invia delle notifiche ai clienti non appena il prodotto è stato spedito; tutte queste attività grazie all'uso di internet vengono svolte costantemente.

Il raggio di azione di una e-company va oltre quello di un'azienda tradizionale, invece di adottare pacchetti unidimensionali che si concentrano esclusivamente sulle vendite e sul supporto. Una e-company aumenta il potere di internet e permette allo stesso tempo di trasmettere delle informazioni di un certo valore senza avere la necessità di impiegare del personale esclusivamente dedito a quelle attività.

#### 2.2 Le e-company nel settore dell' intrattenimento on-demand

La digitalizzazione ha rivoluzionato totalmente il concetto di azienda; grazie alla tecnologia e all'uso di Internet nel giro di pochi anni è stato possibile concepire un progetto la cui idea di business rotasse interamente attorno all'uso del web; nasce così il settore dell'intrattenimento online.

L'intrattenimento audiovisivo è oggi conosciuto come uno dei settori maggiormente digitalizzati e nei quali la totalità delle attività è svolta grazie al supporto della rete. Precedentemente a questa rivoluzione dei sistemi organizzativi, il concetto di contenuto audiovisivo veniva automaticamente associato a quello del cinema o della televisione; grazie a numerose innovazioni è stato possibile ideare un nuovo servizio da offrire ai propri clienti che si svolgesse interamente su una piattaforma online.

La nascita e il successivo sviluppo delle piattaforme di streaming legali (da non confondersi con i siti di streaming pirata) devono il loro successo ad una tendenza che si sviluppa un decennio prima con la moda dei

<sup>41,</sup> What is an e-company?

*file sharing*, inaugurata da Napster<sup>42</sup>; questo software permetteva agli utenti di condividere in maniera totalmente gratuita i file musicali. Tutto ciò ha iniziato a creare implicitamente all'interno dei consumatori un bisogno, che pochi anni dopo è stato soddisfatto grazie allo sviluppo delle prime piattaforme streaming.

#### 2.2.1 Le innovazioni tecnologiche come punto di partenza per lo sviluppo del settore

La vera novità è stata quella di offrire un servizio nuovo e unico nel suo genere; un servizio usufruibile direttamente da un dispositivo mobile o fisso, di facile accesso e adatto ad ogni tipologia di utenti.

Un altro aspetto rivoluzionario è stata l'introduzione al concetto di *on demand*; il video on-demand è un servizio interattivo che permette di guardare un programma su richiesta in qualsiasi momento.

Questo strumento ha permesso di rendere non solo più interattiva la scelta dei programmi da parte degli utenti, ma ha completamente scardinato i prototipi di "offerta" grazie alla possibilità di personalizzare per la prima volta il palinsesto a disposizione in base alle preferenze del consumatore.

Tutto ciò è stato reso possibile solo e grazie alle numerose innovazioni in campo tecnologico che sono state portate avanti nell'ultimo decennio; a partire dall'avvento di Internet, che risale a tempi più remoti, fino ad arrivare allo sviluppo di una gamma di dispositivi tecnologici in grado di accedervi con un solo click. <sup>43</sup>

L'implementazione delle piattaforme streaming però, deriva principalmente da un'importante innovazione; l'introduzione della cosiddetta banda larga, che ha permesso di ridurre drasticamente i tempi del downstream, e di protocolli come RTP (Real-Time Transportation Protocl) e RTSP (Real Time Streaming Protocol) che si occupano invece della gestione della banca dati in tempo reale e che permettono la riproduzione istantanea dei contenuti sulle piattaforme tramite il web.

Queste piattaforme digitali prendono il nome di OTT o Over the Top Television.

L' enciclopedia Treccani definisce questo strumento come<sup>44</sup> "modalità di distribuzione di contenuti televisivi dalla rete Internet senza banda dedicata e qualità garantita [...] mediante l'utilizzo di applicazioni dedicate incorporate nei televisori o trasferite all'occorrenza. La diffusione è erogata con uno streaming ed è fruibile in tempo reale o in download e prevede servizi on-demand senza la mediazione di gestori di rete."

La denominazione deriva dal fatto che questa nuova soluzione utilizza la rete come mezzo di trasmissione e condivisione, senza però occuparsene direttamente; si dice quindi per definizione che le piattaforme OTT sono prive di infrastrutture.

<sup>45</sup>Rispetto alla Tv tradizionale le OTT Tv offrono un servizio On-demand, che porta alla nascita del cosiddetto "Anywhere Any time Any device", altrimenti conosciuto come AAA; grazie alla connessione internet e la detenzione di un dispositivo elettronico come un personal computer o uno smartphone è possibile fruire di

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> Napster in Wikipedia

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> Carolina Bertello, "Piattaforme di Streaming, contenuti generati dagli utenti e social media"

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> "Piattaforme OTT", Treccani

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> "Significato di OTT", Inside Marketing

contenuti quando si vuole e in qualunque luogo, senza dover sottostare alle tabelle del palinsesto della tv tradizionale.

#### 2.2.2 Le diverse categorie delle piattaforme on-demand

L'esplosione di questa nuova forma di condivisione di contenuti di intrattenimento ha generato la nascita di piattaforme diverse fra loro che vengono catalogate in differenti gruppi in base ai servizi che offrono.

- 1. Il servizio SVOD: fa riferimento ad una tipologia di pacchetto che incorpora al suo interno un servizio di on-demand; questo prevede una sottoscrizione, generalmente mensile, che garantisce l'accesso alla totalità dei contenuti offerti o talvolta solo a determinate tipologie di programmi, nel caso in cui venga prevista l'offerta di pacchetti per clienti che hanno desideri più mirati.
  - La società di streaming più grande al mondo Netflix si rifà a questa tipologia di servizio.
- 2. Il servizio TVOD:<sup>46</sup> si presenta come una piattaforma, anch'essa con un servizio *on demand* per i clienti, con una modalità che riprende il concetto di videonoleggio. Queste piattaforme, di cui Chili ne è un esempio, offrono agli utenti un'iscrizione totalmente gratuita sul sito, con la possibilità di poter visionare gratuitamente l'offerta di contenuti. I clienti sono liberi di acquistare solo ed esclusivamente i programmi oppure i film di loro interesse, con prezzi naturalmente vantaggiosi.
- 3. Il servizio AVOD: non prevede alcuna forma di pagamento. Gli utenti che navigano su questo sito non pagano alcun canone di abbonamento, ma sono soggetti a spot pubblicitari fra un contenuto ed un altro. La presenza della pubblicità permette la raccolta di un importante quantitativo di dati, che hanno lo scopo di ricostruire un vero e proprio profilo per ogni singolo utente, andando via via nel tempo a divenire sempre più vicine ai gusti e ideali degli utenti a cui sono sottoposti.

La grande varietà di servizi che si sono andati a creare grazie alla nascita della modalità on-demand ha significato per questo settore un'espansione senza precedenti in tutti i paesi del mondo.

Basti pensare che negli ultimi dieci anni lo streaming video è cresciuto in maniera esponenziale, tanto che, secondo il rapporto del 2018 di Sandvine<sup>47</sup> sul traffico internet, circa il 58% del volume del traffico mondiale è stato rappresentato dai video, e di questo 58% il 16% è rappresentato da Netflix.

Questo afferma che più della metà del volume dei dati che naviga su internet in tutto il mondo è generato da video prodotti principalmente da piattaforme di streaming, piattaforme over the top (OTT), YouTube, senza contare alcuni social media come Facebook.

Questa vera e propria rivoluzione sembra poi aver accelerato il passo dallo scoppio della pandemia da Covid-19 esplosa nell'inverno del 2020.

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> "Understand the SVOD, TVOD, and AVOD terms and business model of streaming services like Netflix", Mads Kaysen.

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> The global Internet Phenomena Report, Sandvine, 2018

<sup>48</sup>L'effetto della pandemia sembra infatti aver provocato una pendenza in positivo nel numero di nuovi abbonati. Secondo i dati raccolti da Strategy Analytics, si è verificato un aumento delle sottoscrizioni attorno al 58,3% in poco meno di un anno, passando rispettivamente da circa 552 milioni di utenti abbonati almeno ad una piattaforma nel 2019, fino ad arrivare al numero strabiliante di 770 milioni nel 2020.

Dopo un'analisi del quadro mondiale, sono state effettuate delle ricerche mirate al territorio nazionale.

I dati forniti da JustWatch<sup>49</sup> riportano il comportamento nel mercato SVOD nel primo quadrimestre del 2021 in Italia; il seguente grafico rappresenta le quote di mercato che ciascuna piattaforma possiede:



Fonte del grafico: Piattaforme streaming: le statistiche di utilizzo in Italia secondo JustWatch", Marco Paiano, Lostincinema.

I dati raccolti riportano come i primi tre *streamers* nel settore si spartiscano più del 70% del mercato.

Come si osserva dal grafico il leader nel settore rimane Netflix, con una quota di mercato del 30%.

Il leader è seguito però da Amazon Prime con una percentuale della quota di mercato pari al 25%; il servizio di Amazon ha come vantaggio la sua integrazione nell'abbonamento Prim. La strategia del cross selling ha permesso alla piattaforma di Jeff Bezos di crescere e di poter competere brillantemente sul mercato.

La terza società di streaming per numero di utenti registrati è Dinsey+, la piattaforma streaming targata Disney lanciata nel 2019, che in pochissimo tempo grazie all'esclusiva di divulgazione di contenuti targati Disney e Pixar, rimossi dalle altre piattaforme streaming, lo hanno reso un potenziale *competitor* da monitorare costantemente. Nonostante i pochi mesi dal suo lancio, nell'agosto del 2020 aveva già conquistato il 13% del totale, superando piattaforme come Infinity e NowTv le quali nonostante siano sul mercato da anni hanno una percentuale rispettivamente pari a 8% e 6%.

Il mercato Italiano, secondo un report di Ernst & Young fra il 2017 e il 2019 è stato caratterizzato da un progressivo avvicinamento alle realtà dello streaming online, con un numero intorno ai 2,3 milioni di utenti nel primo anno contro gli 8 milioni raggiunti due anni più tardi; la previsione effettuata in merito fra presagire

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup>"Piattaforme streaming: le prospettive di sviluppo del mercato", Pictet.

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> "Piattaforme streaming: le statistiche di utilizzo in Italia secondo JustWatch", Marco Paiano, Lostincinema.

come anche nel nostro Paese, sebbene a ritmi differenti, le piattaforme streaming andranno a sostituire definitivamente il digitale terrestre e la tv tradizionale entro il 2025.

Differenti sembrano essere le previsioni per i mercati esteri con un numero potenziale di utenti decisamente maggiore. <sup>50</sup>Le previsioni sul lungo periodo fatte da Strategy Analytics sostengono che la Cina diverrà il più grande mercato del mondo per il settore SVOD grazie ad un numero di abbonamenti che potrebbe raggiungere i 440 milioni entro il 2025. Differente sembra essere la situazione negli Stati Uniti, in cui il mercato è stato giudicato già più saturo rispetto a quello asiatico, ma che prevede comunque un numero di utenti abbonati che si aggira intorno ai 340 milioni.

I mercati digitali hanno dato nel corso degli anni un nuovo volto all'economia globale. Il successo a lungo termine di aziende come Netflix dipende dal raggiungimento del giusto equilibrio fra il mantenimento della fedeltà dei propri clienti e la capacità di fornire costantemente un servizio con un ottimo rapporto qualità-prezzo. E' chiaro quindi che se da una parte per i colossi del settore digitale il prossimo passo sarà quello di consolidare le piattaforme che hanno creato, mentre dall'altra diventerà sempre più difficile per i potenziali entranti nel settore, trovare utenti che non siano già collegati alla nuova economia della piattaforma.

I ricavi generati dall'on demand a pagamento stanno crescendo nell'ecosistema audiovisivo; il settore negli ultimi anni ha raggiunto un livello di competitività molto alto e per questo motivo le aziende hanno dovuto sviluppare delle strategie da mettere in atto per poter continuare a competere in un mercato tanto proficuo quanto instabile e soggetto a cambiamenti repentini. L'outsourcing può essere individuato come una strategia in grado di assicurare a queste aziende il grado di flessibilità necessario per operare nel settore.

#### 2.3 Il tema dell'outsourcing: le attività esternalizzate dalle piattaforme di streaming

David Harvey, nel suo libro oggi divenuto un classico della filosofia politica, "The condition of Postmodernity<sup>51</sup>, individuava nella nozione di flessibilità il perno della ristrutturazione economia neolibersita, attraverso un processo di integrazione del mercato globale e di deregolamentazione.

Il concetto di flessibilità è chiaro a tutti come, sia oggi che trent'anni fa, rappresenti un elemento cruciale per le aziende; per il capitalismo odierno si è trasformato in qualcosa che va oltre il semplice obiettivo ricercato da tutte le organizzazioni, divenendo un vero e proprio paradigma per la produzione di beni e servizi a tutti i livelli. L'esternalizzazione rappresenta in questo contesto uno dei principali processi messi in atto dalle aziende per rendere le loro strutture più flessibili alle variazioni delle condizioni del mercato.

#### 2.3.1 Definizione di esternalizzazione

<sup>52</sup>Il termine *outsourcing*, composto da "outside" e "resourcing", viene normalmente tradotto nel linguaggio aziendalistico con l'espressione "reperire risorse all'esterno".

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> Piattaforme Streaming: le prospettive di sviluppo del mercato, Pictet.

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> Online Outsourcing, Jacobini Italia, 2019

<sup>&</sup>lt;sup>52</sup> Outsourcing, cosa è e come funziona l'esternalizzazione dei servizi, PCS Sviluppo

Questo vocabolo presenta al contempo differenti sfumature, per questo motivo una singola definizione non può comprendere le diverse sfaccettature che compongono il significato stesso.

In alcuni casi si parla di esternalizzazione facendo riferimento ad un'impresa che decide di instaurare un accordo con un'altra impresa per svolgere delle particolari fasi del processo produttivo che magari richiedono delle competenze o degli asset che non sono presenti all'interno della organizzazione.

In altre situazioni il concetto descrive il mero rapporto fra due figure, *l'outsourcer* o committente, che riceve la totalità degli approvvigionamenti da un unico produttore, o *outsourcee*.

Questa realtà manifesta una chiara dipendenza dell'azienda dal produttore, non avendo alcuna autonomia nella produzione e sviluppo di quella particolare risorsa.

Il modello ISO 9001 definisce nella sezione in merito alla gestione della qualità, che per esternalizzazione si intende la realizzazione di un bene o di un servizio affidata all'esterno, nonostante l'azienda che si occupa della vendita del bene o servizio possieda gli asset e il know-how necessario per poter produrre l'output internamente. <sup>53</sup>In sostanza, come sottolinea Everest Europe GRP, in presenza di una tale operazione si può affermare di assistere una alleanza strategica temporanea basata sul riconoscimento di competenze reciproche, sulla volontà di portare avanti una collaborazione a lungo termine e sulla disponibilità a costruire relazioni basate sul rispetto e sulla trasparenza.

Un fenomeno che ha preso piede negli ultimi 10 anni riguarda quello dell'esternalizzazione dei servizi, spesso secondari rispetto ai *cores* come la vendita, la produzione e lo sviluppo del prodotto.

La maggior parte dei servizi che vengono affidati ad aziende esterne sono tipicamente i servizi legati alla gestione del personale, all'amministrazione e finanza, alla logistica e alla manutenzione, ma anche servizi come quelli di marketing, servizi di pubblicità e comunicazione e molti altri.Il fenomeno ha quindi interessato non solo l'esternalizzazione dei processi principali, legati alla realizzazione del bene o del servizio, ma anche molte altre funzioni più connesse invece all'aspetto imprenditoriale.

La strategia si fonda su un concetto molto semplice: far fare agli altri quello che sanno fare meglio di noi per avere la possibilità non solo di ridurre i costi ma di collocare in maniera più efficiente le risorse disponibili, che, come sappiamo, sono sempre limitate.

Sebbene la teoria risulti semplice, l'applicabilità di questa presenta delle difficoltà: l'attuazione del processo di esternalizzazione è piuttosto complessa poiché richiede una modifica delle logiche competitive dell'impresa, che deve stabilire con attenzione a quali aree rinunciare per focalizzarsi su quelle che invece ritiene siano più vantaggiose per garantire il successo dell'organizzazione. Ciò comporta importanti cambiamenti, sia a livello organizzativo che strategico.

Il mondo dello streaming online ripone in questa pratica enorme fiducia; l'outsourcing in questo settore, infatti, è una delle pratiche più comuni. <sup>54</sup>Basti pensare all'utilizzo del protocollo http come distributore del contenuto

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> "Outsourcing: La gestione dei processi affidata all'esterno", Sistemi e Consulenze

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> "Fenomeno Netflix: il gigante dello streaming in continua evoluzione", Beatrice de Maren.

audiovisivo che ha permesso a piattaforme come Hulu e Amazon Instant Video di essere concepite e sviluppate sotto la denominazione di strutture Over-The-Top, ovvero prive di una propria infrastruttura di reti e definite da AGCOM come imprese in grado di fornire: "servizi, contenuti e applicazioni di tipo rich media, basati sulla presenza di contenuti audiovisivi che traggono ricavo dalla vendita di contenuti e servizi agli utenti finali.

Una prova aggiuntiva di quanto l'*outsourcing* abbia fatto la differenza è rappresentata dal "*Cloud computing*". Questo termine viene definito dal National Institute of Standard and Technology come "Un modello per rendere disponibile l'accesso alla rete in modo ubiquo, conveniente e on-demand ad un pool condiviso di risorse del computer configurabili (reti, server, spazi per l'archiviazione dei file) [...]".

Questo sistema prevede per la totalità degli utenti, se collegati ad una linea Internet, la possibilità di visualizzare i contenuti da qualunque posto ma soprattutto in ogni momento. Il Cloud Computing è stato alla base del successo di due grandi colossi dello streaming come Netflix, per la parte dello streaming video, e Spotify per il settore musicale. Il centro dell'interesse di queste aziende non è però il servizio offerto, quanto il cliente. Per le piattaforme di streaming la conoscenza dettagliata degli utenti è uno degli obiettivi principali, poiché costituisce il biglietto da visita per creare un palinsesto ben specifico e vicino ai gusti di ognuno; obiettivo conseguibile nella maggior parte dei casi solo da aziende specializzate nel settore.

Essendo un processo complesso e con un alto livello di competenze necessario, generalmente la raccolta e lo studio dei dati vengono affidati ad aziende esterne. Tali figure si occupano di attività che spaziano dallo studio del comportamento degli utenti, allo studio delle strategie di marketing, dove rientrano le spese pubblicitarie e le commissioni agli affiliati che portano nuovi iscritti sulla piattaforma. Un'azienda leader che opera a fianco delle compagnie di streaming è la Video Content Analysis; l'organizzazione concentra le sue ricerche su un'attenta analisi del video, osservando dati che spaziano dal contenuto visivo al sonoro. Il cliente, è evidente, come si trovi al centro dell'interesse, e proprio per questo motivo le varie piattaforme sono alla ricerca dei migliori analisti sul mercato per riuscire a massimizzare al meglio la *customer experience*.

