

Prénatal, con sede a Milano, è azienda leader a livello internazionale, specializzata nel fornire un'offerta completa di prodotti e servizi per soddisfare le esigenze specifiche delle neo-mamme e dei loro bambini. La vasta gamma di prodotti disponibili in negozio e online comprende abbigliamento e biancheria intima, giocattoli, prodotti da bagno speciali e accessori delle migliori marche adatti a bambini e neonati.

Prénatal è stata fondata nel 1947 e ha aperto il suo primo negozio in Italia e in Spagna nel 1963. Oggi è diventata un vero punto di riferimento per le mamme di tutto il mondo, con un totale di 2.000 dipendenti, più di 330 punti vendita (di cui 70 megastore di oltre 1.000 mq.) in 18 Paesi, di cui i più importanti in Italia, Spagna, Olanda, Portogallo, Grecia, e con una proposta online unica nel suo genere.



Monica Consonni

Direttore Risorse umane – Gruppo Prénatal.

Laureata in Economia Aziendale nel 1986 all'Università Bocconi nel 1986, con una specializzazione in Organizzazione del Lavoro.

Ha maturato esperienze in diverse aziende, sempre in ambito HR (Philips, Leroy Merlin, Kos, Prénatal).

Alla funzione HR oggi viene richiesto un contributo strategico in termini di cambiamento ed innovazione. Secondo lei qual è il futuro di questa funzione?

Il ruolo HR esiste per essere funzionale al *business*, al servizio del cliente interno ed esterno. Significa essere al fianco della linea per trovare soluzioni HR che consentano lo sviluppo dei progetti commerciali presenti e futuri. C'è sicuramente una base *hard* che deve garantire dei servizi base e che, se non gestita correttamente, ha conseguenze organizzative e manageriali importantissime e che riguarda la corretta gestione del rapporto contrattuale. Dato questo per scontato sicuramente il valore aggiunto atteso e percepito è molto focalizzato sulle dimensioni più *soft* della formazione, valutazione e sviluppo.

Per essere innovativa una fun-

zione HR dovrebbe essere in grado di fornire le soluzioni richieste dall'intera struttura organizzativa, saper ricercare e proporre approcci nuovi, organizzare percorsi formativi, volti a massimizzare il risultato economico del presente e a sostenere lo sviluppo futuro.

In questa direzione, ad esempio, occorre focalizzare gli obiettivi attesi dalla formazione, la popolazione dei beneficiari, ma anche le modalità. Ad esempio, Prénatal conta qualche migliaio di persone ed una rete di 200 negozi solo in Italia. Per noi la formazione tradizionale in aula è poco realizzabile se non in casi molto specifici come per i percorsi di formazione manageriale o quelli con il fornitore per l'aggiornamento su alcune famiglie di prodotti. Come funzione HR

dobbiamo agire sapendo dove si trova il know-how interno, il patrimonio di conoscenze storiche (per esempio nella vendi-

“Un #HR deve saper ricercare soluzioni e approcci nuovi per migliorare l'organizzazione aziendale”

ta specializzata dei prodotti tessili per la gestante e il neonato), strutturarli, unirli ad un percorso sulle tecniche di vendita, in maniera capillare sui negozi, attraverso la formazione di formatori e un adeguato controllo dei risultati della formazione a posteriori.

Uno dei maggiori risultati da noi attesi dai percorsi di valutazione e formazione è la crescita interna in posizioni di maggiore responsabilità, seguita e sostenuta in modo da prendere decisioni win-win per l'azienda e il collaboratore.

Secondo Lei, quali sono le strategie che un'azienda deve intraprendere per sviluppare innovazione e competizione?

L'attenzione all'esterno. *In primis* credo che tutti abbiamo bisogno di qualche "visionario" in azienda, di qualcuno che sappia lavorare fuori dalle righe. Innovare vuol dire guardare chi è veramente avanti, anche chi ha più soldi di noi per essere in grado di fare investimenti. Fare innovazione vuol dire poi riuscire, come *retailer*, ad ascoltare per capire il perché, ad esempio, della perdita di un cliente. Per questo abbiamo gruppi che lavorano ogni due mesi sui *feedback* dei negozi, per riportarli a chi concepisce il prodotto. Per noi anche questo è innovazione perché permette di rilevare un fabbisogno e lavorare sulla soddisfazione dei dipendenti e dei clienti.

Secondo noi una di queste strategie è riconducibile ad un "fare ricerca" non accademico e legato al trovare il talento giusto, il multitasking di turno che può dare un valore aggiunto. Secondo lei cosa significa fare ricerca e formazione nel contesto produttivo?

Oggi il concetto del "fare ricerca" in azienda è legato alle risorse da dedicare "a fondo perduto". In Prénatal l'innovazione si raggiunge con

attenzione al cambiamento, all'ascolto dei visionari, nonché utilizzando bene il tempo per progettare, sperimentare e promuovere. Abbiamo provato ad attivare molte strategie per sviluppare l'innovazione. Ad esempio, stiamo stringendo *partnership* con *player* già presenti sul mercato. Noi diamo il *know how* e loro fanno l'investimento e diventano nostri agenti. Se innovazione può essere intesa come evoluzione costante, Prénatal c'è.

La maggior parte delle aziende lamenta la difficoltà di intercettare il talento. Le è capitato? Secondo lei porta effettivamente valore aggiunto?

