



*Ministero dell'Istruzione  
dell'Università e Ricerca*



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

***Tesi di Dottorato di Ricerca in  
"Marketing e Comunicazione" (IX Ciclo)  
A.A. 2012/2013***

**ABSTRACT**

**Employer branding e talento  
come leve di innovazione e  
differenziazione competitiva**

Le organizzazioni si trovano oggi ad affrontare una pressione competitiva crescente la cui articolazione ha influenzato e modificato le dinamiche di funzionamento 'tradizionale' dei rapporti di mercato rendendo necessario un ripensamento delle strategie implementate da parte di tutti gli attori coinvolti.

In uno scenario quale quello descritto diviene fondamentale per l'organizzazione individuare gli interventi necessari da porre in essere per differenziare il proprio comportamento da quello dei competitor al fine di 'guadagnare' una condizione di isolamento competitivo tale da assicurarsi la sopravvivenza.

A tal proposito, il quesito chiave è il seguente:

*Che cosa fare per differenziarsi dalla concorrenza?*

Si tratta di un tema la cui discussione ha visto coinvolti eminenti studiosi, ricercatori e operatori impegnati a formalizzare metodologie e approcci che, basandosi sul concetto di innovazione, propongono di intervenire su alcune piuttosto che su altre leve essenzialmente per migliorare l'efficienza complessiva dei processi.

In particolare, nel corso degli anni gli studi sull'innovazione, come vedremo, hanno proposto di focalizzare l'attenzione talvolta sul prodotto, talvolta sul processo fino ad arrivare più recentemente a parlare di "innovazione di servizio"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Per un approfondimento, sicuramente non esaustivo, sui contributi offerti dalla letteratura si vedano, tra gli altri, Solow R.M. (1957), "Technical Change and the Aggregate Production Function", in *Review of Economics and Statistics*, Vol. 39, n. 3, pp. 312-320; Utterback J.M., Abernathy W.J. (1975), "A dynamic model of process and product innovation", in *Omega*, Vol. 3, Issue 6, pp. 639-656; Haller K.B., Reynolds M.A., Horsley J.A. (1979), "Developing Research-Based Innovation Protocols: Process, Criteria, and Issues", in *Research in Nursing & Health*, Vol. 2, Issue 2, pp. 45-51; Soete L., Miozzo M. (1989), *Trade and development in services: a technological perspective*, Working paper No. 89-031, Merit Maastricht; Röling N. (1992), "The emergence of knowledge systems thinking: A changing perception of relationships among innovation, knowledge process and configuration", in *Knowledge and Policy*, Spring, Vol. 5, n. 1, pp. 42-64; Silvestrou R., Fitzgerald L., Johnston R., Grant C. (1992), "Towards a classification of service processes", in *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, pp. 62-75; Teixeira D., Ziskin J. (1993), "Achieving quality with customer in mind", in *Bankers Magazine*, pp. 29-35; Voss C.A. (1994), "Significant issues for the future of product innovation", in *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, Issue 5, pp. 460-463; Olshavsky R.W., Spreng R.A. (1996), "An Exploratory Study of the Innovation Evaluation Process", in *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, Issue 6, pp. 512-529; Sundbo J. (1997), "Management of Innovation in Services", in *The Service Industries Journal*, Vol. 17, n. 3, pp. 432-455; Sirilli G., Evangelista R. (1998), "Technological Innovation in Services and Manufacturing: Results from an Italian study", in *Research Policy*, Vol. 27, pp. 881-899; Anderton B. (1999), "Innovation, product quality, variety, and trade performance: an empirical analysis of Germany and the UK", in *Oxf. Econ. Pap.*, Vol. 51, n. 1, pp. 152-167; Tether B.S., Metcalfe J.S. (2001), "Services and Systems of Innovation", in *DRUID 2002*; Tidd J., Bessant J., Pavitt K. (2001), *Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organizational Change*, II. Ed., John Wiley & Sons; Suijker F.W., Kuypers A.E., van Dijk M.F., Kox H.L.M., van der Wiel H.P. (2002), "De Commerciële Dienstverlening: een heterogene sector met gunstig groeiperspectief", in *Den Haag: Centraal Planbureau*, report no. 17; Edward B.R. (2013), *Innovation: driving product, process, and market change*, Lavoisier s.a.s.

In termini generali, il ‘filo conduttore’ che ha caratterizzato i vari contributi è stato quello della *tecnologia*, quale elemento ritenuto cruciale, in grado di generare, se opportunamente sfruttato, l’upgrade necessario a garantire l’auspicata *competitività* dell’impresa.