Recentemente sembra che un'altra impresa, Canvs<sup>55</sup>, sia entrata a far parte di quella rete di aziende che supportano i servizi erogati dalle e-companies dello streaming; questa organizzazione ha ideato una modalità che mira ad analizzare sempre più nel profondo la mente umana. È stata capace, infatti, di sviluppare degli algoritmi in grado di studiare le emozioni e percezioni degli utenti scaturiti dalla visione dei programmi; il sofwtare sviluppato, attraverso un'analisi dei contenuti dei post per la maggior parte scritti e di facile interpretazione sui diversi social media come Twitter e Facebook, è riuscito a realizzare un algoritmo che fosse in grado di interpretare pensieri ed emozioni, grazie allo studio dei colori scelti dall'utente per il post.

Un altro importante servizio esternalizzato da queste aziende riguarda l'acquisto dei diritti di film o serie tv, prodotti da altre cinematografiche, da inserire all'interno della propria offerta. Da una parte si può parlare quindi di integrazione verticale, con la fondazione di una propria casa di produzione cinematografica, con una notevole risonanza all'interno dell'azienda. Dall'altra parte si osserva comunque il mantenimento

-

<sup>55 &</sup>quot;Canvas AI", GreenBook

dell'outsourcing per quanto riguarda una parte dell'offerta. Queste nuove realtà organizzative che si sono sviluppate negli ultimi decenni sono state caratterizzate da un numero esiguo di dipendenti al loro interno e da un numero più elevato di attività delegate a figure esterne, dando prova del loro enorme vantaggio in termini di flessibilità dei ruoli e dei progetti da sviluppare.

Ritorna quindi il concetto "Lasciar fare agli altri quello che sanno fare meglio di noi".

Nel processo di outsourcing sempre più spesso rientra anche l'esternalizzazione delle risorse umane.

Questo perché la specializzazione in determinati settori ha raggiunto livelli elevati, e molto spesso trattenere all'interno di un'organizzazione numerose e differenti figure con specifiche competenze potrebbe risultare svantaggioso per l'organizzazione stessa. Per questo motivo, specialmente nell'era delle e-company, numerose funzioni vengono affidate a soggetti esterni in grado di sviluppare un servizio di maggior qualità a prezzi decisamente più ridotti. In tempi recenti la diffusione della tecnologia ha dato vita al fenomeno dell'online *outsourcing*, concetto che viene ampliamente discusso in un report<sup>56</sup> del 2015 rilasciato dalla Banca Mondiale, dove vengono elencate una serie di nuove opportunità messe a disposizione grazie all'uso di internet. Con questo nuovo strumento è stato possibile realizzare delle piattaforme online funzionali a veicolare numerosi processi di outsourcing a vantaggio delle aziende coinvolte, le quali tramite questi siti possono reperire costantemente ad un vasto bacino di forza lavoro non solo flessibile ma anche a costi contenuti. Le tipologie di servizi che vengono erogati da questi "lavoratori autonomi" sono molteplici; dal supporto tecnico e lo sviluppo di software, dalla mera traduzione di testi alla verifica di contenuti web, fino alle operazioni più semplici come la trascrizione di file audio. Numerose piattaforme mettono a disposizione questi servizi, fra le più importanti si ricorda *Amazon Mechanical Turk*.

La logica alla base dell'esternalizzazione è quella di frammentare i vari processi produttivi in singole unità (compiti), in modo tale da eliminare la necessità di un'azienda di far fronte ad investimenti strutturali e da garantirne la sua flessibilità. In altre parole, è possibile abbattere i costi della fornitura di determinati servizi grazie all'utilizzo dell'online outsourcing; i servizi vengono erogati in modalità on-demand, incrementando la capacità dell'apparato produttivo di fluttuare in sincronia con l'andamento variabile del mercato.

Questa nuova rotta potrebbe avere spiegazione nella complessità e sofisticatezza di una quantità sempre più grande di processi da svolgere in un'azienda, la quale, ritornando al concetto base di *outsourcing*, si ritrova a dover scegliere su quali attività puntare con le proprie risorse e dove invece sono necessarie risorse esterne che abbiano maggiori competenze in merito.

#### 2.4 Opportunità e limiti dei processi di outsourcing nel settore dello streaming

Fenomeni come l'evoluzione dei mercati e il progressivo abbattimento delle barriere con la conseguente globalizzazione hanno modificato profondamente l'ecosistema in cui operano le imprese. Ciò ha comportato

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> Online Outsourcing: la nuova forma del precario digitale, Jacobini Italia, 26 Novembre 2019

importanti modifiche, come un aumento esponenziale dei possibili *consumers* nel mercato e di conseguenza dei possibili *competitors* all'interno dei diversi settori. Nel corso degli anni si è resa necessaria una evoluzione in termini di progetti e di idee sulla base di un cambiamento radicale avvenuto fra quelli che sono le preferenze dei consumatori e i loro comportamenti sul mercato.

Nel secolo scorso, <sup>57</sup>le pratiche legate alla esternalizzazione sono partite da aziende confluite nei modelli a rete, caratterizzate da un alto livello di efficacia in quanto consentivano a tutte le piccole medie imprese consorziate di condividere non solo interessi ma anche gli obiettivi con la possibilità ulteriore di preservare le risorse invece di andarle ad utilizzare per la realizzazione di attività esterne al core business.

Questa tipologia di accordo permetteva di mantenere un livello alto di flessibilità produttiva, con l'ulteriore facoltà di poter competere sui mercati nazionali e internazionali grazie al supporto offerto da queste reti di aziende fra loro strettamente interconnesse.

La flessibilità, intesa come livello di capacità di adattamento di un'impresa, è un elemento chiave per rispondere ai mutamenti della domanda. Sembra che da questo punto di vista "l'impresa tradizionale" non sia più in grado di offrire gli standard sufficienti di efficienza, capacità innovativa e flessibilità stessa.

Si sta procedendo verso una vera e propria evoluzione del rapporto fra il cliente e il fornitore, verso una realtà caratterizzata da maggior cooperazione, un miglior livello di comunicazione, entrambe soluzioni che hanno come scopo il raggiungimento di mutui benefici.

Oggi, i motivi che spingono le aziende ad esternalizzare determinate funzioni aziendali sono dovuti alla mancanza di risorse interne come le tecnologie avanzate e il know-how necessario per sfruttare queste ultime, oppure spesso si esternalizza anche per ricercare un miglioramento dell'efficienza produttiva e talvolta anche una diminuzione dei costi.

Lo strumento dell'esternalizzazione risulta essere fra i più efficaci nella ristrutturazione delle aziende e quello ad apportare molteplici benefici, ma presenta anche numerose limitazioni.

Un primo aspetto che bisogna considerare riguardante il tema dell'outsourcing è che questa attività, se gestita in maniera inefficace, può provocare dei danni al personale. Un'eccessiva esternalizzazione può infatti provocare una reazione dei dipendenti, che vanno a percepire di non essere indispensabili per la messa in atto dei processi interni.

Se si analizzano invece i benefici e i vantaggi dettati dall'implementazione di questa strategia, è doveroso menzionare non solo il concetto di flessibilità di cui si è già discusso precedentemente, ma anche il tema del livello di specializzazione, che aumenta specialmente nelle aree legate al core business aziendale in cui confluiscono gran parte delle risorse e del know-how di cui si dispone.

Nel contesto delle piattaforme di streaming video tale concetto risulta essere piuttosto delicato<sup>58</sup>.

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> "Esternalizzazione: i vantaggi dell'outsourcing", MMoperations

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> "Strategie di posizionamento dell'offerta OTT nei ricevitori. Analisi del caso RaiPlay", Jessica Fratarcangeli", AA. 2019/2020

Dalle ricerche svolte si può affermare da un lato che l'outsourcing è una strategia ben implementata dentro queste organizzazioni, ma che allo stesso tempo il dipendente mantiene un ruolo primario all'interno della catena di produzione. L'obiettivo di mantenere la centralità della persona permette all'azienda di non incorrere effettivamente nel rischio di avere al suo interno risorse poco motivate.

L'esternalizzazione può essere affrontata anche dal punto di vista della gestione strategica, attraverso un'analisi dei punti di forza e di debolezza con l'intento di costruire una guida operativa in grado di orientare in maniera efficace le decisioni degli operatori. Nella letteratura manageriale, le attività che solitamente sono predisposte ad essere esternalizzate dall'azienda sono le cosiddette attività di supporto o core distinct activities (ad esempio la logistica) e quelle generiche, ovvero quelle attività che non sono connesse ai processi di produzione del valore o al core business. L'outsourcing di core related activities potrebbe provocare fenomeni come lo *spill-over* <sup>59</sup>o dispersione delle conoscenze.

In un settore come questo, in cui i cambiamenti tecnologici possono essere causa di invecchiamento dei processi e talvolta delle attività strategiche dell'impresa, si presentano spesso due possibilità per le aziende: la prima consiste nello sviluppo delle tecnologie necessarie all'interno della propria struttura, la seconda punta invece sulla ricerca sul mercato di un partner che possa supportare i nuovi processi con le tecnologie necessarie. Questa scelta in molti casi si è visto non essere stata presa tanto per mancanza di competenze o risorse anche finanziarie delle imprese, tanto perché la velocità a cui viaggia l'innovazione in campo tecnologico, talvolta rende necessario alle aziende affidarsi ad altre più competenti in modo tale da andare a risparmiare non solo sui costi ma soprattutto sui tempi di realizzazione di processi come la formazione.

Nel settore dello streaming online le attività che generalmente non lasciano le mura aziendali riguardano sicuramente il ramo del Marketing, che riveste un ruolo fondamentale sia per il tipo di settore in cui si opera sia per il periodo che stiamo vivendo e le nuove abitudini che si stanno sviluppando. <sup>60</sup>

La funzione "Sicurezza e Tutela aziendale" è un'altra attività "chiave" per l'azienda, che viene affidata alle risorse aziendali. Questo ramo azienda supporta l'azienda studiando, sviluppando e attuando strategie che mirano alla prevenzione di situazioni che potrebbero danneggiare l'organizzazione.

Un'altra divisione fondamentale che sicuramente deve essere parte integrante dell'azienda è quella della "Ricerca e dello Sviluppo"; la sua mansione è quella di occuparsi dello sviluppo tecnologico e della gamma dei servizi da offrire nel rispetto delle scelte competitive portate avanti dall'azienda.

Si occupa direttamente di sviluppare e proporre dei piani di ricerca in funzione delle opportunità offerte dall'evoluzione tecnologica. Non a caso grazie al livello elevato di know-how detenuto all'interno dell'azienda Netflix, i reparti di R&D della società sono riusciti, agli albori della sua vita, ad implementare una tecnologia fondamentale, conosciuta all'inizio come Cinematich e divenuta poi Netflix Recommender System. Questo

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> In economia is usa per indiciare il fenomeno secondo cui un'attività economica volta a beneficiare di un determinato settore o una determinata area territoriale produce effetti positivi anche oltre a tali ambiti. Spill-over, Enciclopedia Treccani

software permetteva di analizzare le preferenze dei consumatori e riusciva a trasformarle in un'offerta sempre più personalizzata per ogni cliente che navigava sulla piattaforma; probabilmente uno dei fattori di successo più importanti per il colosso dello streaming.

Anche per quanto riguarda il servizio offerto agli utenti, i numerosi dati raccolti da queste grandi aziende hanno permesso loro, per esempio, di diminuire l'outsourcing relativo alla produzione dei contenuti di intrattenimento, dando vita alle case di produzione cinematografica che prendono il nome proprio dalle Big dello streaming (Esempio produzione originale Netflix, Produzione originale Amazon Prime Video).

Questa corrente, che passa da una soluzione buy ad una soluzione make, offre uno spunto interessate circa questa strategia. In questo caso lo scopo principale del mondo dell'intrattenimento, ed in particolare delle piattaforme, è quello di fornire un'offerta agli utenti sempre più vasta.

Per questo motivo la scelta di protendere verso una strategia di make in sostituzione alla strategia buy permette di comprendere quanto in alcuni casi l'outsourcing possa divenire limitante per l'azienda che lo adopera; le implicazioni relative al caso riguarderebbero un aumento dei costi per l'acquisto dei diritti dei contenuti e tempi di attesa molto ampi per il lancio di serie televisive o film in produzione.

Con questa strategia invece, non solo le piattaforme riducono i costi, andando a realizzare un numero ingente di progetti con un costo da sostenere decisamente inferiore, dall'altro hanno la possibilità di adattare in maniera più efficace i gusti e i trend del momento andando a creare dei contenuti ad hoc per i propri utenti. Non a caso le produzioni originali si trovano in cima alle classifiche fra i contenuti più visti e apprezzati dal pubblico. Questo esempio fa riflettere, infatti, su quanto l'esternalizzazione abbia dei limiti strutturali nella sua applicazione e quanto sia invece cruciale avere un know-how aziendale che sia in grado di adattarsi brillantemente alle nuove sfide che si presentano sul mercato.

Risulta evidente come, in base al settore in cui si opera, si possano evidenziare all'interno di ogni organizzazione le relative core activities e le competenze necessarie; in sostanza l'outsourcing va inteso come un momento qualificante per procedere alla revisione e al controllo dei processi di gestione, in collaborazione con un partner che sia in grado di condividere best practice, e risulta infine anche un'occasione per allineare i sistemi informativi al supporto di questi nuovi processi, con un salto in avanti tecnologico sostenuto da competenze e conoscenze adeguate.

# 2.5 L'esternalizzazione all'interno delle piattaforme di streaming: a chi si affidano?

Sebbene l'esternalizzazione presenti al suo interno dei limiti in termini di applicabilità e di struttura, rimane ugualmente un modello di cui le aziende si servono spesso. Bisogna tenere comunque presente che le aziende a cui si fa riferimento, non solo operano in un settore ad altissima competitività e caratterizzato da un numero limitato di operatori che competono su di esso, ma hanno a che fare con volumi di produzione elevati. Il processo tecnologico ha poi "abituato" gli utenti sul web ad usufruire di servizi di qualità sempre crescente e

per questo motivo mantenere una posizione competitiva in un mondo che viaggia ad una velocità doppia rispetto ai decenni scorsi è divenuto complesso.

Lo studio effettuato va ad analizzare nel profondo quali sono le realtà aziendali nel campo dell'intrattenimento che vengono maggiormente affidate a figure esperte in materia, e quali sono i principali leader nel campo di queste funzioni.

Nel panorama nazionale, durante l'evento di AudiOutdoor tenutosi a Milano nei primi giorni di luglio 2021, il Marketing Director per l'Italia di Netlfix, Paolo Lorenzoni, ha illustrato le strategie implementate dal suo team. Per quanto riguarda le attività che ricoprono la parte creativa dei contenuti pubblicitari dell'azienda, Lorenzoni ha citato due aziende che operano come partner di Netflix, Dude Publicis e We are Social. L'azienda GroupM invece, leader mondiale nel media investment, è responsabile della gestione delle campagne pubblicitarie offrendo le proprie tecnologie e il proprio know-how sia sul fronte online che sul fronte off-line (televisione, stampa e radio).

Ma può accadere anche altro. Un fenomeno interessente e che merita di essere analizzato è sicuramente il caso di Amazon e Netflix, che sono competitors nel settore dello streaming, ma partner per quanto riguarda la sezione cloud. Al giorno d'oggi se le aziende necessitano di ingenti risorse di tipo tecnologico, le strade per acquisirle sono due: produrle dall'interno, o acquistarle all'esterno. Tuttavia, organizzazioni come appunto Netflix che necessitano di migliaia di server a cui appoggiarsi per offrire i loro servizi agli utenti, si ritrovano ad avere poca scelta in termini di produttori, e Amazon è uno di questi. In pochi anni, l'azienda è passata da un totale di un milione di ore al mese di streaming al numero strabiliante di 1 miliardo durante la pandemia; la curva dei costi che si è andata a delineare non era sostenibile senza un supporto di un'azienda partner, queste le dichiarazioni del CEO di Netflix Reed Hastings.

Ma una delle decisioni più importanti che l'impresa televisiva deve prendere consiste nella scelta fra acqusitare da un fornitore esterno i programmi che andranno a comporre il palinsesto oppure produrre direttamente in house il prodotto audiovisivo, andando quindi ad estendere la propria attività economica verso monte nella catena di produzione. Nella realtà esistono diverse alternative che si sovrappongono fra i due estremi, make or buy; generalmente la scelta oscilla fra esternalizzare la produzione dei contenuti di intrattenimento e l'internazionalizzazione che permette dall'altro lato di personalizzare il palinsesto a costi minori. Questa strategia comune alle piattaforme di streaming suggerisce l'inversione di rotta avvenuta negli ultimi anni in merito all'esternalizzazione dei servizi no core e apre le porte ad un nuovo modo di pensare e di agire delle aziende. Inizialmente l'outsourcing veniva applicato solo su funzioni non strettamente correlate al business dell'impresa, mentre oggi, a seguito di inasprimento della competitività, le aziende per rimanere sempre in competizione l'una con l'altra, necessitano di dotarsi di una struttura che sia il più flessibile possibile. Per raggiungere questo scopo quindi si delegano numerose funzioni a soggetti specializzati, mantenendo entro le proprie mura aziendali un numero esiguo di funzioni.

Generalmente le aree principali che sono soggette ad esternalizzazioni riguardano la parte della fornitura, che comprende il servizio delle paghe, dei contributi del personale e altri servizi simili.

Il ramo delle risorse umane è un'altra funzione che viene affidata, per determinate fasi come la parte del recruiting, ad aziende leader nel campo. Affidarsi ad un partner in questo caso permette non solo di accedere ad una rete di contatti molto più vasta, ma le tecnologie e il know-how di queste aziende permette di effettuare lo stesso lavoro in tempi molto più brevi e soprattutto con un'incidenza di errore nettamente inferiore, grazie proprio all'esperienza maturata sul campo.

<sup>61</sup>Un caso interessante in materia di esternalizzazione è stato siglato il 6 luglio 2021 dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato in merito all'accordo fra la società di infrastrutture Tim e una società di distribuzione di video e programmi televisivi inglese, DAZN. Questo accordo stipula una partnership con Tim, la quale si occuperà di fornire il supporto tecnologico a DAZN per la trasmissione in esclusiva di 7 partite ogni turno del campionato di Serie A, e in co-esclusiva 3 partite.