Il talento porta sicuramente valore aggiunto all'azienda. Non è una categoria astratta e fine a se stessa, ma funzionale. Inserire in azienda persone di talento significa fare degli avanzamenti molto importanti sui quali continuare ad investire. Questo ci ha costretti, in senso buono, ad introdurre anni fa un sistema di valutazione delle *performance*, che tradizionalmente l'azienda non aveva. Descrivere ruoli e valutare le *performance*, dare gli obiettivi e far scaturire un processo di *policy* retributiva e formativa significa investire sul capitale umano, portando a promozioni interne e veloci le risorse di potenziale della azienda. Stiamo investendo sul merito e sul talento.

“Investire sulle *#performance* per continuare a dare obiettivi e crescita retributiva e formativa ai dipendenti”

Quando vede un curriculum vitae cosa nota?

Sia i contenuti che la forma con cui è scritto, ma spesso riscontro una inadeguatezza che credo sia un po' dovuta alla mancanza nei nostri percorsi universitari di attenzione a queste cose

fondamentali per i giovani che devono farsi apprezzare dalle aziende. Da questo punto di vista

“Per #innovare serve lo sguardo attento e futuro di un visionario”

non sono aiutati dal mondo accademico e fanno fatica ad esporsi con il mercato del lavoro. Chi fa il mio mestiere dà per scontato

che se un *curriculum vitae* è scritto male vada scartato subito. In Prénatal non ci interessa solo il voto alto: non sempre 110 e lode è sinonimo di qualità e competenze. La capacità di sostenere un colloquio, comunicare chi si è nel tempo disponibile, concentrare l'attenzione dell'interlocutore sulle proprie qualità e aspettative, avere la giusta umiltà di chi deve ancora sperimentare tanto, queste sono qualità fondamentali. In azienda ci serve cogliere subito "l'intelligenza organizzativa" della persona che abbiamo di fronte. Spesso manca un minimo di personalizzazione nell'invio del CV. Ad esempio, motivare il perché il percorso di studio non è così coerente con il profilo ricercato e sostenerlo con altre evidenze che portino l'azienda a pensare che quello possa comunque essere un buon candidato. Ci sono persone laureate in lettere che hanno una pragmaticità più elevata di un laureato in economia. Non conta

quanto questa sia legata alla motivazione ed alla voglia di crescere.

“110 e lode non è sinonimo di qualità...non conta il tipo di laurea ma quanto questa sia legata alla motivazione e alla voglia di crescere”

Esiste un *mismatch* tra *curricula* di studio e competenze tecnico professionali? Come possono dialogare veramente impresa e mondo accademico?

Penso agli *stage* come un valido strumento che permette di imparare davvero e tanto perché du-

rante il percorso formativo il giovane è inserito nel processo produttivo e commerciale e questo è spendibile in termini di esperienze e competenze. Oggi è facilmente attivabile e sicuramente rappresenta una opportunità in fase di studio e dovrebbe anche consentire di accelerare l'ingresso nel mondo del lavoro.

Secondo lei l'apprendistato è una buona prassi per inserire i giovani nel mercato del lavoro?

Sicuramente sì. Tuttavia è ancora succube di un retaggio culturale che lo considera un contratto inferiore, quasi denigrante per un laureato. Si tratta semplicemente di una forma diversa e più economica, in termini contributivi, per le imprese di poter inserire giovani e formarli. Le condizioni per il neoassunto sono molto simili a quelle di inserimenti a tempo indeterminato.

Può raccontarci un progetto in tema di HR che avete lanciato o avete in mente in materia di innovazione aziendale e/o giovani talenti?

Da questo punto di vista la sfida più importante che oggi stiamo vivendo è dare coerenza al processo di valutazione e sviluppo lanciato quattro anni fa, che ora coinvolge tutti i collaboratori dell'azienda e che deve diventare parte integrante della cultura aziendale. Ciò significa formazione continua ai capi per impostare correttamente un colloquio di valutazione con i propri collaboratori, allenarli all'ascolto e al *feed-back*, prendere dei rischi sulle risorse su cui puntano, proponendole per nuovi ruoli e seguendole nel loro cammino di evoluzione professionale. Ciò che qualche anno fa suonava come un semplice proclama HR oggi è divenuto realtà, ma il lavoro da fare è ancora tanto.

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Lara Carrese, Global Human Resource, De Agostini Publishing](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Serena Santagata

[A colloquio con Gianluca Di Gioia, Executive Director Commercial & Corporate functions Indesit Company](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Roberta Monte

[A colloquio con Matteo Moi, Direttore Risorse umane, Belron Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Luca Vignaga, HR Manager Gruppo Marzotto](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Elisa Menuzzo, Vice Presidente Came Group](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Daniele Grandi

[A colloquio con Massimo Depetris, Direttore del Personale di Rhiag I.A.P Italia S.p.A.](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Daniele Grandi

[A colloquio con Alessandro Roggerini, Direttore Risorse umane e comunicazione, NLMK Europa](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Carlotta Piovesan

[A colloquio con Fabrizio Sechi, Direttore Risorse umane Decathlon Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Andrea Noris

[A colloquio con Pietro Torretta, Direttore del personale di Bonduelle Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Fabiola Silvaggi

[A colloquio con Lara Ponti, Direttore del personale di Ponti](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Giacomo Calvi

[A colloquio con Elisabetta Caldera, Direttore Risorse umane e Organizzazione di Vodafone Italia](#) - a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Filippo Pignatti Morano

[A colloquio con Wanda Gobbi, HR Manager, Groupalia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Andrea Cefis

Clicca per leggere le altre interviste a cura di ADAP