

**ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITA' DI BOLOGNA**  
**SCUOLA DI LETTERE E BENI CULTURALI**

**Corso di laurea magistrale in**  
Scienze della Comunicazione Pubblica e Sociale

HR E Marketing.  
Analisi Dello Sviluppo Marketing Nelle Agenzie Interinali.  
Il Caso Di Articolo1

**Tesi di laurea in**  
MODELS OF MARKETING

**ABSTRACT**

Relatore Prof: Massimo Di Menna

Correlatore Prof. Roberto Grandi

Presentata da: Lea Guerriero

**Sessione**  
seconda

**Anno accademico**  
2013-2014

**Abstract.**  
**Hr E Marketing.**  
**Analisi Dello Sviluppo Marketing Nelle Agenzie Interinali.**  
**Il Caso Di Articolo1 Spa**

Quando si parla di selezione del personale, tipicamente si pensa a quel processo attuato dalla funzione delle risorse umane, finalizzato all'inserimento di un individuo in azienda, a copertura di una posizione lavorativa a tempo determinato o indeterminato, questo dipende dalla formula del servizio offerto e perciò se si parla di *payroll* o *permanent*<sup>1</sup>. Questo interagisce con la capacità del soggetto di essere in possesso di determinate professionalità, competenze e caratteristiche anche caratteriali, che lo avvicinano il più possibile al profilo ricercato per quella determinata posizione lavorativa, risultando così idoneo.

Nella realtà dei fatti il processo di selezione oggi è molto più complesso di quello che si può pensare.

Quando parliamo di risorse umane, infatti, si pensa, sottovalutandone gli aspetti che rendono tale complessità nel processo di selezione, che si tratti di fare dei semplici colloqui, domande sulle proprie esperienze, mentre, in verità è un vero e proprio processo psicologico, (perché è sempre di persone che si tratta), che vede sviluppare più fasi per la sua attuazione e il suo successo.

La complessità attuale del processo di selezione e reclutamento è da ricercarsi nel contesto in cui questo agisce. Di fatto, in una condizione in cui il tasso di disoccupazione è tra i più alti della storia e in cui le aziende risentono del forte effetto della crisi, la ricerca di un posto di lavoro diventa una vera e propria lotta alla sopravvivenza nella quale chi si adatta sopravvive. La selezione perciò ha sviluppato, negli ultimi anni, una nuova concezione che suggerisce tecniche più veloci e immediate per reclutare e che allo stesso tempo presuppongono la presenza di requisiti molto più difficili da ritrovare in un solo individuo.

---

<sup>1</sup> Payroll e permanent sono le definizioni che, nelle risorse umane, indicano la tipologia di inserimento del dipendente che va a coprire la posizione lavorativa vacante. Il payroll è un contraente a tempo determinato che percepisce il suo salario direttamente dall'agenzia interinale, il permanent indica un tempo indeterminato il cui salario viene, nella maggior parte dei casi, versato direttamente dall'azienda in cui il dipendente lavora. Può comunque accadere che il permanent venga retribuito dall'agenzia interinale ma questo varia da contratto a contratto e da azienda ad azienda. Le condizioni contrattuali di entrambe le tipologie di inserimento dipendono fondamentalmente dall'offerta commerciale dell'agenzia che gestisce le risorse e del contratto tra questa e l'azienda richiedente.

Aiutati anche dalla tecnologia, i selezionatori devono considerare dei parametri molto più selettivi e discriminati per rientrare nei costi e soddisfare il fabbisogno delle aziende che ne fanno loro richiesta. Non che il reclutamento e la selezione non lo siano già per natura, discriminanti, ma di certo si è maggiormente portati a scartare un candidato anche solo per dei minimi dettagli che, in un altro momento storico, sarebbero stati di sicuro tollerati.

Il mio lavoro di tesi vuole tentare di analizzare tale ambito, analisi che è stata possibile grazie all'esperienza come stagista HR in Articolo1.

Ciò che noto durante la stesura delle osservazioni fatte in merito al settore è la presenza imperante di teorie nella letteratura su come fare selezione, quali aspetti privilegiare, quali no. Sullo sviluppo delle risorse umane e il marketing rispetto alla divisione c'è in realtà ben poco. Osservando la dedizione dei dipendenti di Articolo1 per la propria azienda, mi sono chiesta come fosse possibile che un'organizzazione di non scarse dimensioni, non fosse ancora vista come un pilastro delle agenzie interinali attualmente presenti sul territorio. Quello che mi colpiva nel corso dei mesi all'interno della filiale modenese era la professionalità che questa garantiva e manteneva con le aziende clienti, cosa che invece non riuscivo a spiegarmi era la mancanza di promozione del nome della holding. Non che Articolo1 fosse sconosciuta, ma di certo non poteva competere, a livello di pubblicità del nome e dei suoi servizi con agenzie come Adecco, GiGroup o Trenkwalder. Di sicuro i presupposti erano ottimi: il grado di soddisfazione delle aziende clienti era palese, come anche la stima e la dedizione dei candidati. Ma probabilmente, anzi quasi sicuramente, seppure la mia sia stata un'umile esperienza, guardandomi intorno non potevo non notare lo scarso aggiornamento del sito, poco utilizzato come strumento di recruitment, che invece potenzialmente presenta l'azienda al mondo. In una società dove i media e la rete fanno da padroni, Articolo1 dava un'immagine di sé che non rendeva assolutamente giustizia ai suoi fondamentali di customer satisfaction, di reattività nei confronti della ricerca e di professionalità delle sue risorse. Probabilmente dato anche dalla crisi generale, Articolo1 trascura la trasmissione della sua immagine, perdendosi il potenziale strumento della rete come mezzo fondamentale e imprescindibile per la diffusione di quelli che sono aspetti attraenti per una società, purtroppo o per fortuna, legata all'immagine.