Questo è un chiaro esempio in cui da una parte, si ha un'azienda grande e specializzata nelle infrastrutture come Tim, che da anni opera anche nel settore dei servizi audiovisivi, con il suo servizio OTT Tim Vision, al cui interno integra contenuti originali e servizi esterni (Netflix, DAZN...) e che dispone indubbiamente di elevatissime competenze nel settore. Per garantire i propri servizi agli utenti in termini di traffici dei dati è evidente che le piattaforme ritengono più efficiente affidarsi ai leader del settore delle infrastrutture tecnologiche, andando quindi a concentrare le proprie risorse su altre aree di competenza.

L'outsourcing non solo di risorse materiali o in questo caso immateriali, ma anche di risorse come quelle legate alle competenze dei singoli dipendenti si rivela necessario da applicare in realtà che divengono ogni giorno sempre più complesse e richiedono soprattutto una corsa al miglioramento e all'innovazione molto rapida e dinamica.

La digitalizzazione ha modificato sostanzialmente il modo di costruire ed organizzare un'azienda; in particolare un settore come quello dello streaming audiovisivo, che deve tutto alla tecnologia e ai suoi sviluppi, è un esempio chiaro di come si stanno modificando anche le necessità di esternalizzare. Un tempo acquistare esternamente dei servizi erogati da altre organizzazioni aveva come scopo principale quello di andare ad abbattere i costi e i tempi di realizzazione dei progetti; oggi si è alla continua ricerca della perfezione, un concetto che è stato instillato ai consumatori i quali hanno di conseguenza sviluppato aspettative altissime portando le aziende alla ricerca della massimizzazione della qualità del proprio prodotto o servizio. Si può concludere quindi, che l'esternalizzazione si sta lentamente spostando verso il concetto di vera e propria cooperazione fra le aziende al fine di sviluppare un servizio e un prodotto superiore agli altri competitors sul mercato, un obiettivo realizzabile solo grazie alla scelta di risorse specializzate, spesso con competenze che vanno oltre l'effettivo core business dell'azienda, e quindi reperibili soltanto all'esterno.

-

<sup>61</sup> AGCM, Adunanza 6/07/2021

# Capitolo 3 Il Concetto di strategia e relativa implementazione nel settore dello streaming

#### 3.1 Definizione del concetto di strategia

Per definizione la strategia è un insieme di scelte relative alle risorse da impiegare e a quali attività intraprendere a livello produttivo, ma anche amministrativo o finanziario o commerciale. 62

In termini pratici la strategia definisce l'insieme di *step* che permettono di raggiungere gli obiettivi che un'azienda si prefissa, ed è interpretabile in ultima istanza come un collegamento fra questa e l'ambiente esterno. In poche parole, la strategia racchiude il piano di lavoro stabilito per raggiungere la *vision* scelta.

Le strategie riflettono i punti di forza di quella azienda, le loro vulnerabilità, ma anche le opportunità e le risorse a disposizione per sfruttarle.

Quando si delinea il concetto di strategia, è necessario andare a ad analizzare attentamente e in maniera distinta il concetto di pianificazione strategica. <sup>63</sup>Secondo una definizione di Johnson and Scholes, la strategia aziendale rappresenta l'obiettivo e la direzione presa da un'organizzazione proiettata nel lungo termine, che permette il raggiungimento di un certo tipo di vantaggio competitivo, il quale a sua volta si configura con l'organizzazione delle risorse a disposizione al fine di soddisfare i bisogni del mercato da un lato e le aspettative degli azionisti dall'altro.

È logico che nell'ambiente aziendale si possa parlare di una molteplicità di strategie, come per esempio quelle legate al marketing o alla sfera finanziaria. L'insieme di queste strade che ogni funzione si prefigge di seguire, confluiranno sempre verso l'auspicato raggiungimento della strategia aziendale, che ha come fine ultimo quello di generare profitti e a livello gerarchico è la massima strategia che ogni organizzazione si prefigge.

<sup>64</sup>Il management aziendale per elaborare concretamente il piano si basa su un processo standard; i

- 1. Elaborazione e definizione della *mission* e della *vision* aziendali. La *mission* è l'insieme degli obiettivi a lungo termine, mentre la *vision* rappresenta la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni dell'azienda.
- 2. Focalizzazione sugli obiettivi di primo livello, seguita da una pianificazione delle azioni da intraprendere.
- 3. Definizione di una sorta di "piano di attacco"; un approccio per differenziare l'azienda e per rendere uniche le offerte proposte al mercato. In questa fase generalmente si punta su una strategia di

<sup>&</sup>lt;sup>62</sup> "Concetto di Strategia e criteri di elaborazione per la Strategia", Nunzio Nuzzo, luglio 2020.

<sup>63 &</sup>quot;Strategia: orientare organizzazioni e imprese in un mondo che cambia", Johnson, Whittington, Sholes, Angwin, Ranger, Paci.

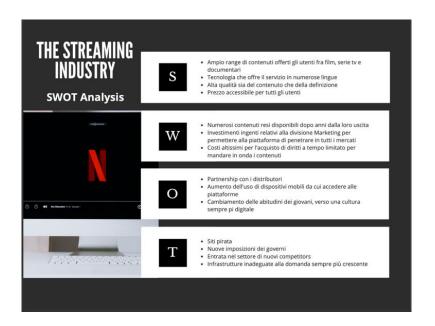
<sup>&</sup>lt;sup>64</sup> "Mission e Vision aziendale: come definirle nel modo corretto", Mondopmi

differenziazione dei prodotti, attraverso un'attenta ricerca al fine di evidenziare i punti di forza del prodotto da poter valorizzare, oppure ad una leadership di costo.

Uno strumento utilizzato in questa fase è l'analisi SWOT; si tratta di una matrice a quattro quadranti che analizza punti di forza, punti di debolezza, eventuali opportunità e minacce per l'impresa.

- 4. La verifica della fattibilità del progetto; si effettua attraverso la creazione di un modello o prototipo di business che racchiude tutte le informazioni, i dati e le ipotesi considerati nelle <sup>65</sup>fasi precedenti.
- 5. Definizione del quadro strategico complessivo; dove gli obiettivi primari vengono gradualmente affiancati dagli obiettivi secondari che interagiranno con i primi.

Volendo andare a studiare il settore dello streaming, è opportuno utilizzare l'analisi Swot; questo strumento permette di studiare il settore da un punto di vista sia esterno che interno alle singole aziende e la sua realizzazione è possibile grazie ad attente ricerche sul web.



I punti di forza elencati nella tabella racchiudono i fattori su cui le aziende dello streaming hanno investito e puntano fin dall'inizio; un'offerta che contenga un ampio numero di contenuti, erogati con standard di qualità elevati e soprattutto a prezzi contenuti rispetto ai servizi disponibili sul mercato per gli utenti. Sono sostanzialmente le attribuzioni dell'organizzazione che sono utili a raggiungere un particolare obiettivo.

I punti di debolezza permettono di osservare quelle che sono le difficoltà che incontrano queste grandi imprese, come per esempio i costi alti da sostenere per l'acquisto dei diritti sulla riproduzione dei contenuti a tempo limitato, che hanno spinto nel tempo a cercare nuove soluzioni come le produzioni originali; fattori quindi che ledono le aziende nella corsa al vantaggio competitivo.

<sup>65 &</sup>quot;La strategia aziendale", Ms Corporate

L'osservazione dell'ambiente esterno fa emergere da una parte le opportunità che offre questo settore; come prima cosa l'approccio e la mentalità digitali che contraddistinguono le nuove generazioni fanno di queste piattaforme un vero e proprio successo, inoltre la facilità di utilizzo che è stata concepita per questi siti ha aperto le porte anche ai gruppi di consumatori più restii alla tecnologia. La vera e propria opportunità è stata colta nel concepire un servizio che fosse usufruibile dalla quasi totalità dei dispositivi che spesso si possiedono in un'abitazione. L'insieme di questi fattori esterni sono utili a raggiungere il vantaggio competitivo per queste aziende. Ma, come ogni settore, anche quello dell'intrattenimento in streaming racchiude al suo interno alcune minacce che le aziende devono essere in grado di sovrastare e di precedere. La pirateria, in particolare, è considerata il competitor più insidioso a causa dei contenuti completamente gratuiti contro i quali le competizioni risulta decisamente più complicata. L'entrata di nuovi competitor rappresenta una minaccia continua, in quanto il settore è molto proficuo ed è quindi ambito da molte aziende che ricercando continuamente il vantaggio competitivo attraverso l'offerta di pacchetti differenti o di servizi più variegati<sup>66</sup>. Se gli sforzi in cui incorrono le piattaforme dovessero risultare vani, queste potrebbero ricorrere a due differenti soluzioni; la prima è legata ad un sostenimento di alte spese di marketing attraverso cui le società mirano ad acquisire nuovi utenti dal mercato e a sostituire quelli persi.

Generalmente queste aziende utilizzano un ampio mix di programmi di marketing e di pubbliche relazioni per promuovere il servizio a potenziali nuovi clienti.

La seconda soluzione che può essere scelta riguarda il sostenimento dei costi legati all'incremento e la qualità del servizio offerto. Si parla di un mercato competitivo e soggetto a rapidi cambiamenti, per questo motivo è necessario rimanere in costante competizione con le offerte presentate dai competitors sul mercato.

## 3.2 Le strategie del settore dello streaming; strategie in comune e differenti messe in atto

Da alcuni anni si può dire essere in corso una vera e propria guerra dello streaming, che ha raggiunto il picco della competizione durante lo scoppio della pandemia. <sup>67</sup>Le restrizioni imposte durante la pandemia, che hanno portato alla chiusura delle Sale Cinema e dei Teatri, ha accelerato quella che già era una crescita rapida del settore dello streaming.

Le aziende che operano a livello mondiale nel settore sono numerose; fra le più importanti ricordiamo Netflix e Amazon Prime Video, che sono anche le più longeve, seguite poi da piattaforme come Apple Tv o Disney +, fino ad arrivare a piattaforme di nicchia come Shudder (Americana, specializzata in film horror) e MUBI (cinema d'autore e festival, con titoli a rotazione) o realtà nazionali come lo può essere RaiPlay.

<sup>&</sup>lt;sup>66</sup> "I Sistemi di controllo interno nelle Internet Companies", A. Falfari.

<sup>&</sup>lt;sup>67</sup> "Come si vince la guerra dello streaming? Le strategie delle diverse piattaforme" di Max Brog, Movie Player.

Essendo il numero di competitors sul mercato molto vasto, attraverso un'analisi si potrà osservare come la relativa tipologia di strategia varia da un'organizzazione ad un'altra.

## 3.2.1 Le strategie principali delle piattaforme OTT

Il modello di business adoperato è lo stesso per tutte le piattaforme, il modello subscription, cioè in abbonamento. La proposta di valore per la maggior parte di queste organizzazioni si costruisce attorno ad alcuni punti strategici:

- 1. La quantità è una delle strategie su cui puntano maggiormente queste aziende, ovvero sull'esistenza di un catalogo vasto di contenuti offerti agli utenti. Questo perché, salvo rare eccezioni, non sono presenti contenuti pubblicitari all'interno delle piattaforme, che al contrario nel settore televisivo generano profitti significativi; di conseguenza la prima fonte di profitto in queste realtà è rappresentata unicamente dagli abbonamenti siglati sulla piattaforma. La quantità di contenuti nell'offerta deve essere sempre aggiornata in modo tale da mantenere alta non solo la curiosità di chi alla piattaforma è già abbonato, ma lo scopo principale è quello di andare a catturare nuovi clienti proprio con l'aggiunta di contenuti di successo. A tal proposito una ricerca ha rivelato che la piattaforma Disney+ ha avuto un picco di iscritti subito dopo aver confermato l'uscita di Hamilton sulla piattaforma. Offrire un servizio che sia il più vasto possibile, questa è una delle prime strategie di queste aziende.
- 2. La creazione di un proprio catalogo interno; più chiaramente si sta puntando sulla condivisione di ogni tipo di contenuti "originali", ovvero che appartengono al brand specifico. Non a caso uno dei successi di Disney Plus<sup>68</sup> è dovuto al fatto che la piattaforma ha reso disponibili una serie di contenuti che non venivano mandati in onda da più di 10 anni e che solo i server di Disney potevano contenere. Un altro esempio attuale è la piattaforma HBO Max negli Stati Uniti che riunisce tutti i brand della Warner e Viacom che controlla i contenuti della Paramount. In merito a questa strategia, la piattaforma Netflix sta puntando grandi risorse, avendo lo scopo di offrire al pubblico dei contenuti unici che vengono immediatamente ricollegati al brand.
- 3. Avvalersi di figure di spicco nel mondo dello spettacolo all'interno dei propri contenuti per attrarre nuovi clienti sulle piattaforme. Questa strategia è stata portata avanti brillantemente per esempio da Amazon Prime Video che ospita delle serie tv basate su autori acclamati come Tom Clancy e Philip K. Dick e da Netflix che ha siglato accordi con personaggi del calibro di Ricky Gervais e Ryan Murphy. Le aziende sfruttano queste figure riconosciute e acclamate da tutti per aumentare la notorietà dei propri brand e dare quindi credibilità alle produzioni girate at home. Non a caso è sempre più comune al giorno d'oggi guardare film o serie tv che portano il marchio di "casa" dove si possono riconoscere molti attori famosi che hanno lavorato precedentemente con le grandi case di produzione. Queste realtà

<sup>&</sup>lt;sup>68</sup> "Le migliori piattaforme streaming", Tecnologia Libero.

hanno modificato totalmente non solo il modo di guardare i film, ma anche il modo di produrli e di girarli.

4. Il concetto di esclusività: è possibile osservare che, nella maggior parte dei casi, un contenuto preciso è disponibile in quel momento solo su una determinata piattaforma, oppure su più piattaforme ma generalmente è gratuito soltanto su una. Questo concetto però, vale principalmente per le produzioni originali che spesso non sono reperibili su altri siti web ma soltanto sulle loro piattaforme. Distribuire i titoli in esclusiva è il modo più efficace per creare un legame diretto, emozionale e profondo con i propri utenti. Infatti, una volta che un consumatore identifica quel contenuto con chi la distribuisce, è più facile che sia più propenso ad usufruire del suo servizio.

La pioniera di questa strategia è stata la HBO intorno agli anni 90, quando si aggiudicò la reputazione di *quality television* grazie a contenuti come, per esempio, Sex and the City, che permisero alla piattaforma di essere riconosciuta dagli spettatori in tutto il mondo. È proprio questa idea che ispira il CEO di Netflix ad entrare nel mondo della produzione dei contenuti di intrattenimento, tanto da affermare in un'intervista "*The goal is to become HBO faster than HBO can become us*". <sup>69</sup>

Piattaforme come HBO e Sky devono il loro successo proprio ad una serie tv, "Game of Thrones", attorno alla quale hanno costruito tutta la loro comunicazione e grazie alla quale sono riusciti a conquistare un'importante fetta del pubblico presente sul mercato.

5. Il prezzo. Le tariffe che queste piattaforme richiedono per i diversi abbonamenti sono state una vera e propria rivoluzione poiché, in precedenza, per noleggiare i film presso centri come Blockbuster si pagava mediamente un prezzo intorno ai 5 euro, mentre oggi con 15 euro al mese puoi accedere ad un'infinità di contenuti sul qualunque dispositivo, senza avere alcuna scadenza per la restituzione.

Nella *streaming* war<sup>70</sup>, però, i diversi operatori adottano anche strategie che permettono di differenziare l'offerta sul mercato.

- Amazon Prime Video: L'accesso alla piattaforma è interamente gratuito per tutti coloro che sono iscritti all'abbonamento relativo al servizio Prime di Amazon, vi è la possibilità quindi senza pagare costi aggiuntivi di guardare contenuti originali e non come ogni altra piattaforma. Negli USA il servizio di spedizione contava circa 110 milioni di abbonati nel dicembre del 2019, con un numero di circa 26 milioni di utenti sulla piattaforma nel 2018, che potrebbero arrivare secondo alcuni dati a 56 milioni entro il 2022. La strategia utilizzata in questo caso si avvicina al concetto di un servizio, quello dello streaming, inteso come add-on rispetto al servizio principale che è quello legato alle spedizioni. Il servizio di intrattenimento offerto dà la possibilità di abbonarsi a canali premium come, per esempio, HBO e Cinemax e di acquistare o noleggiare dei contenuti specifici. Questa tipologia di mix

<sup>&</sup>lt;sup>69</sup> "Come si vince la guerra dello streaming? Le strategie delle diverse piattaforme" di Max Brog, Movie Player.

<sup>70 &</sup>quot;Strategie di Posizionamento dell'offerta OTT nei ricevitori. Analisi del caso RaiPlay", Jessica Fratarcangeli

- dell'offerta rende questa azienda una delle prime ad offrire di fatto tutte le tipologie di pacchetti che vengono offerte singolarmente dagli altri *competitors*.
- *Chili*: è la principale piattaforma dedicata al noleggio di film e serie televisive. Il suo catalogo è composto da migliaia di titoli appartenenti a ogni genere, nazionalità ed epoca; è anche possibile trovare contenuti in prima visione appena usciti nelle sale cinematografiche, oppure le serie televisive straniere in contemporanea con la messa in onda negli altri paesi. La visione del catalogo è disponibile a tutti gli utenti in forma gratuita, infatti, su questa piattaforma l'utente paga esclusivamente per i contenuti che sceglie di guardare. I prezzi offerti sono molto vantaggiosi. Un'altra opportunità offerta dalla piattaforma è quella di acquistare sul sito DVD, blu-ray e merchandasing dedicati al mondo del cinema a prezzi vantaggiosi; la strategia di cross-selling, dove la piattaforma mette a disposizione una combinazione di servizi e prodotti rende il sito più attrattivo di altri.

Le strategie adottate oggi, in una fase in cui il settore è divenuto abbastanza saturo, si concentrano principalmente su *partnership* siglate fra i *competitors*. Se inizialmente la streaming war veniva combattuta uno contro l'altro; uno dei modi più efficienti per mantenere gli standard di competitività alti è quello di offrire dei pacchetti agli utenti con servizi anche di altri competitors. Questa nuova direzione sta vedendo protagoniste la totalità delle piattaforme, le quali o per sopravvivere, o per penetrare più efficacemente in mercati più ostici, si affidano ad altre aziende per collaborare insieme offrendo dei pacchetti con prezzi vantaggiosi. Un esempio può essere fatto con Sky, che dopo il lancio della sua piattaforma brandizzata SkyQ, ha inglobato l'offerta di Netflix, di DAZN, Infinity e Disney+ e stretto un accordo con DAZN sulla propria piattaforma satelittare. Gli accordi rappresentano una *coopetition* che sta prendendo corpo nel mercato audiovisivo italiano. Se si fa riferimento al dilemma dell'innovatore infatti, la *coopetition* per definizione determina sia dei benefici per gli operatori *disruptive*, i quali hanno accedono alla possibilità di affacciarsi alla più ampia platea offerta dagli *incumbent*, sia per questi che limitano invece l'effetto della sostituzione; questa strategia verrà portata avanti fino a quando entrambi gli operatori massimizzeranno il proprio ARPU o *Average Revenue Per User*, inteso come il ricavo medio ottenuto mensilmente per ogni singolo utente.

