

# Harvard Business Review

 **ITALIA**

## Talent management: dove sbagliano le aziende

Fraintendono ciò  
che più importa  
ai loro  
dipendenti

Pag. 13



**GENNAIO  
FEBBRAIO 2023**  
MENSILE € 13,50

Strategi**s** EDIZIONI



9 778000 176001

# Addio, cara vecchia media agency. Ovvero, il GroupM e il T-Shaped Model

di Alberto Mattiacci

**CI AVVICINIAMO ALLA FINE DELL'ANNO** e a tutti viene spontaneo ragionare sulla confluenza delle molte gravi crisi che, manifestatesi congiuntamente, stanno stressando i conti e i business model aziendali come poche volte nella storia economica recente. Crisi che hanno il sapore amaro di un ritorno: quello dell'inflazione, della guerra in Europa e dell'insicurezza energetica, innanzitutto. In questo contesto problematico congiunturale, il grande cammino della digital transformation potrebbe sembrare aver perso centralità nelle agende dei leader aziendali ma così non è: in tanti casi, c'è ancora molta strada da fare per implementarla, creando una nuova modalità di lavoro su larga scala che includa il cambiamento, la sperimentazione e il miglioramento continui.

## LA COMUNICAZIONE E LA DIGITAL TRANSFORMATION

Lo dicono, innanzitutto, le stime: Maximize Market Research, ad esempio, sostiene che il mercato europeo dei servizi digitali stia conoscendo una forte espansione e che, entro il 2027, sfiorerà i 900 miliardi di dollari di giro d'affari, con un *cagr* del 25,3%. Anche l'Italia vanta numeri in crescita per gli investimenti sul digitale, secondo l'Osservatorio Startup Intelligence e Digital Transformation del Politecnico di Milano: si stima che il budget ICT delle imprese italiane, dopo il forte aumento del 2022 (+4%), conoscerà una crescita del 2,1% nel

2023. Gli investimenti, per le grandi imprese, si concentreranno in particolare su Sistemi di Information Security, Business Intelligence, Big Data e Analytics, e Cloud, seguiti da CRM e ERP.

Tuttavia, la velocità e la necessità di adattarsi richiedono un'evoluzione che va oltre il "semplice" acquisto e l'implementazione di tool o tecnologie. Ad esempio, il fatto che ormai il 90% delle aziende operi nel Cloud non costituisce una reale trasformazione digitale, quanto piuttosto il naturale upgrade di tecnologie esistenti. La vera trasformazione digitale è molto di più: questa può effettivamente essere trasformativa se si cambia *mindset* e *way of working*, creando un set di processi che usano le tecnologie in modo innovativo e un framework tecnologico adeguati, per

incanalare servizi e dati in informazioni fruibili che possono migliorare praticamente ogni aspetto dell'organizzazione. Non vi sono dubbi che il settore della comunicazione, considerato nel suo ampio e variegato perimetro, sia stato tra i primi a sperimentare nuovi modelli organizzativi e visioni di business, per consentire alle aziende di affrontare questo lungo e difficile viaggio.

## L'ORGANIZZAZIONE T-SHAPED

Data la continua trasformazione della comunicazione, è stato quindi naturale anche per le media agency evolvere verso la consulenza, adattando, a loro volta l'organizzazione e la visione del business. Per non correre il rischio di guardare il mondo da un'angolazione limitante e di rimanere indietro è stato necessario ragionare



a tutto campo e rileggere criticamente la struttura del business: da un'organizzazione con al centro attività media e marketing tradizionali – online e offline – si è passati a un modello *T-shaped* (a forma di T), che aggiunge loro tutte le competenze digitali, incluse quelle su dati e tecnologia.

GroupM è la *media investment company* del gruppo WPP, uno dei principali player a livello globale in ambito media e marketing. Un gruppo leader che, insieme alle proprie agenzie media, ha guidato centinaia di brand attraverso le tappe della trasformazione digitale ma che, per primo, ha dovuto affrontarla internamente. La scelta è stata quella di creare un *hub* interno, Acceleration, formato da un team di persone specializzato su misurazione, MarTech, digital experiences, web analytics e gestione della privacy. Il team è stato composto avendo cura di ingaggiare persone con esperienza nelle principali soluzioni adottate dalle aziende come, ad esempio, Google Marketing Platform e Cloud, oltre ad Adobe, Salesforce, così da assumere un approccio di servizio consonante con le scelte di base già da essi effettuate.

Alla base dell'attività di Acceleration vi è il concetto di trasformazione "always on", intesa come flusso continuo di ideazione, definizione ed esecuzione delle priorità attraverso progetti strategici di diversa natura e che coinvolgono tutta l'organizzazione aziendale su più livelli. Sfruttando l'elaborazione avanzata, come l'intelligenza artificiale (IA) e il machine learning (ML), oggi Acceleration supporta le agenzie media del Gruppo e i loro clienti implementando nuovi processi e framework tecnologici collegando i dati e i punti del percorso del cliente, per abilitare una *data driven customer experience*.

#### GLI OSTACOLI DEL CUORE

Le statistiche riportano che solo il 30% delle aziende affronta con successo una trasformazione digitale: le ragioni di tale difficoltà sono numerose, legate tanto alle persone, quanto ai processi. Problemi complessi di cui un'azienda partner di altre aziende come GroupM deve essere sempre consapevole per operare al meglio. Così la media investment company ha condotto una survey sullo stato di soddisfazione del percorso di trasformazione digitale che le aziende stanno affrontando in Italia, chiedendo a C-Level e marketer di più di 50 aziende quale sia il gap rispetto al posizionamento ottimale. Ne è emerso che, a fronte di grandi ambizioni, è sentimento comune che si debba fare di più e meglio: la prima barriera che frena la trasformazione digitale è determinata dai silos presenti all'interno dell'organizzazione; la seconda è la distonia tra gli obiettivi di breve termine dei manager e la roadmap di più ampio respiro che la trasformazione digitale impone. Altri ostacoli emersi sono la resistenza culturale al cambiamento, la mancanza

di figure specializzate in azienda e le problematiche legate all'adozione delle nuove tecnologie.

#### COSA IMPARIAMO

L'osservazione della vera e propria rivoluzione che ha investito il settore della comunicazione, in Italia e nel mondo, porta a considerare con grande interesse i suoi protagonisti, quelle che un tempo si chiamavano "agenzia di pubblicità" (ricordate *Mad Man?*) e che ora sono player multiformi della comunicazione, con modelli di business ridisegnati e multi-polari. La forma *T-Shaped*, infatti, mette assieme poli di competenza differenti per fare ciò che oggi più serve: aiutare le aziende clienti a fare della *digital transformation* una leva di innovazione.

Nella visione GroupM, questo passa attraverso cinque punti di azione specifici: (i) premiare i comportamenti che supportano la cultura della trasformazione come *mindset* e che abbattano le barriere interdipartimentali; (ii) mettere alla base delle strategie di trasformazione digitale il miglioramento dell'esperienza del cliente (CX) sfruttando strumenti di elaborazione avanzata; (iii) fornire una chiara direzione sulle priorità, per raggiungere gli obiettivi con facilità senza perdere di produttività; (iv) coinvolgere il team in ogni fase della trasformazione con una comunicazione coerente rispetto a quello che l'azienda si aspetta; (v) affrontare con chiarezza il business case, per individuare la *reason why* che giustifica l'iniziativa di trasformazione digitale e per una corretta valutazione del ROI che può generare. ☺

**ALBERTO MATTIACCI**, Ph.D., Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Sapienza Università di Roma.