Le mie sono state delle osservazioni, assolutamente prive di qualsiasi intento critico, piuttosto date da una non - specialista del

settore che si pone dei quesiti anche da candidata, ancor prima che da dipendente. Giustificati dal fatto di essere anche io una candidata al lavoro che prima di Articolo1, escludeva le modalità di un processo tutt'altro che scontato, processo che ho imparato a conoscere, anche se solo in parte, solo stando dall'altra parte della scrivania, comprendendo l'importanza dei dettagli che solo da quella prospettiva potevano essere chiari.

L'elaborato mostra come l'ambito del reclutamento incida e consideri il candidato come una *risorsa* per l'azienda che la ricerca.

Nel Capitolo 1 vengono date alcune definizioni teoriche rispetto alle risorse umane, alla loro storia, alle modalità organizzative delle agenzie interinali e alla loro struttura gestionale (divisioni, responsabili di filiale e addetti alla selezione), nella fattispecie di Articolo1, e riferimenti esperienziali del lavoro da stagista.

Il Capitolo 2, invece, indica tra i vari strumenti di selezione, quello della rete. Nel particolare viene commentato un lavoro di blogging personale realizzato durante un altro corso universitario, il cui obiettivo principale era quello di creare, posizionare e promuovere il proprio blog, rispetto ad argomenti che più venivano ritenuti interessanti. L'osservazione dello stesso blog è stata umilmente accostata all'analisi di uno dei colossi del web in quanto social media, anzi social networking: LinkedIn. La scelta di un accostamento così "azzardato" è stata dovuta alla volontà di sottolineare quali sono gli atteggiamenti e gli errori che sono soventi nell'utilizzo e nello sviluppo di un sito internet di qualsivoglia natura. Utilizzata e sfruttata come piattaforma preferenziale delle aziende e dei candidati, di LinkedIn viene sottolineata la caratterizzante intuitività del suo creatore e della capacità di quest'ultimo di fare del potenziale tecnologico di internet, uno strumento di predilezione inteso come *net-working* per i profili professionali e aziende di un certo calibro.

Dopo l'analisi di LinkedIn segue, col Capitolo 3, un confronto, impostato, con riscontro maggiormente pratico, tra il sito aziendale di Articolo1 e quello di Adecco, che, attualmente, risulta essere l'agenzia interinale più incisiva sul territorio nazionale nonché suo best competitor.

La spiegazione di una scelta simile sta nel curare l'ipotesi che Articolo1 debba avviare una *ripianificazione* promozionale che ha come punto di partenza l'analisi dello scenario tecnico in cui agisce, il mercato del lavoro e delle agenzie interinali, nel quale individuare il maggior

competitor sul mercato, quello maggiormente capace di grandi numeri che risiede, in questo momento, in Adecco Spa.

Ne consegue un'attenta osservazione degli aspetti promotori sui quali Articolo1 potrebbe investire energie e risorse attraverso l'impiego di professionalità addette e specializzate nella creazione dell'immagine di vendita.

A sostegno di tale ripianificazione vengono proposte due tecniche in particolare, quella dello scenario e quella dei sei cappelli per pensare, che potrebbero risultare come base e punto di partenza per il raggiungimento degli obiettivi preposti, garantendo grande capacità di *problem solving*.

Le HR, che devono occuparsi non solo della selezione e del recruitment, ma anche della gestione e dell'amministrazione delle stesse risorse (buste paga, inserimento ore, permessi, contrattualistica, ecc.), ricoprono un ruolo di responsabilità, come abbiamo visto nelle pagine precedenti, data dalla giusta selezione di chi occuperà un posto vacante, perché quella stessa persona verrà inserita all'interno di un contesto predeterminato in cui le stabilità potrebbero essere intaccate, senza parlare della perdita, in termini di tempo e denaro, sia per l'azienda utilizzatrice, sia per l'azienda fornitrice del servizio, sia per il candidato.

Articolo1 dimostra grandi potenzialità e competenze, date dai numeri e dal mantenimento degli stessi numeri nel corso degli anni. Questo è possibile perché la sua rimane una politica fondata sulle persone, sulla volontà di avere un confronto con esse, di evidenziarne gli aspetti maggiormente incisivi per un'azienda. Sono proprio questi i motivi che dovrebbero stimolare l'organizzazione in esame a migliorare l'aspetto nel quale vi sono stati meno investimenti, quella componente che però, oggi, risulta essere uno dei parametri di più assoluta necessità per dare visibilità all'azienda stessa, permettendole il raggiungimento degli obiettivi prefissati in maniera ancora più proficua di quello che è già.

Con l'ausilio di investimenti, neanche troppo dispendiosi, Articolo1 riuscirebbe senza dubbio a dimostrare, in maniera *condivisa*, come la sua professionalità e propensione al lavoro di squadra, riescano ad essere peculiarità di grandissimo successo.