Importanti strategie sono state poi adoperate dal punto di vista del marketing. L'utilizzo dei social media è stato recentemente adottato per puntare sulla creazione di maggior interazione fra gli utenti e le piattaforme. Una strategia social che abbraccia Facebook, Twitter e Instagram e che si differenzia per paese così da garantire contenuti targettizzati e sviluppati appositamente per il pubblico di un determinato Stato.

I contenuti scelti dal brand si concentrano sulle nuove uscite della piattaforma creando così aspettativa prima dell'uscita con post che mantengono l'engagment alto durante e dopo in maniera tale da incuriosire gli amanti delle serie. I contenuti engagement sono i principali, incentrati sugli attori e i personaggi delle varie serie o

<sup>71 &</sup>quot;Guida alle piattaforme streaming", Ibicocca.

film. <sup>72</sup>L'azienda Neislen ha rivelato che sui social, soggetti come broadcaster e OTT che inglobano storie e modelli di business differenti, puntano tutti ad un unico obiettivo, il coinvolgimento degli utenti. Diventa fondamentale per questi soggetti realizzare dei piani editoriali social adeguati per valorizzare la library. Nieslen Social ha realizzato uno studio atto a monitorare il coinvolgimento sui social degli utenti fruitori delle piattaforme OTT. <sup>73</sup>Nel primo trimestre del 2020 il volume delle interazioni sui social network relativi alla programmazione dei servizi di distribuzione di contenuti video in Italia ha subito un aumento del 40% rispetto allo stesso periodo del 2019. Durante il primo trimestre del 2020 le interazioni che si verificavano 3 ore prima e 3 ore dopo la messa in onda dei contenuti sulle diverse piattaforme, anche detta modalità lineare, sono state circa 220 milioni. Grazie a queste strategie di content marketing il legame fra brand e pubblico si rafforza, il prodotto viene sponsorizzato e gli stessi utenti, interagendo, si fanno ambasciatori del marchio.

## 3.3 Uno sguardo al futuro: nuove strategie di diversificazione nel settore dello streaming

La fase che sta attraversando il settore delle OTT è abbastanza satura; sul mercato si trovano molti players e le offerte che presentano agli utenti sono contraddistinte da numerosi

n questo momento di forte cambiamento ed espansione una delle strategie messe in campo dalle diverse reti televisive sono le alleanze commerciali; le pratiche come quelle di accordi di co-produzione, sviluppo di piattaforme in comune e la condivisione di cataloghi sembrano essere una strategia razionale per tutte quelle realtà che si sono ritrovate nel giro di pochi anni a dover competere contro dei colossi mondiali dell'intrattenimento. E' risaputo che per mantenere il vantaggio competitivo o per cercare semplicemente di sopravvivere in un settore come quello dello streaming audiovisivo non è assolutamente semplice, per questo motivo molte organizzazioni nel campo si stanno muovendo già un po' di tempo alla ricerca di servizi aggiuntivi da offrire o nuove concezioni di streaming.

## 3.3.1 Il futuro delle piattaforme OTT nello sport

In un palcoscenico che sta diventando sempre più saturo e competitivo, molte piattaforme stanno diversificando il proprio modello di business, per via dei tanti competitor sul mercato, ed evitare che il tasso di cancellazione (churn rate) aumenti. Inoltre, la relazione diretta con gli abbonati e un ampio pool di dati sui modleli di visualizzazione, consente alle aziende di comprendere e soddisfare le esigenze dei loro clienti.

Da qui l'interesse per l'industria del calcio. Contrariamente alle TV via cavo e satelittari dove i canali e programmi sono predeterminati, nelle piattaforme digitali l'abbonato ha la possibilità e la totale libertà di scegliere l'evento preferito potendo usufruire di varie categorie sportive. Tra streaming, live, replay, interviste e statistiche sempre aggiornate, l'appassionato ha completa scelta con un esborso economico molto inferiore

<sup>&</sup>lt;sup>72</sup> Social Media, nuova arena per due mondi non più separati, Nieslen.com

<sup>&</sup>lt;sup>73</sup> Sempre forti le interazioni social dedicate alle streaming tv. Ma pesa la mancanza di eventi sportivi, talent e reality, PrimaOnline

rispetto ai tradizionali pacchetti TV. <sup>74</sup>Il leader della distribuzione dei contenuti sportivi online è indubbiamente DAZN, fondato a Londra da Perform Group nel 2015. La piattaforma è disponibile in 30 paesi, con un numero di utenti nel 2020 che si aggirava intorno gli 8 milioni, i quali hanno la comodità di disporre di un'ampia offerta di eventi sportivi. L'obiettivo principale degli ultimi tempi per le piattaforme OTT sembra quindi quello di riuscire ad ottenere l'esclusiva per i diritti calcistici dei vari tornei, con lo scopo di attrarre non solo nuovi utenti, ma di trattenere quelli già presenti offrendo loro un servizio esclusivo.

Lo sport sembra essere prossimo a diventare una delle strategie centrali di Jeff Bezos. <sup>75</sup>Tifosy, una boutique di advisory specializzata sul business e sullo sport, ha svolto un'analisi che pone il focus su come Amazon ha intenzione di sfruttare lo sport nel suo business. Prima di tutto bisogna ricordare che Amazon Prime conta oramai oltre 200 milioni di membri con accesso diretto a Prime Video, e ha come obiettivo quello di farli aumentare grazie all'acquisto di diritti tv per il calcio, sfruttando un'altra piattaforma di recente in suo possesso, ovvero quella di Twitch, acquistata dal colosso nel 2014 per la cifra di 735 milioni.

<sup>76</sup>In Europa l'attenzione sportiva è quasi interamente canalizzata verso il calcio.

Per questo motivo Amazon ha siglato, nel 2019, un contratto per 3 stagioni per la cifra di 105 milioni di euro con la Premier League al fine di trasmettere circa venti partite a stagione attraverso la propria piattaforma. Questa strategia è valsa alla compagnia un aumento di circa il 35% negli abbonamenti a Prime Video dopo l'annuncio del nuovo accordo. Recentemente sono stati acquistati i diritti per i match di Champions League in Italia e in Germania, che andranno dalla stagione 2021/2022 a quella del 2023/2024 e comprenderanno le gare del martedì sera in Germania per un valore di 270 milioni di euro e le gare del mercoledì in Italia per la cifra di 240 milioni di euro. In Francia invece Amazon ha acquistato i diritti per la Ligue 1 e la Ligue 2 per le stagioni che vanno dal 2021 al 2024, con la possibilità per Prime Video di trasmettere circa l'80% delle partite, fra cui rientrano anche le prime 10 partite della stagione. Compreso l'enorme potenziale in termini di ricavi che lo sport può offrire, Amazon è divenuto da poco celebre per aver siglato l'affare più costoso in questo ambito negli Stati Uniti per il football; nel 2022 l'azienda si impegnerà ad investire una cifra dal valore di 8,5 miliardi di euro per undici anni alla NFL (National Footbal League) per la trasmissione in streaming di ogni partita nello slot del Thursday Night Football.

Gli ingenti investimenti che sono stati intrapresi a favore dello sport rappresentano una nuova fase di queste piattaforme; queste, infatti, sono partite dall'intrattenimento erogato tramite film e serie televisive, ma appare chiaro come l'obiettivo di queste aziende stia diventando quello di andare a sostituire totalmente la televisione tradizionale. Lo sport inoltre è e sarà sempre uno delle principali fonti di intrattenimento per le persone e di conseguenza uno dei servizi più profittevoli che la televisione e le piattaforme possano offrire. Per questi motivi, grandi potenze come Amazon stanno cercando di andare ad inglobare queste offerte all'interno delle

<sup>&</sup>lt;sup>74</sup> Lo sviluppo delle OTT nel panorama dei diritti TV collegati agli eventi, SportEconomy, 2020.

<sup>&</sup>lt;sup>75</sup> "Calcio e non solo: L'ascesa di Amazon sui diritti tv" Calcio e Finanza, Luglio 2021

<sup>&</sup>lt;sup>76</sup> "Calcio e non solo: L'ascesa di Amazon sui diritti tv" Calcio e Finanza, Luglio 2021

loro realtà in modo tale da riuscire ancora una volta ad attrarre anche quella fetta di mercato che per diversi motivi potrebbe non aver ancora mai usufruito di qualche servizio di streaming audiovisivo.

La tecnologia OTT non solo consente una distribuzione flessibile degli eventi, ma anche la creazione di contenuti esclusivi per le singole squadre, con accordi milionari tra piattaforme OTT e alcuni fra i club più importanti al mondo. Ancora una volta Amazon Prime ha siglato un accordo con le squadre del Manchester City e Borussia Dortmund per la creazione di una docu-serie per offrire ai fan la possibilità di accedere "dietro le quinte" dei club. Un altro colosso dello streaming sembra abbia aderito alla medesima strategia; Netflix negli ultimi anni ha infatti prodotto due docu-serie di successo con il Sunderland in Inghilterra e con la Juventus in Italia, dove quest'ultima squadra ha incassato 10 milioni dal colosso di Los Gatos.

Si può constatare come lo Sport sia entrato nel mirino dell'interesse di queste grandi aziende. Secondo Rethink TV, società di ricerca e analisi nel mercato sportivo, le piattaforme di streaming raggiungeranno grazie ai diritti sportivi, fatturati pari a 85 miliardi di dollari entro il 2024.

## 3.3.2 Mercato dei Videogames

Un altro mercato che sembra aver suscitato l'interesse delle piattaforme OTT è quello dei videogiochi; questo mercato è parte integrante del più ampio settore dell'entertainment; cinema, editoria, TV e musica sono settori che ne hanno in comune i medesimi tratti distintivi e realizzativi. <sup>77</sup>Cresciuto esponenzialmente nell'ultimo decennio, il mercato dei videogiochi ha raggiunto nel 2020 un valore complessivo di 159 miliardi di dollari. L'innovazione tecnologica ha comportato non solo la crescita del mercato, ma anche lo sviluppo di nuovi prodotti dedicati ad un pubblico sempre più eterogeneo, con tipologie di gioco nuove. Le sofisticate intelligenze artificiali create dalla combinazione fra tecnologia e continua analisi del comportamento dei giocatori, rendono l'esperienza di gioco immersiva e contribuiscono a rendere quella dei videogiochi una forma di intrattenimento totalizzante.

I fattori che hanno permesso a questo mercato di crescere esponenzialmente sono molteplici:

- Passaggio generazionale: senza sorpresa, molti consumatori più giovani hanno poco interesse per i media tradizionali. Il gaming è divenuto fondamentale per il movimento giovanile e sta diventando un motore significativo del consumo dei dati; si prospetta infatti che entro il 2025 rappresenterà il 6,1% del consumo totale dei dati a livello globale, rispetto al 4,7% del 2020<sup>78</sup>.
- Lo scoppio della pandemia: le abitudini maturate durante il lockdown rimarranno radicate. L'aumento della digitalizzazione ha determinato un passaggio a prodotti digitali e vendite online con una grande espansione anche del settore del gaming, già fortemente radicato precedentemente.

PrimaOnline, 2021

<sup>&</sup>lt;sup>77</sup> Il mercato dei videogiochi, Digital Bros, 2020.

<sup>&</sup>lt;sup>78</sup> Calo peggiore degli ultimi 22 anni per i ricavi dei media nel mondo, crescono solo VR, OTT, Videogames & E.sports,

<sup>79</sup>Una piattaforma che ha deciso di puntare su questo mercato è proprio Netflix; per assicurarsi il successo ha affidato la direzione a Mike Verdu per la creazione di nuovi videogiochi, avendo lui già precedentemente lavorato sia per Facebook ed Electronics Arts (per cui si è occupato della produzione di giochi come SimCity). L'esperienza videoludica di Netflix si concentrerà inizialmente sui giochi per dispositivi mobile. Il colosso dello streaming sta preparando un catalogo di titoli interattivi per tutti coloro che sottoscriveranno un abbonamento al servizio. Per adesso l'azienda ha lanciato un Test caratterizzato da un numero limitato di videogiochi disponibile solo per gli utenti in Polonia, per studiare quella che sarà la reazione in tutto il mondo. I giochi saranno interamente ispirati alle serie tv o film originali Netflix e potranno essere scaricati gratuitamente effettuando l'accesso tramite la piattaforma.

## 3.3.3 Il mercato delle live streaming

Su quali altre strategie dovrebbero puntare queste aziende? Il loro obiettivo è quello di raggiungere il maggior numero di utenti iscritti offrendo loro una quantità vastissima di contenuti;

se si intervistassero dei giovani ponendo loro la domanda "Qual è la forma di intrattenimento preferita dai giovani di oggi", sicuramente spunterebbe fuori il termine "live". Le dirette hanno raggiunto una fetta importante di utenti online, tanto da vedere Twitch protagonista di un'enorme acquisizione dal valore di 735 milioni di dollari da parte del colosso Amazon, che ha deciso di puntare già da un paio di anni su questa piattaforma dove è possibile partecipare alle dirette di molti personaggi. Trattandosi di un servizio streaming, i dispositivi compatibili sono molteplici; dai Pc ai telefoni, fino ad atterrare su piattaforme come PlayStation4 e Xbox One. La particolarità di questa piattaforma è che gli utenti possono accedere gratuitamente ai contenuti, con numerosi intermezzi pubblicitari, che possono essere eliminati dalla sottoscrizione alla piattaforma; questa offre agli utenti tre diverse tipologie di sottoscrizioni.

Chiaramente le aziende di streaming durante la crisi pandemica da Covid-19 hanno agito tempestivamente e sono state in grado di cavalcare l'onda del successo; tuttavia, a lungo termine, si prospetta comunque un calo significativo della base di utenti su queste piattaforme, in tal merito vi sono strategie tecniche che potrebbero essere implementate e su cui le aziende dovrebbero lavorare.

Le aziende però hanno grandi possibilità di manovra, ma perché? Ciò che rende estremamente potenti ed influenti queste organizzazioni sono la mole di dati che i loro server registrano ogni giorno su ogni singolo utente. Il successo di piattaforme come Netflix è stato in parte segnato dalla capacità di quest'ultima di customizzare l'offerta per il singolo cliente; ma ciò è stato possibile esclusivamente grazie all'infinità di dati che vengono raccolti e studiati al fine di rispondere il più attentamente possibile alle diverse esigenze. Alla domanda "Quali nuove strategie potrebbero mettere in atto queste aziende?", le risposte sono molteplici. Il fatto che più un utente utilizza la piattaforma, più questa assorbe e memorizza i suoi gusti e le sue abitudini,

<sup>&</sup>lt;sup>79</sup> Netflix punta sui videogiochi: assunto un veterano dell'industria per guidare la nuova divisione, TgCom24, luglio 2021

fa si che avendo in possesso una quantità di dati non calcolabile, potenzialmente queste organizzazioni potrebbero inventarsi da un momento all'altro nuovi servizi o prodotti, grazie proprio alla conoscenza dettagliata che hanno del proprio pubblico. Questa corsa alla conquista degli spettatori regalerà nel giro dei prossimi anni notevoli cambiamenti nel mondo televisivo, con la nascita e lo sviluppo di nuove realtà che andranno a modificare ancora una volta le abitudini di tutti noi.

## 3.4 I limiti nell'applicazione di determinate strategie

Gli OTT con il loro modello di business hanno provocato un grande cambio di paradigma in tutti gli aspetti dell'industria, della produzione dei contenuti fino alla promozione sui social.

Rivoluzionarsi si, ma fino a che punto? Lo sviluppo di questo settore è avvenuto in tempi relativamente brevi, andando a conquistare in poco tempo milioni di utenti sul web. Per mantenere alto l'appeal verso i propri servizi le varie aziende cercano di trovare continuamente soluzioni nuove da poter implementare e aggiungere al proprio servizio. L'economia digitale sta crescendo a ritmi elevati in tutti i paesi del mondo. Per la velocità e la portata del cambiamento tecnologico che si sta verificando si è venuta a creare nell'ultimo decennio una situazione che se sfruttata porta grandi possibilità di innovazione e di crescita. Il mondo digitale rappresenta senz'altro un ambiente "appetibile" per aziende che cercano di conquistare nuovi mercati o proporre nuovi servizi agli utenti. La tecnologia ha permesso di rivoluzionare interi settori e in alcuni casi di crearne di nuovi; basti pensare che il segmento OTT (Over The Top) Content and Service Providers è stato sviluppato grazie all'introduzione della banda larga e alla trasformazione della rete PSTN in IP<sup>80</sup>.

## 3.4.1 Regolamentazione delle piattaforme online

Seppure questo scenario possa apparire libero da ogni vincolo, il settore negli ultimi anni è divenuto fortemente controllato e le azioni sono state limitate dai vari governi mondiali. A tal proposito in Europa il Parlamento ha stabilito nel 2015 alcune norme per preservare i dati personali dei minori per garantire che le loro informazioni trattate dai media audiovisivo non siano trattati per uso commerciale, per la pubblicità mirata o per la profilazione. Quando si parla di distribuzione di contenuti digitali vale la pena menzionare un argomento che sta facendo discutere i player europei, ovvero la responsabilità sulla condivisione di contenuti illegali da parte delle piattaforme. In merito a questo tema la Commissione Europea ha aperto una consultazione, nell'ambito delle misure previste per la Strategia per il mercato unico digitale, al fine di studiare e valutare quale sia divenuto il ruolo economico e anche sociale di queste grandi piattaforme e procedere con una attenta verifica del regime di responsabilità loro applicato per stabilire se sia necessario o meno modificarlo. Questo interesse è strettamente connesso alla tutela dei diritti di autore nel mondo digitale, in quanto l'industria

<sup>80</sup> Il nuovo scenario internazionale, Notiziario Tecnico

<sup>&</sup>lt;sup>81</sup> Nuove regole per i media audiovisivi e le piattaforme video, Attualità parlamento Europeo, 2018

culturale europea negli ultimi anni ha menzionato ingenti danni a causa delle violazioni dei copyright, che la porta ad insistere nell'aumentare le responsabilità in capo ai fornitori di intrattenimento online.

## 3.4.2 Il fenomeno del Geoblocking

Un altro vincolo che limita il libero operato delle piattaforme è il cosiddetto geoblocking.

Per definizione il geoblocking consiste in restrizioni applicate direttamente dalle piattaforme di streaming, che si vedono costrette a sottostare a rigide regolamentazioni sul copyright relative ai contenuti condivisi. E' risaputo che l'azienda per offrire un particolare contenuto in un paese deve pagarne i diritti a quest'ultimo, di conseguenza se volesse offrire l'accesso dei contenuti in tutto il mondo dovrebbe pagare ogni singolo paese per gli stessi diritti di licenza; ciò porterebbe alle aziende dei costi esorbitanti e per questo motivo viene adoperato questo blocco geografico che permette alle piattaforme di garantire che le normative sulle licenze non vengano violate. I limiti strutturali e strategici nel settore dello streaming ci sono; già il concetto stesso di "diritti di esclusiva" pone dei limiti nella formulazione dei diversi cataloghi delle piattaforme, che si spartiscono continuamente i diversi titoli da aggiungere alla loro offerta.