Pur riconoscendo la rilevanza della componente tecnologica quale driver di sviluppo in grado di favorire la realizzazione di una efficace strategia competitiva, capace di supportare tanto un orientamento al vantaggio di costo quanto un orientamento alla differenziazione, appare interessante riflettere più in profondità sui vantaggi generabili dall’utilizzo delle tecnologie e su come questi ultimi siano in grado di impattare sugli equilibri competitivi nel medio-lungo termine. In proposito, appare evidente che la leva tecnologica è alla base di un’innovazione che, tranne nei casi di protezione, può avere un impatto in termini di differenziazione solo di breve durata, nella misura in cui risulti agevolmente imitabile dai concorrenti. Diviene quindi necessario capire se:

*Quali leve alternative a quella tecnologica possono essere adottate per sviluppare un’innovazione che generi un effetto di differenziazione competitiva?*

Per rispondere a questa domanda, nella prospettiva che si è deciso di adottare, è utile esplorare il potenziale delle risorse umane legate all’azienda nelle diverse forme e riconducibili alla generica categoria dei *dipendenti* come portatori di risorse di conoscenza fondamentali per lo sviluppo e l’innovazione nell’impresa<sup>2</sup>.

La chiave del ragionamento che si intende proporre è che, in un contesto di rapido cambiamento, come quello in cui operano oggi le imprese, si palesa la necessità di leve sulle quali agire per rendere l’organizzazione capace di riqualificare il proprio operato in un’ottica di continuo adattamento.

In uno scenario articolato e in pieno divenire quale quello attuale, la piena valorizzazione del potenziale delle risorse umane, anche in chiave competitiva, può risultare decisiva nel garantire all’organizzazione condizioni di vitale sopravvivenza nel contesto.

---

<sup>2</sup> Sulla riscoperta dell’importanza della risorsa umana particolarmente interessante risulta essere il lavoro di Eugenio Amendola che fornisce un quadro generale di come il mercato del lavoro e l’approccio dell’impresa a quest’ultimo siano cambiati notevolmente negli ultimi trenta anni. L’Autore evidenzia come “le competenze sono meno standardizzate di una volta e quindi difficilmente reperibili (skill shortage) e la mobilità sul mercato del lavoro è significativamente aumentata tanto da essere passati dai 20 anni di permanenza in azienda negli anni ‘60 agli 8 anni negli anni ‘80 fino ai 5 anni di oggi”.

Amendola E. (2008), *Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze*, Anthea Consulting s.r.l., Bologna.

Si tratta, in estrema sintesi, di rifocalizzare l'attenzione sulle risorse umane facendo, in particolare, leva sul talento come fattore di differenziazione competitiva. Lo studio è condotto adottando le lenti dell'*Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, "quale metodologia di indagine e di governo delle organizzazioni sociali ispirata ad una visione delle stesse che ne coglie le dimensioni rilevanti nei diversi contesti [e che] rende visibili le criticità dello scenario osservato".<sup>3</sup>

Sulla base di tale prospettiva, emerge come particolarmente rilevante nella riflessione proposta, la distinzione tra dotazione di competenze tecniche e tecnologiche, che qualifica un'attitudine al *problem solving*, e dotazione di capacità dinamiche, fondamentale per affrontare il cambiamento continuo in contesti di ipercompetitività. Come vedremo, tale prospettiva risulta coerente anche con i recenti avanzamenti degli studi della *Service Science*, offrendo così spunti interessanti per prospettive future di ricerca.

Il focus sul talento come risorsa apre all'interessante prospettiva dell'employer branding come leva di innovazione e di differenziazione su cui fondare la competitività dell'impresa. In quel che segue, dunque, si tenterà di sviluppare la chiave interpretativa proposta, corredando la trattazione con opportuni esemplificazioni tratte da casi ed esperienze che più incisivamente hanno caratterizzato il focus sulle risorse umane quale leva di innovazione e differenziazione competitiva.

Il lavoro sviluppato ha inteso ricostruire le molteplici dimensioni caratterizzanti il fenomeno dell'employer branding evidenziandone l'impatto ai fini dell'implementazione di strategie di differenziazione e di innovazione competitiva di qualsivoglia sistema.

In tale prospettiva, grazie al contributo interpretativo offerto dall'*Approccio Sistemico Vitale* e alle indicazioni provenienti dai recenti avanzamenti della *Service Science*, è stato possibile rappresentare dettagliatamente le motivazioni per cui è necessario porre al centro del pensiero manageriale la componente umana quale 'elemento' in possesso delle 'risorse' necessarie all'organizzazione per rispondere alle sempre più articolate sfide imposte da un contesto in costante evoluzione.

---

<sup>3</sup> Barile S. (2012), "Introduzione", in Saviano M. (2012), *Condizioni di efficacia relazionale e di performance nelle aziende sanitarie*, Giappichelli, Torino, p. XII.

Si tratta di un cambiamento paradigmatico che come, è stato osservato mette in discussione i modelli di governance tradizionale di qualsivoglia entità sistemica richiedendo all'OdG di 'ripensare' le proprie strategie basandosi sulla ri-valutazione della rilevanza dei sovrasistemi coinvolti nell'operare dell'organizzazione.

Quella proposta è, in sostanza, una prospettiva di osservazione più ampia che mira a favorire la definizione di percorsi di sviluppo per l'organizzazione che siano in grado di valorizzare in pieno le risorse grazie al corretto utilizzo delle tecniche, dei modelli e degli strumenti sulla gestione delle risorse umane di cui la letteratura è satura.