## 3.4.3 Alta competitività e livello di specializzazione del personale elevato

Il settore è estremamente competitivo e il numero di player che competono è basso rispetto alla enorme percentuale di utenti che navigano su questi siti; nel caso in cui una start-up decidesse di entrare nel settore, si ritroverebbe a dover competere con grandi aziende che offrono cataloghi molto variegati ma a costi sicuramente più contenuti grazie al principio delle economie di scala che si è andato ad applicare nel corso tempo e inoltre dovrebbe impiegare grandi investimenti per realizzare una campagna pubblicitaria che riesca a catturare i clienti ormai affezionati alle altre piattaforme che hanno costruito nel tempo dei veri e propri brand.

Il settore richiede inoltre personale altamente specializzato: più le mansioni sono complesse, più aumenta anche il valore da attribuire ai dipendenti che le svolgono; per questo motivo il concetto di diversificare l'offerta presenta alcuni limiti. Queste aziende impiegano una parte importante delle loro risorse finanziarie per assicurarsi di avere un team brillante che sappia sfruttare ogni occasione, di conseguenza il concetto di diversificazione del servizio può essere applicata nella pratica ma senza andare a stravolgere totalmente l'effettivo core business aziendale.

-

<sup>&</sup>lt;sup>82</sup> Le piattaforme streaming del 2021, VpnVeteran

# Capitolo 4 L'evoluzione delle Risorse Umane: il caso Netflix

#### 4.1La storia di Netflix

Gli ultimi decenni sono stati testimoni di una storia imprenditoriale sensazionale.

Tutto nasce da un'idea di Reed Hastings, un ingegnere laureato a Stanford, il quale dopo aver venduto la società informatica PureSoftware, decide di lanciarsi in una nuova sfida insieme al software executive dell'azienda Marc Randolph. Il 29 agosto del 1997 nasce Netflix.<sup>83</sup>.

## 4.1.1 Netflix come azienda di videonoleggio

L'azienda poggia le sue prime basi a Los Gatos in California; inizialmente il servizio offre la possibilità ai suoi clienti di noleggiare DVD, VHS e videogiochi, tutti prodotti che vengono consegnati tramite posta.

Le modalità di erogazione del servizio sono intuitive; il cliente si collega tramite il sito Internet, sceglie un titolo fra quelli offerti e attende l'arrivo tramite posta, ad un prezzo medio di circa 6\$.

La formula iniziale non sembra però conquistare pienamente il mercato; per questo motivo Hastings mette in atto una nuova offerta che prevede un abbonamento fisso e mensile con il quale i clienti accedono di diritto al noleggio di tre titoli, che una volta restituiti, possono essere anche scambiati con altri nel corso del mese.

L'intuizione porta all'azienda un importante numero di nuovi clienti, che acquista credibilità sul mercato.

Nel 1998 l'azienda conta circa 30 dipendenti<sup>84</sup>, con un'offerta messa a disposizione dei suoi utenti che si aggira intorno ai 900 DVD che venivano consegnati a casa ad un prezzo concorrenziale; il servizio venne rinominato Kibble e nel giro di pochi anni raggiunse una certa notorietà tanto da contribuire in parte alla bancarotta di Blockbuster nel 2010. Questa grande azienda<sup>85</sup>, leader del noleggio di DVD con oltre 9.000 punti vendita sparsi in tutto il mondo, aveva rifiutato pochi anni prima un'offerta di Hastings, che aveva proposto al Ceo John Antioco di acquisire la sua piccola start-up per un valore di circa 50 milioni di dollari. Dopo un rifiuto secco ricevuto dal principale competitor sul mercato, Netflix inizia a pensare a come elaborare una strategia che sia in grado di farla competere con le altre aziende sul mercato.

## 4.1.2 Il lancio della piattaforma streaming

Nel 2002 Netflix si quota in borsa. Nel 2005 Netflix spediva un milione di DVD al giorno; nel 2009 il catalogo aveva raggiunto oramai il numero di 100.000 titoli solo sui DVD e superato i 10 milioni di abbonati. Dopo aver spedito il miliardesimo DVD negli Stati Uniti a febbraio 2007, Netflix decide di dare una svolta: al

<sup>83 &</sup>quot;Netflix", Wikipedia

<sup>84 &</sup>quot;La storia di Netflix", Redazione Cantiere Digitale

<sup>85 &</sup>quot;Quella volta a cui Blockbuster sfuggì Netflix", Giorgio Livraghi, GamePlay.

noleggio di film è affiancata una piattaforma per lo streaming vide che permette agli utenti di guardare film e serie tv direttamente dal proprio computer o dal proprio smartphone.

In base al piano di abbonamento si poteva godere di una prova gratuita di 18 ore che richiedeva al suo termine necessaria la sottoscrizione ad un abbonamento a pagamento; con l'abbonamento mensile si aveva accesso poi ad ogni titolo offerto dal sito senza alcun limite. Inizialmente questa piattaforma era stata pensata come un servizio aggiuntivo che andasse ad arricchire un business già avviato ed apprezzato come quello del noleggio fisico dei DVD. In un solo anno dal suo lancio però, la piattaforma raggiunge gli 8 milioni di utenti.

Proprio in questo anno l'azienda lancia la propria piattaforma streaming, sulla quale era possibile usufruire del medesimo servizio ma interamente tramite il sito Internet. Quella di Netflix è stata una crescita inarrestabile basata da una parte sulla capacità di saper cogliere al momento giusto le nuove opportunità offerte dalla tecnologia, dall'altra sull'intuizione di un'idea di business che garantisse un servizio agli utenti no-limits.

Questa strategia intrapresa dalla società le permette di raggiungere nuovi mercati al di fuori di quello Statunitense, tanto da lanciare il proprio servizio in Canada nel 2010. Dopo aver conquistato il mercato americano e quello canadese, con un numero di utenti che si aggira intorno ai 25 milioni, l'azienda decide di intraprendere una nuova strada per raggiungere il successo, quella delle produzioni originali.

Nel 2011 infatti Netflix annuncia il lancio della sua prima serie TV con il marchio "Netflix", House of Cards, che in poco tempo raggiunge un successo strepitoso grazie anche al Cast ingaggiato per il progetto.

Da quel momento nel giro di 4 anni l'organizzazione approda in America Latina (2011), dove l'inadeguatezza delle infrastrutture frena fortemente l'espansione del proprio servizio, per poi giungere oltre Oceano nel 2012 con il lancio in Gran Bretagna e successivamente nel Nord Europa, arrivando nel 2015 a trovarsi nella quasi totalità dei paesi Europei. Oggi, circa 15 anni dopo, al lancio della sua piattaforma l'azienda deve non solo la sua sopravvivenza ma anche il suo successo; si contano, infatti, circa 75 milioni di utenti in tutto il mondo provenienti da circa 190 paesi differenti; questi numeri rendono l'azienda la leader delle Internet Television Network.

## 4.2 Il modello di business e le principali strategie

Il modello di business ruota sostanzialmente attorno a tre attività differenti;86

- 1. streaming internazionale: entrate derivanti dalle quote associative mensili per i servizi costituiti esclusivamente da contenuti in streaming per i nostri membri al di fuori degli Stati Uniti
- 2. streaming nazionale: entrate derivanti dalle quote associative mensili per servizi costituiti da contenuti in streaming erogati negli Stati Uniti
- 3. DVD domestici: ricavi da quote associative mensili per servizi costituiti esclusivamente da DVD bymail.

<sup>&</sup>lt;sup>86</sup> Comprare azioni Netflix: analisi, come investire e previsioni, WebEconomia, 2021

L'azienda rientra nella categoria delle piattaforme OTT dette SVOD (Subscription Video On Demand); il loro business aziendale si basa principalmente sugli abbonamenti che gli utenti sottoscrivono per accedere ai titoli offerti. Questa è la principale strategia su cui si basa non solo Netflix ma anche tutte le altre organizzazioni che offrono pacchetti di questo genere.

## 4.2.1 First Mover Advantages

Ciò che ha indiscutibilmente segnato il successo di questa start-up è stato il tempismo. Nella scalata al successo nel mondo dell'industria audiovisiva Netflix è stata in grado di sfruttare alcuni dei più importanti *first mover advantages*.

- Il Web: La prima innovazione ad essere sfruttata fu sicuramente l'utilizzo di internet con la creazione di una piattaforma web dove gli utenti potessero usufruire del servizio. Grazie a questa idea la compagnia è riuscita a sviluppare un nuovo modello di business che fosse in grado di abbattere drasticamente i costi di distribuzione, che sarebbero potuti derivare, dai canali di vendita di tipo fisico di cui l'azienda usufruiva inizialmente.
- Il DVD: l'azienda introdusse nel mercato uno strumento di archiviazione dati sottile e compatto, che ben presto si trasformò in un fenomeno di disruptive innovation, trovando largo utilizzo nelle case di milioni di clienti americani.
- Lo streaming video: nel 2006 grazie ad un'intuizione dell'azienda, avvenne la vera e propria nascita di questo nuovo settore che ben presto raggiunse un numero di utenti elevatissimo.
- Il know-how aziendale: i reparti R&D della società furono in grado di implementare in breve tempo una tecnologia conosciuta come Cinematic, che successivamente prese il nome di Netflix Recommender System, in grado di analizzare i dati dei singoli utenti e studiare i bisogni differenti al fine di sfruttarli per creare una strategia ad hoc per soddisfarli e aumentare quindi il proprio vantaggio competitivo. <sup>87</sup>Qualora poi una tecnologia risulti difficile da imitare risulta evidente la posizione da leader che l'azienda assume, con la conseguente fiducia con il cliente o brand loyalty prima ancora che i concorrenti possano accedere di fatto al mercato. In questo caso specifico il know-how all'interno dell'azienda le ha permesso di operare inizialmente in una sorta di regime di monopolio e di conseguenza di poter disporre di un grandissimo vantaggio competitivo.
- La business intelligence<sup>88</sup>: l'azienda è stata in grado di sfruttare i big data per studiare il comportamento e le preferenze del mercato, andando successivamente ad inglobare un altro strumento; le analisi predittive, ovvero analisi in grado di prevedere il comportamento futuro grazie alla vastissima gamma di dati di cui dispone l'azienda. Grazie ad un uso maniacale dei dati permesso da un ottimo algoritmo sviluppato con l'intelligenza artificiale e il machine learning, Netflix è riuscita a conoscere i gusti dei propri clienti.

<sup>&</sup>lt;sup>87</sup> Cfr.AA.VV., Tempo di ingresso nel mercato: i vantaggi del first mover, 2016

<sup>88</sup> Netflix, quando i dati diventano parte integrante del prodotto, Fabiano Sileo

Grazie ad una combinazione fra l'efficienza tecnologica di Netflix e le caratteristiche dei settori audiovisivo e dello streaming in cui l'azienda operava, è stato possibile realizzare delle barriere all'entrata che andassero ad ostacolare la penetrazione di nuovi competitors nel mercato; queste barriere ruotano attorno ad uno standard di tipo tecnologico posto dall'azienda leader che i *new comers* devono essere in grado di raggiugere per poter assumere una posizione competitiva sul mercato.

- Diritto di prelazione sulle risorse presenti sul mercato: un vantaggio non indifferente che ha sancito poco più tardi il successo di Netflix è racchiuso nella possibilità che l'azienda ha avuto prima di tutti gli altri competitors, essendo la prima ad approdare nel nuovo settore dello streaming, di stringere accordi con le case cinematografiche per l'acquisto dei diritti di *sharing* dei contenuti da presentare sulla piattaforma. Il fatto che l'azienda fosse la prima, e inizialmente anche l'unica a proporre un servizio simile, le permise di firmare dei contratti di *revenue sharing* a costi molto bassi, con il vantaggio anche di possedere l'esclusività della condivisione di questi contenuti; l'offerta sulla piattaforma è andata con il tempo ad aumentare sempre di più con l'effetto di precludere a numerose aziende concorrenti la possibilità di offrire i medesimi titoli ai propri utenti che in molti casi si sono ritrovate ad avere un catalogo online piuttosto scarno rispetto a quello del colosso di Los Gatos.
- Sfruttamento delle economie di scala: l'obiettivo del top management era quello di abbattere il costo medio unitario del singolo prodotto all'aumentare della quantità prodotta. <sup>89</sup> Nell'ambito dello streaming online, per la stessa natura di questo settore e di tutti i settori digitali, è possibile per le aziende operanti sfruttare le economie di scala. Infatti, per definizione un prodotto tecnologico richiede ingenti investimenti all'inizio per la sua progettazione e implementazione, successivamente però il suo costo diminuisce al crescere delle quantità prodotte.

Di conseguenza una volta create le basi necessarie che costituiscono la piattaforma streaming, i costi marginali per concedere ad un singolo nuovo utente di usufruire del servizio risultano quasi nulli per l'azienda, grazie anche al fatto che si parla di realtà caratterizzate da livelli alti di dematerializzazione.

Mettere il cliente e i dati al centro del prodotto hanno portato definitivamente la piattaforma alla conquista del mercato dell'intrattenimento americano e, successivamente, mondiale.

Netflix viene definita per questo motivo la pioniera delle "media company" del ventunesimo secolo. L'azienda è stata fra le prime a riuscire a sfruttare le risorse tecnologiche creando inizialmente un business model di successo, e nel giro di pochi anni ha stravolto totalmente le abitudini di tutti gli amanti del cinema e della televisione. Basti pensare che nel 2019, circa diciassette anni dopo la nascita dell'azienda, le sue azioni

<sup>&</sup>lt;sup>89</sup>Cfr. Economie di scala, in Wikipedia, ed. italiana

avevano incrementato il loro prezzo dal valore di 1\$ al valore di 350\$. Partendo da questo dato, il reale interesse del mercato azionario sull'organizzazione appariva chiaro, così come quello del pubblico da casa.

Una grande strategia che è stata portata avanti è stata la realizzazione di un gran numero di contenuti originali, che ben presto hanno creato grande attenzione mediatica dando di conseguenza una strabiliante visibilità alla piattaforma, il cui marchio in tutto il mondo è stato da quel momento rappresentato da serie tv quali "Orange is the new black", "The Crown" e "Stranger Things" che secondo alcuni dati è stata riconosciuta come la serie tv più guardata in assoluto in tutto il mondo.

Questa strategia è stata utilizzata all'interno di un gran numero di mercati all'interno dei quali opera la piattaforma; per esempio, dalla Spagna sono state lanciate serie tv come "Elite" e "La casa di Carta", "Dark" in Germania, che non solo hanno lanciato numerosi "nuovi" attori sulla scena mondiale, ma hanno anche permesso allo stesso tempo di creare attorno al marchio Netflix un messaggio agli utenti di tutto il mondo.

#### 4.2.2 I social network come mezzo di comunicazione

La strategia di comunicazione della piattaforma è sicuramente tra le più interessanti e ben studiate degli ultimi tempi. Netflix infatti diversifica i contenuti a seconda dei social di riferimento adattando anche i post ai diversi Paesi. I social oggi sono fondamentali per il successo di un contenuto; ed è attraverso l'interazione e la condivisione dei post che un titolo raggiunge la popolarità e scaturisce interesse nel pubblico.

Avere un catalogo di contenuti vasto non è più sufficiente, per attrarre più clienti possibili è necessario creare un coinvolgimento maggiore e attraverso i diversi social network come Instagram e Twitter Netflix è stata in grado di catturare l'attenzione di milioni di utenti in tutto il mondo.

Per massimizzare l'interazione con gli utenti Netflix adopera diverse strategie sul web<sup>90</sup>:

- Tone of voice: formale, ironico e molto diretto; nella pratica quello che viene fatto è immedesimarsi nella vita quotidiana delle persone ed andare a sviluppare dei post dentro i quali migliaia di utenti si possano sentire parte di una community che condivide stesse problematiche. Questa strategia permette di massimizzare il livello di engagement.
- Content strategy: si concentra prevalentemente sulle nuove uscite della piattaforma, suscitando clamore prima dell'uscita e mantenendo alto il livello di coinvolgimento durante e dopo la stessa.
- Real Time Marketing: molti contenuti che vengono pubblicati riprendono gli eventi e le notizie più diffuse e seguite, con lo scopo di mantenere sempre alta l'attenzione anche su temi di attualità, sfruttando i vari *trending topics* per creare dei contenuti virali che mantengono alta la posizione del marchio nel mondo dei social.
- Cross-promotion: consiste nel condividere lo stesso contenuto su diverse piattaforme social per arrivare a più utenti possibili, qualunque sia il canale prediletto<sup>91</sup>; il team di competenza si occupa di modificare

<sup>90</sup> Il marketing d'effetto: il caso Netflix, Piano Social, 2020.

<sup>91</sup> La strategia social di Netflix, Notorius Agency

la forma dei contenuti per adattarli al meglio alla piattaforma di riferimento, sfruttando per esempio le "Stories" su Instagram o condividendo post interattivi che possano stimolare gli utenti ad avere delle interazioni con loro.

#### 4.2.3 Il Branded Entertaiment

Il brand entertaiment è diventato negli anni una strategia di content marketing molto forte, creando un'esperienza così innovativa e coinvolgente, che questa non viene considerata dal fruitore come un'intrusione, ma un arricchimento alla propria esprienza mediale. I contenuti passano, dalle web-serie ai film, così anche i mezzi di diffusione che vengono utilizzati sono vari: cinema, tv, web ed eventi. E proprio quest'ultima categoria ha reso celebre Netflix negli ultimi anni; per coinvolgere ancora di più i suoi clienti infatti, ha realizzato degli eventi che catapultassero i propri utenti all'interno delle serie tv stesse, per inaugurare l'inizio di alcune importanti serie tv. Tra questi eventi si può ricordare la sfilata di Cali, "Made in Columbia", presentata durante la fashion week di Milano in onore della nuova stagione di Narcos. Eventi straordinari quelli organizzati dall'azienda, che hanno coinvolto molti fan appassionati di queste serie e utenti incuriositi dalla forte attrattiva creatasi sul web, tramite i vari social newtwork.

## 4.3 Il mercato dello streaming: i principali competitors di Netflix

Il mercato dell'intrattenimento è altamente competitivo; i principali competitors che si possono individuare sono gli altri fornitori di intrattenimento video, come quelli che forniscono contenuti di film TV *internet-based* o i cosiddetti *multichannel video programming distributor* meglio conosciuti come i MVPDs, non dimenticandosi di menzionare anche i punti di noleggio DVD (conta circa 2 milioni di utenti).

La particolarità di questo mercato, che poi è anche uno dei fattori che lo rende altamente competitivo, è che la competizione non avviene soltanto a valle ma anche a monte per ottenere i diritti dei contenuti da offrire all'utenza finale, per i progetti di contenuti streaming e quelli dei contenuti originali.

Il mercato dello streaming video è stato valutato 38,56 miliardi di dollari nel 2018 e secondo alcune stime potrebbe raggiungere un valore attorno ai 150 miliardi di dollari entro il 2026.

Le alternative a Netflix attualmente sono diverse, tra le principali ricordiamo:

- Amazon Prime Video: il sito di e-commerce più grande al mondo propone una piattaforma di live streaming, Prime Video. Il servizio è di tipo on-demand ed è incluso nell'abbonamento per chi ha un account sul sito e decide di sottoscrivere la formula Prime. Il catalogo viene aggiornato costantemente come Netflix, e negli ultimi anni si è dotato di numerose serie "originali" così come film targati Amazon. E' sicuramente il maggiore concorrente di Netflix.
- Disney Plus: la piattaforma propone un servizio molto simile a quello dell'azienda di Los Gatos, ma incentrata su contenuti Disney, Pixar, Fox, Marvel, Star Wars e National Geographic. A febbraio 2021 è stato aggiunto un nuovo canale chiamato Star, che ha raddoppiato i contenuti presenti sulla

- piattaforma arricchendo il catalogo. La strategia ha permesso alla piattaforma di raggiungere i 100 milioni di utenti nel marzo del 2021 e di inserirla fra le big dello streaming.
- Hulu: è una piattaforma di streaming di video on-demand statunitense operante nella distribuzione di film, serie televisive e altri contenuti di intrattenimento. L'azienda distribuisce i propri video attraverso il proprio sito sia altri siti che li ospitano. In aggiunta ai programmi di NBC e Fox, Hulu trasmette anche quelli da altri Network come Comedy Central. <sup>92</sup>Inoltre, Hulu permette agli utenti di condividere e modificare parti di tali video. Dal 2011 realizza produzioni la cui distribuzione avviene anche in territorio internazionale. Come le altre piattaforme offre diversi piani di abbonamento in base alle esigenze degli utenti; una versione senza pubblicità ad un prezzo di 11\$ al mese e quella con le pubblicità a 6\$ al mese.

Negli ultimi anni Netflix ha dominato il mercato mondiale, affermandosi inizialmente negli Stati Uniti e andando poi a ricoprire un ruolo dominante in tutti i mercati esteri.

Tuttavia, la sua posizione presenta non poche minacce rappresentate principalmente dalla sua struttura dei prezzi; l'offerta che la piattaforma mette a disposizione degli utenti, infatti, rappresenta in alcuni paesi una proposta costosa, e l'aumento della concorrenza negli ultimi anni potrebbe andare a ledere nel lungo termine la posizione estremamente vantaggiosa che l'azienda si è guadagnata negli ultimi dieci anni.

Tutti i principali competitors, infatti, hanno adottato politiche di prezzo fortemente aggressive: basti pensare a Prime Video che offre il servizio di streaming come servizio aggiuntivo a quello Prime legato alle spedizioni ad un prezzo di circa 4 dollari al mese, seguito da Apple+ che ha posto un prezzo mensile di circa 5\$ e Disney+ che si è lanciato sul mercato con un prezzo di circa 6\$ al mese. Tuttavia, è importante ricordare che i servizi di Prime e Apple+ vengono considerati come servizi accessori e per questo motivo sono meno confrontabili con il servizio erogato dalla piattaforma di Hastings.

## 4.4 Le strategie intraprese da Netflix nell'ambito delle Risorse Umane

Quando si parla di Netflix è doveroso menzionare un campo in cui l'azienda si è distinta per ingegno e innovazione; il campo della gestione del personale infatti, ha subito una grande rivoluzione.

Questo lento ma progressivo processo di trasformazione ha inizio nel primo anno di vita di Netflix, nel 1997, quando l'organizzazione si affidava all'utilizzo delle videocassette che venivano prontamente spedite per posta ai clienti che decidevano di noleggiare i film; ben presto da alcune ricerche emerse però che il servizio però risultava essere troppo costoso e di conseguenza le aspettative di un possibile mercato delle videocassette non sembravano essere troppo ottimistiche.

۵

<sup>92</sup> Hulu, Wikipedia.

Nel 1998, grazie ad una nuova invenzione da poco lanciata sul mercato, quella dei DVD, Netflix fu lanciata come il primo negozio di noleggio dei DVD online al mondo. In quell'anno si raggiunse il numero di 30 dipendenti che si occupavano di smistare i 925 titoli di film che l'azienda possedeva, un numero che in quel periodo corrispondeva quasi alla totalità dei titoli disponibili in quel formato. Nel giro di tre anni gli utenti raggiunsero il numero di quattrocento mila e il numero dei dipendenti quadruplicò.

## 4.4.1 Il primo downsizing e il concetto di "Densità di talento"

Nonostante gli affari stessero crescendo rapidamente e il lavoro dei dipendenti fosse ritenuto accettabile, il Ceo Reed Hastings non aveva compiuto ancora l'impresa di rendere l'ambiente aziendale attraente e stimolante.Nella primavera del 2001 arrivò la crisi.

In questo periodo si verificò una bolla di Internet che segnò il fallimento e la scomparsa di numerosi *dot-com*<sup>93</sup>. Questo provocò la perdita di numerose fonti di investimento per l'azienda che si ritrovò bene presto incapace di accedere al capitale supplementare necessario per la gestione dell'attività, che in quel momento ancora non aveva raggiunto livelli sufficienti di redditività. Durante questa fase delicata fu ritenuto cruciale andare ad effettuare un massiccio *downsizing*<sup>94</sup>.

I manager e Patty McCord, capo delle Risorse Umane, esaminarono attentamente il profilo, le prestazioni e il contributo che ciascun dipendente dava all'azienda.

Da questa analisi si individuarono due gruppi

- 80 dipendenti che svolgevano il loro lavoro in maniera brillante collaboravano bene e soprattutto erano dotati di grande creatività; erano ritenuti una fonte inestimabile per l'azienda e che quindi doveva essere preservata.
- 2. 40 dipendenti che non avevano pienamente convinto i superiori; alcuni perché troppo pessimisti nonostante le doti straordinarie e le performance eccellenti che svolgevano, altri perché nonostante lavorassero a ritmi sostenuti necessitavano spesso del supporto di altri colleghi.

I rischi di questo ridimensionamento aziendale erano molteplici;

- La motivazione all'interno dell'ufficio; nell'azienda, infatti, si erano creati legami di amicizia oltre i rapporti di lavoro e il timore principale era legato alla reazione degli impiegati rimasti che avrebbero potuto vedere in questa decisione un comportamento non del tutto leale nei confronti dei dipendenti, alimentando quindi un malcontento generale.
- Rischio di caricare i dipendenti di una mole di lavoro troppo alta; presto infatti, coloro che non avrebbero perso il posto di lavoro si sarebbero ritrovati a svolgere le mansioni precedenti insieme a

<sup>&</sup>lt;sup>93</sup> In economia e informatica per dot-com si definiscono tutte quelle società di servizi che sviluppano la maggior parte del proprio business attraverso un sito web e Internet. Il nome deriva dal diffuso utilizzo, da parte di queste, di siti appartenenti al dominio di primo livello .com, definizione Dot-com, Wikipedia.

<sup>&</sup>lt;sup>94</sup> In economia, si utilizza il termine per indicare la ristrutturazione di un'azienda ottenuta attraverso la riduzione del personale, definizione da Oxford Languages.

tutte quelle operazioni svolte da coloro che avrebbero invece dovuto abbandonare il gruppo di lavoro, con un rischio enorme per l'azienda per quanto riguarda l'umore del personale.

Nonostante le aspettative poco favorevoli, ciò che viene riportato è un ambiente lavorativo che in poco tempo è mutato radicalmente. Fin da subito, infatti, si è riscontrato un atteggiamento positivo e proficuo dei dipendenti, con un aumento del 30% della produttività dell'intera azienda. La scelta compiuta ha permesso in poco tempo di armonizzare la cooperazione fra i dipendenti. Un ruolo fondamentale in questo percorso che l'organizzazione ha portato avanti è stato rivestito dalla responsabile delle Risorse Umane Patty McCord, una figura in grado di osservare in un team aspetti come emozioni e sottili relazioni interpersonali che spesso non vengono osservate o tenute in considerazione da altre figure lavorative abituate ad osservare le situazioni con approcci matematici.

#### 4.4.2 Densità di Talento

Gli studi mirati a capire come potesse funzionare al meglio un ambiente lavorativo hanno portato al primo concetto di "Densità di talento": le persone talentuose si rendono più efficienti a vicenda.<sup>95</sup>

Ogni dipendente ha del talento; tuttavia, era stato osservato che prima del processo di *downsizing* la quantità di talento fosse maggiore ma distribuita in un numero superiore dei dipendenti, quindi nel complesso inferiore rispetto al periodo successivo ai licenziamenti dove invece è stata riscontrata una minor quantità di talenti complessiva che ha generato però un aumento sostanziale della qualità del lavoro del singolo dipendente. Dopo il ridimensionamento aziendale la densità di talento è aumentata; l'ambiente che si è venuto a creare è stato riscontrato quanto fosse divenuto un luogo stimolante grazie ad un apprendimento continuo fra i colleghi; il team ha dimostrato risultati migliori e in tempi relativamente più brevi, un insieme di aspetti che incide di conseguenza positivamente sulla motivazione e la soddisfazione personale.

In conclusione, è stato riscontrato come la presenza di colleghi con prestazioni inferiori alla media abbassino drasticamente il livello delle prestazioni nella loro totalità, mentre un gruppo composto da persone brillanti rende il lavoro stimolante ed elettrizzante anche quando l'organizzazione raggiunge dimensioni ragguardevoli, come lo è stato per Netflix. L'azienda, nonostante oggi conti un numero di circa 7000 dipendenti in tutto il mondo, grazie a questa filosofia del lavoro e della vita in azienda garantisce all'intero corpo delle risorse umane di accedere ad un ambiente in grado di arricchire le persone e stimolarle a dare il meglio. <sup>96</sup>Lo stesso Hastings afferma che un gruppo di 5 persone con 2 lavoratori di livello inferiore e 3 brillanti porta diverse conseguenze:

1. I lavoratori meno performanti assorbono energie dai manager che impiegano futilmente il loro tempo che potrebbero invece dedicare a profili con rendimenti maggiori;

<sup>95</sup> L'unica regola è che non ci sono regole, Hastings e Meyer

<sup>&</sup>lt;sup>96</sup> Rules no rule, Reed Hastings

- 2. La collaborazione risente fortemente della differenza nel livello di preparazione tanto da provocare una diminuzione della qualità delle conversazioni di gruppo e del QI collettivo
- 3. A lungo andare l'ambiente può spingere il personale che ricerca l'eccellenza ad abbandonare il posto di lavoro a causa della costante necessità di doversi adeguare al lavoro degli altri dipendenti.

Queste considerazioni avvalorano la tesi secondo cui, per avere successo, è necessario circondarsi di poche persone purchè siano le migliori nella loro sfera di competenze. Avere le giuste conoscenze e un intelletto spiccato faranno aumentare fortemente il valore dell'azienda, che diverrà un luogo di scambio di idee e pensieri innovativi, un luogo dove si ricercherà sempre il miglioramento e la perfezione.

## 4.4.3 Principio della Rockstar

Avere la possibilità di affidarsi ad un team di esperti e tenaci lavoratori richiede degli investimenti importanti, che però Netflix considera assolutamente necessari per mantenere alta la "densità di talenti".

La scelta di valutare le retribuzioni dei dipendenti per il loro valore massimo sul mercato parte da un concetto ben noto nell'industria del software dal 1968, il cosiddetto "Principio della rockstar".

Si basa sostanzialmente su uno studio effettuato all'interno di un ufficio in California dove sono stati riuniti 9 programmatori di fronte ad una decina di computer; ogni giocatore ha ricevuto una busta contenente una serie di compiti di codifica che avrebbero dovuto completare in un tempo di due ore al meglio delle loro capacità. Le aspettative circa i risultati ottenuti dall'esperimento ritenevano che i migliori fra i candidati avrebbero ottenuto delle prestazioni superiori di due o tre volte quelle degli altri informatici; tuttavia, è emerso come il migliore fra tutti risultasse venti volte più veloce nella codifica rispetto agli altri. Di fronte a questa scoperta si è iniziato ad osservare, avendo a disposizione una somma fissa di retribuzione per ciascun soggetto, se fosse profittevole assumere un numero maggiore di informatici ma con competenze nella media oppure assumere soltanto il candidato più brillante del gruppo pagandolo addirittura più della somma prestabilita. Da questo momento in poi un lavoratore particolarmente performante ha iniziato ad avere nel settore informatico un valore considerevole e quindi da valorizzare e trattenere all'interno della propria organizzazione.

Questo concetto non solo era ben noto al Ceo di Netflix, avendo lavorato precedentemente nel settore dell'informatica, ma addirittura si è rivelato un punto di partenza per andare ad applicare questa teoria nelle varie divisioni aziendali. Il processo partiva con una divisione iniziale degli incarichi in due gruppi:

1. Gruppo "operativo": tutte le funzioni che generalmente non hanno un valore potenziale che varia in base a chi svolge quella determinata attività, e di conseguenza coloro che svolgono ruoli operativi possono essere retribuiti con dei salari medi ma svolgeranno comunque un ottimo lavoro.

<sup>97</sup> Il principio della Rockstar applicato al mondo del lavoro, IlSole24ore, 2021

2. Gruppo "creativo": invece, rientrano mansioni come per esempio quella di un addetto stampa; in questo caso un soggetto con competenze superiori rispetto ai suoi colleghi può ottenere risultati di gran lunga superiori se per esempio sviluppa una campagna pubblicitaria di grande impatto per il lancio di una serie tv.

Dopo aver constatato quali fossero le differenti potenzialità delle figure in azienda, era necessario stabilire quale fosse la direzione da intraprendere.

Nel 2003 gli obiettivi che Netflix si era preposta erano numerosi, e proprio per questo motivo l'azienda doveva elaborare attentamente come andare ad investire il proprio budget.

Si decise di applicare un salario medio a tutti i lavoratori che rientravano nella categoria di lavoro "operativo", dove vi era un chiaro limite a quanto poteva rivelarsi eccellente il lavoro. Per quanto riguarda i ruoli "creativi", l'azienda prese la scelta di assumere invece un singolo dipendente per ruolo, applicando però una retribuzione massima. La decisione intrapresa ha portato ad uno snellimento della forza lavoro. Le conseguenze generate da questa manovra presentano dei vantaggi; dirigere le persone è un lavoro arduo e quando si tratta di dirigere dipendenti dalle prestazioni mediocri sono richieste risorse maggiori che portano poi a pochi frutti.

Con il principio della rockstar Netflix è riuscita a creare un'organizzazione in cui i manager hanno più capacità di azione; inoltre, l'alta densità di talenti che lavorano negli uffici garantiscono dei risultati nettamente superiori sia per i manager che i dipendenti stessi, tutti fattori che promuovono l'umore alto.

In conclusione, si può affermare che conta di più la quantità di talento dei singoli dipendenti della quantità di talento complessiva, ovvero è meglio avere all'interno dell'azienda pochi dipendenti ma realmente brillanti; questo perché la performance sia buona che cattiva è contagiosa. L'ambiente talentuoso si costituisce garantendo stipendi da rockstar; per attrarre e mantenere i migliori dipendenti sul mercato è fondamentale pagare il massimo livello retributivo.

#### 4.4.4 Le modalità di retribuzione del personale

Il principio della Rockstar sembra non essere però sufficiente a realizzare il progetto di un'organizzazione che sia in grado di attrarre i lavoratori migliori.

Per poter analizzare più attentamente l'argomento è consigliato riportare un sondaggio effettuato da OfficeTeam nel 2018 a cui hanno preso parte circa 2800 dipendenti che hanno dovuto manifestare un motivo per cui sarebbero stati convinti a lasciare la propria azienda. <sup>98</sup>

<sup>98</sup> L'unica regola è che non ci sono regole, Hastings e Meyer, Cap.4



Fonte del grafico: "L'unica regola è che non ci sono regole", Reed Hastings & Erin Meyer

Il grafico<sup>99</sup> riportato sintetizza i risultati del sondaggio, nel quale emerge come quasi la metà degli intervistati sarebbero disposti ad abbandonare il proprio posto di lavoro nel momento in cui si presentasse un'offerta retributiva maggiore in un'altra azienda. I dati raccolti hanno reso chiaro a tutte le aziende quanto fosse cruciale stabilire dei salari adeguati per "trattenere" i dipendenti migliori, ma questo non era sufficiente a trattenere o attrarre nuovi dipendenti;

In quel periodo la prassi comune consisteva nel retribuire i dipendenti con un salario fisso e diversi bonus in base alle loro prestazioni; il livello dei salari si poggiava prettamente sulle performance ottenute.

Le grafiche su questo approccio sembrano logiche; una parte del salario del dipendente è garantita mentre un'altra parte (che oscilla fra il 3% e il 15%, ma che può arrivare anche al 60% o 80% per le cariche di maggior spessore) è legata agli obiettivi raggiunti. Questo metodo veniva utilizzato universalmente.

Ma nel 2003 Netflix, durante una riunione, in cui i manager avrebbero dovuto stabilire i bonus per i diversi responsabili dei settori aziendali, si raggiunse ad un'importante scoperta: i bonus nuocciono alla flessibilità. In un'azienda come questa, in cui ai dipendenti è richiesta la capacità di saper predire il futuro in maniera affidabile e di modificare rapidamente la reazione di risposta in caso di improvvisi cambiamenti, retribuire a fine anno con la modalità del bonus per un obiettivo predisposto e raggiunto a inizio anno può spesso portare il dipendente in questione a focalizzarsi troppo su un singolo obiettivo ritrovandosi meno lungimirante nel reagire ad eventuali cambiamenti. Inoltre, è stato riscontrato che, quando si lavora assieme a persone altamente valide, i risultati vengono raggiunti non per il fattore bonus messo in atto dall'azzienda, tanto dalla volontà di successo che per loro natura detengono i dipendenti stessi. Le ricerche svolte<sup>100</sup> hanno poi confermato la teoria

<sup>&</sup>lt;sup>100</sup> No Rules Rules: Netflix and the Culture of Innovation, Hastings and Meyer, Cap.4

ipotizzata da Hastings circa i bonus; questi sono più efficaci se utilizzati per le mansioni di routine, ma per nulla stimolanti per le mansioni "creative".

Il lavoro creativo richiede che la mente della persona sia libera di pensare ed ideare; se parte del focus si canalizza sul livello della propria performance, non si ha a disposizione del giusto spazio cognitivo necessario a reperire le giuste idee e le innovazioni migliori e di conseguenza i risultati finali saranno nettamente peggiori. Dentro Netflix, infatti, la strategia implementata è stata fin da subito quella di eliminare i bonus ma di offrire direttamente tutto il compenso stabilito all'interno dello stipendio. Questo permise all'azienda di reperire un gran numero di talenti sul mercato, in quanto gli stipendi offerti risultavano nettamente superiori rispetto a quelli predisposti dai competitors. Tutto ciò aumenta la densità di talento; ma nulla la aumenta di più che versare stipendi alti e aumentarli nel tempo per garantire un livello di talento massimo e duraturo.

L'insieme di questi aspetti permette di sviluppare un pensiero ben delineato: al giorno d'oggi la chiave per stimolare i dipendenti a dare sempre il massimo non risiede in un ufficio sontuoso o in un benefit come le auto aziendali; per creare un ambiente dove il piacere e la voglia di lavorare sono la base è fondamentale creare un team di individui talentuosi e intraprendenti, che sappiano riconoscere l'importanza della cooperazione e della collaborazione e sfruttare il know-how comune per raggiungere degli obiettivi comuni a tutta l'azienda. Focalizzarsi sulla persona quindi, nonostante l'era digitale in corso, ritorna ad essere il fulcro per la costruzione di una squadra vincente in grado di realizzare progetti di notevole impatto.

Nell'odierna era dell'informazione, nel maggior numero di aziende l'obiettivo primario non è più quello della prevenzione degli errori come avveniva per le aziende durante l'era industriale; il focus si concentra sulla creatività, l'agilità e la velocità di azione. Nell'era industriale al contrario lo scopo era quello di ridurre al minimo la variazione, rendento tutto standardizzato e quindi uguale, mentre oggi si cerca di massimizzare il fattore della variabilità. Uniformità e ripetitività hanno maggiori probabilità di annientare il pensiero innovativo che non di portare profitti all'azienda.

Il percorso oramai quasi ventennale di Netflix è stato portato avanti con l'intenzione di ricreare un prototipo di organizzazione che fosse il più flessibile e performante possibile. L'interesse principale dei manager non è quello di massimizzare il profitto dell'organizzazione, bensì quello di offrire un esempio nuovo di una postazione di lavoro in cui la creatività e la cooperazione sono le basi, in cui le persone si possono sentire libere e legittimate ad agire secondo il loro intuito e le loro idee.

## 4.5 "Freedom and Responsibility"

Netflix è la settima società digitale al mondo, ma a livello organizzativo non si basa sulla struttura complessa del people management. L'azienda fin dall'inizio abolisce numerose politiche e procedure tipiche, puntando sulla costruzione di un rapporto di fiducia con il dipendente. Questo processo culmina con la pubblicazione di un documento divenuto oggi celebre in tutto il mondo. Nel 2009, Reed Hastings, CEO dell'azienda, rende pubblica una presentazione in Power Point dal titolo "Freedom and Responsability" che, secondo la COO di

Facebook Sheryl Sandberg, è divenuto nel tempo uno dei documenti più importanti mai usciti dalla Sylicon Valley, e rappresenta una visione in netto constrasto con quella dell HR Management.

<sup>101</sup>La presentazione oggi occupa un posto nel sito Netflix Job, rappresenta una descrizione della cultura aziendale dal contenuto innovativo, in quanto si concentra totalmente sull'aspetto "umano". Dotarsi di risorse straordinariamente valide, infatti, è per qualunque azienda, un enorme vantaggio competitivo, ed è stato il punto chiave del successo di Netflix. Le conclusioni che vengono riportare nella ricerca partono da uno studio che inizia nel 1997, anno in cui è avvenuta la sua fondazione, Netflix conta circa 30 dipendenti.

Nel corso degli anni il personale raggiunge un numero di 2000 persone. Generalmente è dimostrato il fenomeno secondo cui, all'aumentare delle dimensioni di un'azienda, le libertà dei dipendenti diminuiscano per lasciare spazio a procedure sempre più standardizzate al fine di mantenere un controllo preciso e costante sull'operato dell'intero team aziendale. Come effetto, la densità dei talenti spesso diminuisce poiché è risaputo che, contesti caratterizzati da un elevato grado di rigidità delle funzioni, sfavoriscono la permanenza nelle mura aziendali di quei soggetti dotati di grandi capacità di innovazione e creatività.

Il vero successo di Netflix risiede proprio nell'andare ad invertire questa tendenza, favorendo una struttura in cui la libertà operativa dei suoi dipendenti persiste anche quando le dimensioni aziendali aumentano. <sup>102</sup>

Lo scopo prefissato fin dall'inizio era quello di realizzare un ambiente creativo e stimolante, in cui il singolo lavoratore si potesse sentire spronato ad agire con spirito di innovazione, con curiosità, con onestà, altruismo e coraggio, che sapesse quindi poter comunicare al meglio i valori che ispirano Netflix.

L'azienda a tal proposito non prevede alcun programma di miglioramento delle performance, detti anche *Performance Improvement Plans*, così come la valutazione delle prestazioni. Infatti, specialmente per i ruoli legati alle vendite o alla progettazione del prodotto, i risultati sono visibili a tutti e non è quindi necessario implementare dei processi che analizzino dei dati riscontrabili da tutti i dipendenti. Questi ultimi sono soggetti però a delle valutazioni informali durante il corso di tutto l'anno: ogni componente dell'azienda riceve infatti continuamente dei feedback non solo dai propri superiori, ma anche dagli altri colleghi e dai clienti, tutte valutazioni che si vanno ad aggiungere a quella svolta dagli stessi soggetti.

## 4.5.1 La Cultura di Netflix

Il documento rilasciato dall'azienda di Los Gatos si apre e si chiude con 5 punti chiave attorno ai quali ruota la cultura aziendale<sup>103</sup>;

 Incoraggiare i dipendenti a prendere decisioni autonome: sottolinea una profonda spaccatura con il modello tradizionale del HR management, secondo cui all'interno di un'azienda le figure che solitamente prendono le decisioni sono i manager, coloro che hanno la responsabilità e il dovere di

<sup>&</sup>lt;sup>101</sup> "Il modello organizzativo di Netflix: il caso di un successo", Anna di Gennaro, 2018.

<sup>102 &</sup>quot;Netflix; la rivoluzione nella gestione delle risorse Umane: controllo alla responsabilità, Irene Morrione.

<sup>103 &</sup>quot;Cultura Netflix", Netflix Jobs

delineare una struttura aziendale solida e decidere e implementare le azioni da svolgere nei diversi reparti al fine di raggiungere degli obiettivi comuni a tutti. Dentro Netflix le persone contano più dei processi, per questo motivo l'azienda sprona ogni dipendente a prendere autonomamente decisioni ed iniziative senza dover richiedere il consenso di un superiore; la libertà stimola la creatività, un elemento fondamentale che non deve mai mancare in un settore come quello dell'intrattenimento, e la creatività a sua volta stimola i lavoratori a mantenere delle prestazioni sul posto di lavoro superiori alla media. Per citare nella pratica alcuni esempi di come i lavoratori sono stimolati ad una organizzazione del lavoro consapevole e proficua, in Netflix non esiste una regolamentazione delle ferie ma i dipendenti sono liberi di assentarsi dal posto di lavoro quando lo ritengono necessario, non sono previsti dei controlli sulle spese di viaggio e di alloggio dei dipendenti, che sono tutti richiamati da una frase divenuta celebre che anima i corridoi dell'azienda: "act in Netflix's best interest".

- 2. Condividere le informazioni in maniera del tutto trasparente e inclusiva: I dipendenti hanno accesso ad ogni tipo di informazioni, la trasparenza sul posto di lavoro è un fattore sui cui l'azienda insiste molto in quanto solo con la sincerità e il duro lavoro un'organizzazione è in grado di raggiungere grandi risultati.
- 3. Essere straordinariamente sinceri con i colleghi
- 4. Mantenere solo le risorse davvero efficaci: L'ambiente che Netflix si è impegnato a creare e a mantenere è un ambiente in cui solo i migliori verranno tenuti e valorizzati dall'azienda, che punta sul concetto di "pochi ma buoni" e quindi sulla qualità del lavoro eseguito piuttosto che sulla quantità di risorse.
- 5. Evitare le regole: la vera innovazione per l'azienda richiede variazione nel prendere decisioni, ed in proposito lo stesso Hastings sostiene che "i migliori manager capiscano come ottenere risultati straordinari definendo il contesto appropriato, non cercando di controllare i propri collaboratori".

Il modello che si viene a creare prende il nome di "freedom within a framework" <sup>104</sup> e negli utlimi anni ha trovato spazio anche in altre aziende di dimensioni notevoli come Mc Donald's e la Campbell's.

Per definizione<sup>105</sup> questo modello consiste nel creare una dimensione per i dipendenti per le prestazioni e il comportamento; stabilisce dei parametri che possono però essere adattati e modellati che danno ai dipendenti un senso di controllo e proprietà in quanto non sanno di non essere vincolati da una struttura rigida e standardizzata. Per capire meglio il concetto si possono analizzare singolarmente i due vocaboli che compongono il nome di questo modello: "freedom" o libertà suggerisce la fiducia che l'azienda ripone verso i propri dipendenti; freedom significa credere nei propri lavoratori, credere nelle loro idee, nelle decisioni che

 $<sup>^{105}</sup>$  "Give your employees freedom within a Framework", Micheal Kossler, via Linkedin.com

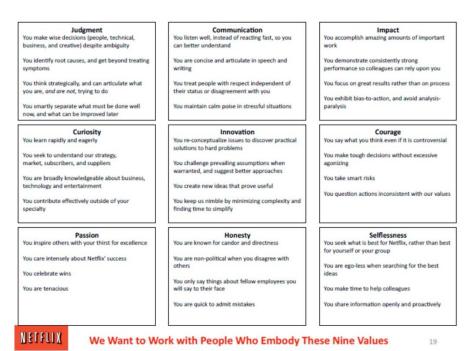
possono prendere e nella fiducia che ogni passo compiuto viene fatto esclusivamente per il bene dell'azienda. Dall'altro lato "framework" suggerisce comunque la presenza di una struttura fornita che possa guidare al meglio tutti nelle loro decisioni. Al giorno d'oggi è necessario che le linee guida che costituiscono il framework da consegnare ai dipendenti si basino sui valori fondamentali che l'azienda vuole portare avanti, in modo tale da permettere a chi partecipa alla catena di produzione aziendale di avere una visione chiara di quali sono le azioni migliori da poter svolgere e quali sono sconsigliate.

#### 4.5.2 Valori veri

Chi lavora da Netflix deve garantire un valore aggiunto, deve rappresentare quella persona per cui l'azienda impiegherebbe tutte le risorse a disposizione per trattenerla presso di sè.

Per questo motivo le *skills* che i responsabili delle Risorse Umane ricercano nei nuovi candidati racchiudono elementi come l'auto motivazione, la consapevolezza di sé, l'autodisciplina e una predisposizione all'auto miglioramento, la capacità di prendere le redini delle situazioni ma allo stesso tempo di essere in grado di eseguire le istruzioni impartite da altri soggetti, determinazione e infine l'attitudine a lavorare sodo quando è necessario.

Il documento, infatti, si sofferma sui valori veri; come cita lo scritto stesso "Molte aziende scrivono dichiarazioni di valori, che spesso però sono molto vaghe o del tutto ignorate [...]"<sup>106</sup>.



Dal "Manuale di riferimento per una cultura improntata alla libertà e alla responsabilità", i 9 valori che chi lavora per Netflix deve personificare, Netflix Inc.

<sup>106 &</sup>quot;Cultura Netflix", Netflix Jobs.

Questa è senza dubbio una delle parti più interessanti del testo, per il modo in cui i valori stessi vengono elencati; solitamente, infatti, le aziende si propongono di presentare una lunga lista di concetti che molto spesso risultano vaghi e astratti, mentre Netflix per ogni punto che decide di presentare offre una dettagliata descrizione dei comportamenti effettivamente ricercati nel candidato e delle sue attitudini.

"Capacità di giudizio": questo punto sottolinea come l'azienda indica le modalità con cui prendere le decisioni e i conseguenti comportamenti da attuare. Il mercato in cui opera Netflix sta rallentando in un periodo storico in cui le aziende dei media sono alla continua ricerca del controllo di quella tipologia di spettacoli che ha garantito inizialmente il successo dell'azienda per garantirsi lo spostamento degli abbonati verso i loro servizi. Nonostante, quindi, la complessità delle decisioni da prendere all'interno dell'organizzazione, questo estratto afferma invece che l'azienda ripone piena fiducia verso i suoi dipendenti, che sono chiamati a prendere decisioni proiettate sia nel breve termine che nel lungo termine, sono inoltre incoraggiati "a prendere decisioni sagge anche in condizioni di ambiguità".

Si evince di fatto che ogni dipendente intenzionato a far parte di questo gruppo debba essere in grado di affrontare ogni tipo di sfida.

A tal proposito in un'intervista<sup>107</sup> il CEO, Reed Hastings, afferma di aver adottato il "Primo Principio" di Aristotele come punto di partenza per andare ad identificare le modalità con cui prendere le decisioni dentro l'azienda. "Pensare a partire dal Primo Principio significa sapere che ogni cosa che si compie è ancorata ad un valore fondativo, o appunto Principio Primo. Anziché seguire un'indicazione rimanendo fedeli ad un processo, una persona che adotta questo approccio sarà portata costantemente a chiedersi cosa sia meglio per l'organizzazione e soprattutto quali sono le eventuali alternative di effettuare il medesimo compito o funzione."

Un altro valore che viene fermamente promosso e incoraggiato è il "Coraggio". A tal proposito è interessante come l'azienda sotto questo punto citi la capacità dei dipendenti di esprimere le proprie opinioni seppure queste possano risultare scomode. Il dipendente viene inoltre incoraggiato a "prendere decisioni difficili senza tormentarsi" purchè sia in grado di mettere in dubbio le azioni nel caso in cui esse non siano coerenti con i valori aziendali. Si punta a formare un ambiente in cui tutti si aiutano a vicenda e diventino dei modelli di riferimento per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'azienda; si tratta saper diffondere il desiderio di continuo miglioramento.

La ripetizione del "Tu all'inizio di ogni frase rende l'oggetto del discorso concreto: significa che dentro Netflix le persone sono premiate (o al contrario allontanate) in base ai comportamenti sopra elencati.

I valori che un qualunque soggetto che aspiri ad entrare a far parte di questa azienda deve avere ben chiari sono numerosi; per citarne altri l'organizzazione parla anche di "Curiosità" e "Comunicazione".

La curiosità non sta soltanto nella voglia di imparare continuamente e con entusiasmo, ma sta anche nell'andare oltre la propria "funzione" all'interno dell'ufficio e spaziare quindi al di fuori della propria

<sup>107 &</sup>quot;Il successo di Netflix dipende da come si prendono le decisioni", Primate Consulting.

specializzazione; curiosità è quindi avere la volontà di mantenere la mente aperta a continui stimoli e nuove prospettive, poiché solo grazie al confronto e alla scoperta di nuovi collegamenti si può dare effettivamente un reale contributo all'azienda. "Ricercare punti di vista alternativi" è quindi fondamentale.

L'intero meccanismo di continuo arricchimento personale può avvenire solo grazie ad una comunicazione efficace e al concetto di "Integrità", un altro valore fortemente ricercato.

Il documento infatti cita, "Quando parli dei colleghi dici ciò che diresti in loro presenza". E' un punto piuttosto delicato per tutti i dipendenti, specialmente per i nuovi arrivati, in quanto generalmente coloro i quali sono soliti a parlare con estrema "trasparenza" sono soggetti spesso all'esclusione o all'isolamento.

Per questo motivo l'azienda stimola le persone a scambiarsi continui feedback professionali che possano dar vita a spunti costruttivi per la propria crescita, che spesso avvengono su più linee della scala gerarchica aziendale. Lo scambio di feedback coinvolge anche i top managers dell'azienda, in quanto solo con uno scambio continuo di pensieri e criticità si può migliorare più velocemente e imparare di più.

#### 4.5.3 Dream Team

La filosofia alla base promuove prima le persone delle procedure stesse; tutto questo perché uno degli obiettivi principali dell'azienda è quella di creare un vero e proprio "Dream Team", che possa rendere l'organizzazione stimolante, flessibile, creativa e collaborativa. Quando Netflix parla di Dream Team parla di "uno spazio dove si praticano collaborazione e fiducia, e in cui essere efficienti è più importante che lavorare duramente" Grazie anche alla trasparenza, è intuibile affermare che ci si trova di fronte ad una realtà in cui lavorare per raggiungere gli obiettivi diviene piacevole per i dipendenti, un luogo che non lascia spazio a persone arroganti che pretendono di lavorare senza la collaborazione dell'altro. Questo concetto pone l'azienda su un'altra dimensione rispetto a tante alte organizzazioni di grandi dimensioni, e soprattutto insegna brillantemente un nuovo modo di gestire una squadra.

Il successo di una squadra di successo dipende dall'efficienza e non tanto dalla quantità di tempo trascorsa su un progetto. L'eccellenza richiede sicuramente uno sforzo, ma l'azienda non sostiene gli "straordinari" come metro di paragone per misurare il contributo di un dipendente. Questo modello è tanto efficiente quanto poco adattabile; lavorare in un ambiente del genere infatti non è all'altezza di tutti, ma si adatta per lo più a persone che prediligono lavorare a contatto con colleghi eccellenti rispetto a persone che ricercano nel posto di lavoro quella stabilità che si adegua all'efficienza altalenante dei colleghi stessi.

In sostanza per evitare la rigidità di una specializzazione portata all'estremo e non incombere in una crescita caotica, si è adoperato un modello di business semplice con l'obiettivo di aumentare l'eccellenza dei dipendenti, con lo scopo di giungere ad una realtà in cui i dipendenti stessi scoprono e risolvono problemi senza che ci sia una figura sopra di loro che li guidi nella risoluzione di queste nuove sfide che si presentano.

<sup>108 &</sup>quot;Che cosa si può imparare dalla cultura aziendale di Neflix", Massimo Modesti

L'obiettivo finale non è conservare la cultura aziendale, bensì migliorarla. Ogni persona che entra a far parte dell'azienda contribuisce alla sua evoluzione e alla sua definizione. L'adozione di questo approccio così fuori dagli schemi ma allo stesso tempo tanto innovativo permette di osservare a intervalli regolari sostanziali miglioramenti del modus operandi dell'azienda rispetto al passato. Si impara sempre più velocemente, perché persone con differenti punti di vista cercano i modi migliori per far sì che i team di talenti collaborino con maggiore coesione, agilità ed efficacia.

## 4.5.4 Libertà e Responsabilità

Netflix con questo punto tende a sottolineare quanto sia fondamentale creare un ambiente in cui tutti dimostrano senso di responsabilità e si adoperano per aiutare l'organizzazione in qualsiasi momento.

L'intenzione è quella di creare un senso di appartenenza che favorisca in modo naturale questo tipo di comportamento; l'obiettivo è quello di ispirare le persone, non di gestirle. Per questo motivo l'azienda concede ampi margini di manovra a ciascun gruppo, potere e informazioni, tutti aspetti che genera un senso di responsabilità e autodisciplina che spinga tutti i dipendenti a compiere il proprio lavoro in maniera eccellente, ma allo stesso tempo con il massimo della libertà e autonomia decisionale.

L'intuizione di costruire un rapporto del genere con i dipendenti deriva da un'osservazione secondo cui le persone lavorano in maniera più efficiente quando percepiscono di avere un'azienda dietro di loro che si fida, spingendoli ad agire con libertà di poter fare la differenza. Questo approccio non è nuovo al mondo delle organizzazioni; molte imprese infatti inizialmente abbracciano una cultura simile a quella di Netflix, tuttavia, si osserva come all'aumentare delle dimensioni e delle difficoltà la morsa delle procedure si fa più pressante; le conseguenze nella maggior parte dei casi sono una diminuzione del livello medio di talento e della passione che i dipendenti ripongono nel proprio lavoro. Con l'aumentare delle dimensioni, la struttura informale si sgretola e lascia spazio al caos, che viene gestito e superato attraverso l'introduzione di processi gestionali tradizionali che vanno a creare una cultura basata sul rispetto di determinate regole, per il quale si viene premiati. Se questa tipologia di gestione viene sfruttata correttamente, l'azienda diventa efficiente. Tuttavia, con il passare degli anni e con il mutare delle condizioni interne all'azienda ed esterne, una struttura tanto rigida non permetterà grandi manovre di adattamente e risulterà quindi difficile cambiare la rotta. Per evitare che una situazione simile si verifichi, Netflix ha improntato il suo modello di business su pochi concetti fondamentali, ma semplici e lineari da comprendere; l'azienda si impegna ad aumentare la libertà dei dipendenti che garantisce un livello di creatività alto e duraturo, di seguente si osservano alcuni esempi di come l'azienda opera in questo contesto:

 Controlli sulle spese dei dipendenti: non vengono applicati rigidi controlli al rigurdo; l'azienda si aspetta che il dipendente agisca nell'interesse dell'organizzazione stessa e confida nella sua capacità di giudizio.

- Gestione delle ferie: l'azienda non impone regole sul numero di settimane di ferie annuali; i leader aziendali a tal proposito offrono un buon esempio andando in vacanza, esempio che permette di far comprendere a tutti i dipendenti quanto sia importante ritagliarsi del tempo per riposarsi e raccogliere nuove energie da canalizzare poi nel lavoro in ufficio.
- Congedi parentali: l'azienda in questo caso non impone limitazioni sul periodo di congedo che possono prendersi i dipendenti, i quali secondo una media si assentano dai 4 agli 8 mesi dall'ufficio.
- Non ci sono incentivi a rimanere in azienda: i dipendenti sono liberi di intraprendere un'altra strada senza subire perdite monetarie; l'obiettivo è quello di creare un ambiente in cui i dipendenti vogliano restare il più a lungo possibile per contribuire.
- Libera scelta su come destinare la propria retribuzione: in merito a questo tema l'azienda offre la libertà di scegliere in che modo ricevere la propria retribuzione; questa può essere distribuita sotto forma di denaro contante, di stock option oppure nel mix che più convince i dipendenti; le stock option che questi possono detenere hanno una maturazione immediata e una scadenza a 10 anni e possono essere detenute anche una volta dopo che il dipendente non fa più parte dell'azienda.

Bisogna tenere a mente però come alcune procedure promuovano la produttività, e appartengono alla categoria di procedure che l'azienda promuove nei suoi uffici; per esempio, l'efficacia delle riunioni. Questa tipologia di meccanismo è molto frequente, poiché hanno l'obiettivo non solo di evitare che vengano commessi degli errori nel corso dei progetti, ma anche quello di permettere ai dipendenti di assorbire il know-how dei colleghi ed essere di conseguenza maggiormente produttivi.

#### Conclusioni

La pandemia ha accelerato l'adozione e la fruizione dei servizi di streaming video, innescando un trend che sta continuando anche nel 2021. Lo dimostra la società di consulenza nel marketing digitale Sensemakers sulla base di uno studio sulla crescita del consumo di video online e sull'evoluzione del settore, realizzato consultando dati Auditel, Audience Analytics di Comscore e una ricerca ad hoc condotta a gennaio 2021 sugli heavy user di video online sia sulle piattaforme gratuite che su quelle a pagamento.

In corrispondenza dei due lockdown (marzo-aprile e ottobre-dicembre) il consumo di video si è impennato, con un tempo medio per persona trascorso nella fruizione dei video digitali (attraverso smartphone, pc e tablet) aumentato più che proporzionalmente a quello della TV lineare con il differenziale di crescita che si è accentuato soprattutto in autunno.

Il capitolo conclusivo del mio elaborato è stato scelto con lo scopo di andare a studiare un modello organizzativo completamente nuovo, che è riuscito a mettere in atto nella pratica tutti gli ideali che venivano portati avanti soltanto nella teoria dalle altre aziende.

L'azienda è stata selezionata in quanto racchiude al suo interno due grandi caratteristiche che sono state le colonne portanti della mia intera analisi; il concetto di tecnologia e la relativa nascita delle e-company e il ruolo delle risorse umane all'interno dell'organizzazione.

Lo streaming sta entrando nella sua fase adulta: Netflix ha aperto la strada, ma ormai quasi tutte le media company di maggiori dimensioni si sono dotate di un proprio servizio on demand e anche i modelli di business si sono differenziati (esattamente come è successo per la televisione quando alla TV in chiaro finanziata dalla pubblicità si è affiancata la pay-TV).

Il paradigma più diffuso è il Subscription Video on Demand (SVoD), basato sull'offerta di un catalogo con pagamento di un canone mensile o annuale. Questa formula è stata prescelta, tra gli altri, da Netflix, Amazon (Prime Video), NBCUniversal (Hayu), Sky (Now TV), Starz (Starz Play), WarnerMedia (HBO Max), Mediaset (Infinity) e Tim (Tim Vision). Un colosso come Disney, al di là delle indiscrezioni sulla possibile espansione del servizio Hulu al di fuori degli Stati Uniti, ha deciso di chiudere parte dei propri canali televisivi e di non concedere più in licenza a terzi i popolarissimi franchise Marvel e Star Wars per offrirli in esclusiva sulla piattaforma SVoD Disney+. A gennaio 2021 anche Discovery ha lanciato un servizio SVoD, Discovery+, che sostituisce Dplay e Dplay+ e in cui confluisce anche l'offerta sportiva di Eurosport Player.

Il Transactional Video on Demand (TVoD), caratterizzato dall'acquisto di singoli contenuti disponibili nel catalogo, è il modello adottato da Apple (iTunes), Rakuten e Google (Google Play), ma anche da Chili, piattaforma italiana presente anche in alcuni Paesi europei, che recentemente ha esteso la propria offerta aggiungendo anche l'Advertising Video on Demand (AVoD).

Quest'ultimo è un modello basato sull'offerta gratuita di contenuti con pubblicità. I servizi AVoD in alcuni casi sono nati sotto forma di catch-up TV –per consentire agli utenti di rivedere programmi già andati in onda sul lineare –, poi però si sono evoluti e arricchiti di contenuti originali, sviluppati o acquistati appositamente per il servizio VoD: pensiamo ad esempio a RaiPlay, Mediaset Play, La7 Replay e Dplay di Discovery, ma anche a Pluto TV di Viacom, che nel prossimo futuro potrebbe approdare anche in Italia.

Di questi modelli esistono molte declinazioni, in costante evoluzione. Complici le forti restrizioni che hanno colpito le sale cinematografiche, infatti, i produttori stanno cercando alternative che consentano di ovviare alle difficoltà generate dalla pandemia. Quest'ultima ha inciso anche sul sistema delle cosiddette "finestre" come sviluppatosi nella prassi commerciale (in alcuni paesi, compresa l'Italia, alcune di queste finestre hanno ricevuto anche un riconoscimento normativo): la sala cinematografica come prima forma di distribuzione, cui fa seguito, dopo un certo lasso di tempo e progressivamente, la distribuzione in home video/Electronic Sell Through, TVoD/pay-per-view, SVoD/pay-TV e, infine, la televisione in chiaro.

È stato interessante andare a studiare quali fossero i meccanismi messi in atto per rendere l'azienda un ambiente tanto stimolante e competitivo al tempo stesso; un aspetto sorprendente è stato comprendere fin da subito la volontà di Netflix di rendere pubblico a tutte le aziende del mondo questo nuovo approccio, quasi come volesse porsi come una guida nei confronti delle organizzazioni.

La funzione delle Risorse Umane è poi indubbiamente una delle funzioni aziendali più affascinanti. L'analisi che è stata svolta ha messo in luce il ruolo fondamentale che riveste in azienda, un ruolo di guida che si impegna ogni giorno ha supportare e indirizzare i dipendenti, che mira a favorire la collaborazione, la socialità, il supporto fra tutti.

Poter osservare una realtà in cui si promuovono determinati ideali come Netflix, in cui si riscontra in questo team una necessità di promuovere un ambiente di cooperazione in cui i dipendenti possono continuamente arricchirsi è un esempio lampante di quanto l'uomo, ancora oggi, in una era in cui la tecnologia gioca un ruolo dominante, sia effettivamente il fulcro di ogni organizzazione.

#### **BIBLIOGRAFIA**

- Ahmand S., Schroeder R.G., The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, Published by Elsevier Ltd, 2013
- Allen T.D., Eby L.T., Lentz E., Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice, Journal of Applied psychology, 91(3), 567–578, 2006
- Allen T.D., Eby L.T., Lentz E., The role of interpersonal comfort in mentoring relationships, Journal of Career Development, 31, 155–169, 2005
- Anderson E., Sbannon A.L., Toward a conceptualization of mentoring, 1988
- Armenia S., Casalino N., Gnan L., Flamini G. (2020), A systems approach to the Digital Transformation of Public Administration, in Rivista Prospettive in Organizzazione "Le sfide del management pubblico: nuovi modelli organizzativi", vol. 14, ISSN 2465-1753.
- Armstrong M., Human Resourse Management, Practice, 2010
- Baldassi, S. (2012). Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., Building Competitive advantage Throught People, 2010.
- Baskerville R., Capriglione F., Casalino N. (2020), "Impacts, challenges and trends of digital transformation in the banking sector", Law and Economics Yearly Review Journal – LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 9, part 2, pp. 341-362, ISSN 2050-9014.
- Bassetti M., Un Sistema integrato di gestione delle risorse umane, settima edizione, 2007
- Bharadwaj, A., Sawy, OA.El., Pavlou, PA., Venkatraman, N: Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Q. 37, (2013).
- Bloom N., Reenen J.V., Human Resource Management and productivity, 2010.
- Boccardelli P., Iacovone D., (2018). L'impresa di diventare digitale. Come la rivoluzione tecnologica sta influenzando la gestione di impresa, volume, Il Mulino.
- Boxall P., Purcell J., Strategy and Human Resource Management, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003
- Brumley, J.: Google just became a real problem for online travel agents.

(http://investorplace.com/2014/04/goog-stock-google-travel-booking/#.VCPn Pl veg) (2014).

- Bugamelli. (2012). Proprietà familiare e innovazione nelle piccole imprese.
- Cardani M., Martone A., Quintarelli L., Tassarotti S., Business Coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali, Ipsoa, 2008.
- Cardile, Mayer, Moder., Trasformazione Digitale: strategie e strumenti per le PMI del futuro. Egea Editore, 2019.
- Casalino N. (2020), Extensiveness of Manufacturing and Organizational Processes: an Empirical Analysis on Workers of European SMEs, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, vol. 13, no.4, ISSN 1867-5565 forthcoming publication.
- Casalino N., Armenia S., Canini D. (2008), A system dynamics approach to the paper dematerialization
  process in the Italian public administration, in the interdisciplinary aspects of information systems
  studies.
- Casalino N., Borin B., Pizzolo G., Cavallini S. (2019), Automation, Technology transfer and Managerial practices for the organizational growth of SMEs. An advanced smart curriculum for their competitiveness, IEEE, Springer Germany, DOI 10.1109/EDUCON.2019.8725229, ISSN 2190-3018.
- Casalino N., Capriglione A., Draoli M. (2012), A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations, Università degli Studi di Verona.
- Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G. (2014), Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408.
- Casalino N., Ciarlo M., De Marco M., Gatti M. (2012), ICT Adoption and Organizational Change. An
  Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of
  SMEs, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Sy-stems ICEIS
  2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241.
- Casalino N., D'Atri A., Fadda C. (2005), Organisational impact and exploitation of the results of an Italian research project for e-health and medical training, Proceedings of "ECIS 2005 European Conference on Information Systems", Regensburg, Germania.
- Casalino N., D'Atri A., Manev L. (2007), A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235.

- Casalino N., D'Atri., Braccini A.M. (2012) A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45.
- Casalino N., Armenia S., Di Nauta P. (2021), "Inspiring the Organizational Change and Accelerating the Digital Transition in Public Sector by Systems Thinking and System Dynamics Approaches", in Uskov V.L., Howlett R.J., Jain L.C. (eds), "Smart Education and e-Learning 2021", vol. Smart Innovation, Systems and Technologies book series (SIST), vol 240, Springer, Singapore, pp. 197-214.
- Casalino N., Draoli M., Governance and organizational aspects of an experimental groupware in the Italian public administration to support multi-Institutional partnerships, in Information systems: people, organizations, institutions, and technologies, D'Atri, A., De Marco, M. (Eds), ItAIS, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 81-89, 2009
- Casalino N., Draoli M., Martino M., Organizing and Promoting Value Services in Public Sector by a New E-government Approach, Proceedings of XIV Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale (WOA 2013), Università La Sapienza, Roma, 2013
- Casalino N., Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008
- Donadio A., HRevolution. HR nell'epoca della social e digital transformation. Franco Angeli Editore.
- Hastings e Meyer, L'unica Regola è che non ci sono regole: Netflix e la cultura della reinvenzione. Mauri Spagnol editore, 2020.
- Montefusco A., Angeli F., Casalino N. (2021), "Learning Smart Behaviors through Digital Simulations: Combining Individual-, Firm- and System-Level Complexity", vol. Smart Innovation, Systems and Technologies book series (SIST), vol 240, Springer, Singapore, pp. 123-138.
- Pellegrini M., Uskov V., Casalino N. (2020), Reimagining and re-designing the post-Covid-19 higher education organizations to address new challenges and responses for safe and effective teaching activities, Law and Economics Yearly Review Journal LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 9, part 1, pp. 219-248.
- Pfeffer J., Seven practices of successful organizations, California Management, 1998
- Pollock, F. (1956). Automation: a study of its Economic and Social Consequences.
- Porter, M.E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York (1985).
- Price A., Human Resource Management in a business context, Third Edition, 2008.

- PwC. (2017). The disruptive effects of automation could mean changes for retail and consumer goods companies. R&C Trendwatch.
- PwC. (s.d.). Workforce of the future: the competing forces shaping 2030. Tratto da https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html
- Rogers, D.: The network is your customer: 5 strategies do thrive in a digital age. Yale University Press, UK (2011).
- Rogers, E. M. (1983). Diffusion of Innovation (Terza ed.). Londra: The Free Press.
- Russom, P. (2008). The Four Imperatives of Data Governance Maturity. TDWI Monograph.
- Salaman G., Storey J., Billsberry J., Strategic Human Resource Management: defining the field, 2005.
- Simon H.A., A formal Theory of the employment relation, trad. it. Causalità, razionalità, organizzazione, Il Mulino, 1985
- Verganti, R. (2009). Design driven innovation. Harv. Bus. Sch. 40.

# Sitografia

- Alessandro Braga, Digital Transformation,
- Westerman, Bonnet, Mcaffee, Leading Digital, 2014
- Sistemi di retribuzione adottati dall'impresa al fine di attrarre e trattenere le persone motivandole e orientando i comportamenti verso i risultati stessi, Total Reward, SkillRisorseUmane.it
- Con il termine roll out si indica la fase finale dell'avviamento di un progetto o di un sistema informatico di qualche tipo, Roll-out, Wikipedia.
- Alessandro Braga, Digital Transformation,
- Franco Canna, La Digitalizzazione secondo l'indice DESI 2020, Innovation Post, Giugno 2020
- Runu, Il Mestiere HR nell'era digitale
- Donadio, HR Revolution
- Talent Garden, La Digital Transformation nelle Risorse Umane
- Chui, Manika and Miremadi, Where machines could replace humas-and where they can't (yet), Mckinsey Digital.
- Martina Mauri, Direzione HR: le sfide principali per il 2021
- Smeup, "Digitalizzare i processi: cosa vuol dire davvero?"
- Melius Form "Digital Transformation: il ruolo strategico delle Risorse Umane"
- Martina Mauri, "Direzione HR: le sfide principali per il 2021"
- Whappy, "HR trends: quali rivoluzioneranno la gestione delle Risorse Umane?"
- "Cosa è la Gamification", Project Fun.
- Whappy, "Gamification: la guida definitiva".
- E-recruitment: Definizione, caratteristiche e vantaggi del recruiting online, Vitolarvecchia.altervista.org
- Come fare ricerca e selezione sui principali social network, In-recruiting.
- Social Recruiting: cos'è, i consigli e i vantaggi per le aziende, FourStars
- Social Rrecruiting: definizione, vantaggi e utilizzo in Italia, Factorial Blog
- "L'employer Branding è l'insieme delle strategie di recruiting marketing che ha l'obiettivo di costruire un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'azienda come luogo di lavoro ideale (Employer of chioce) in modo da attrarre e fidelizzare i dipendenti di talento", Definizione da In-Recruiting
- ChatBot: cosa sono, dove si impiegano e come crearli, Rete Informatica Lavoro, 2019.
- Come utilizzare I ChatBot nelle Risorse Umane, ChatCompose
- Chatbot: che cosa sono, dove si impiegano e come crearli, Rete Informatica Lavoro.
- Whappy, "HR Trends"
- La Stampa, "Come sconfiggere il pregiudizio degli algoritmi"
- Inda, "Potenziare il processo recruiting con ATS e intelligenza artificiale"

- HiQLabs
- Andrew Hutchinson, Social Media Today, "Linkedin granted new opportunity to Restrict datascraping in its App"
- Digitalizzare e automatizzare la funzione HR per semplificare i processi e motivare i collaboratori, Marco Bossi, Digital4
- Come l'intelligenza artificiale sta rivoluzionando il ruolo delle risorse umane, Blog HR, 2018.
- Guida alla formazione aziendale nel mondo moderno, Fantini Francesca, Digital Dictionary, 2020.
- UpSkilling, "Upskilling: aggiornamento delle competenze professionali e manageriali"