

**INTERVISTA A ALESSANDRA CARRA,  
CEO DI AGNONA, GRUPPO ERMENEGILDO ZEGNA**



H. Matisse, *Mimosa*

*Dialoghi*

**Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo**

## INTERVISTA AD ALESSANDRA CARRA, CEO DI AGNONA, GRUPPO ERMENEGILDO ZEGNA<sup>1</sup>

### **Dott.ssa Carra, ci descriva in breve il Suo percorso professionale.**

«Ho iniziato con la ricerca: agli inizi pensavo potesse diventare la mia passione, per cui, dopo la laurea in Economia all'Università di Bologna, sono entrata in Nomisma S.p.A. e poi nel 1996 nell'ufficio ricerche e studi di McKinsey, a supporto della parte consulenziale (per diventare poi a mia volta consulente). Ho lavorato presso Clienti per studi strategici, e in particolare mi sono occupata del settore *consumer goods* soprattutto retail. Mi accorsi che mi appassionava quel tipo di prodotto e in particolare è sbocciata una passione per il prodotto nel settore Moda.

La prima tappa in questo ambito è stato l'ingresso in Trussardi che ha segnato il passaggio da un'azienda americana a una familiare: sono rimasta poco meno di due anni, come Marketing e Licensing Director. Successivamente alla Levi's cercavano un country manager per un business in Italia, Dockers. La moda mi affascinava: il passaggio successivo, nei primi mesi del 2000, è stato in Valentino, come Vice President Worldwide Marketing, Sales e Retail, dove di fatto mi occupavo di tutta la parte operativa (dallo sviluppo prodotto, al global sales, al marketing, etc.), un'esperienza fondamentale. Poi sono stata in Ralph Lauren come CEO Sud-Europa e General Manager per la divisione donna e ancora nel Gruppo Vuitton come CEO Pucci. Dai primi di Maggio nel Gruppo Ermenegildo Zegna ricopro il ruolo di CEO Agnona, con un progetto di grande rilancio.»

### **Quali sono stati i momenti e gli incontri più importanti nella Sua carriera, quelli che hanno dato una svolta al Suo percorso?**

«Il primo è stato in MCKinsey, che è stata una grande scuola: ho avuto lì l'opportunità di mettere insieme i miei studi universitari con il pragmatismo della consulenza, e la "velocità" richiesta in azienda: è da questa esperienza che ho ricavato gli strumenti grazie ai quali ciò che faccio oggi nel settore moda potrei farlo anche in altri settori.

L'altra esperienza decisamente importante è stato il passaggio da strutture tipicamente matriciali (importanti ma semplici), come quelle di una società di consulenza, ad aziende italiane complesse, con un cultura diversa. In Valentino, in particolare, ho imparato ad applicare la creatività a un modello di business: non è semplice, anche se sembra scontato quando si lavora con la parte creativa. Ho imparato integrare *the right and the left brain*, la cultura della creatività con il business.»

### **Che cosa è stato fondamentale, secondo Lei, per arrivare a livelli elevati di Responsabilità, fino al ruolo di CEO?**

«Credo si possa fare il paragone con una "torta" e con ingredienti che un po' mettiamo noi e un po' arrivano. La carriera si fa perché si hanno le competenze, senza dubbio; perché si sa portare

---

<sup>1</sup> Intervista effettuata a Milano il 12 novembre 2014.

l'organizzazione intorno a sé; perché si ha anche un po' di fortuna, nel senso di trovarsi nel posto giusto nei momenti congiunturali giusti (a me ha aiutato essere nel settore della moda in un momento di crescita); perché ci si mette passione: ho lavorato tanto. E poi perché ho incontrato persone che mi hanno insegnato a ragionare in modo strategico.»

**Ci sono stati momenti in cui ha avuto difficoltà come donna? Cosa ha provato e come li ha superati? *Facendo cosa?***

«La difficoltà c'è spesso, in gradi diversi. Nelle culture più anglosassoni (dove però ti confronti molto con il mercato) compare indubbiamente meno.

Personalmente ho sempre cercato di allontanarmi dal modello della donna in grigio, che porta i pantaloni, alza la voce, non sa lavorare con altre donne, etc. Ho cercato di fuggire da questi stereotipi anche se, appena arrivata in un contesto nuovo, questa era chiaramente l'aspettativa, la "barriera". Lo si percepisce: te ne accorgi.

Come si superano queste tipizzazioni? Sono diretta e dura, ma anche sorridente. Ci passo sopra, e non fingo assolutamente di non essere una donna. Questo soprattutto nei rapporti interni. Per quanto riguarda quelli esterni, mi sono abituata a tollerare alcune cose e a gestirle "spiazzando". Quando sei giovane, in particolare, capita, se ti trovi in un contesto maschile, che "ti chiedano il caffè" (per esemplificare). Mi è capitato che, in un contesto maschile, i clienti parlassero con i capi area e non con me. Di solito ricordo il mio ruolo con un sorriso: se sei brava poi vanno oltre. Bisogna, in questi casi, "superare" la prima volta che accade – perché accade la prima volta –, senza irritarsi, ma facendo presente che si è lì e con un ruolo. Si rendono conto di aver commesso una gaffe, ed è inutile infierire.

Quello che invece non va bene è quando i tuoi responsabili faticano ad accettare che sei una donna e vuoi crescere, perché si fidano più di un uomo. In questi casi bisogna seriamente riflettere sul fatto che non siamo destinati a lavorare insieme!»

**Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa – pur in uno scenario non semplice – ha "fatto la differenza" e come, nel Suo caso, è riuscita a *comunicarlo*, a *spenderlo* all'interno di un contesto?**

«L'unico vero vantaggio è che, lavorando nella moda, spesso sono la prima consumatrice del prodotto! Mi ha aiutato tantissimo l'esperienza retail: indosso ciò che vendo e questo è un acceleratore di comprensione. Poi forse il fatto di essere una donna aiuta a intuire le caratteristiche positive dei collaboratori, a organizzarmi ... ma sinceramente trovo uomini che lo sanno fare altrettanto bene.»

**Che cosa a Suo avviso "manca" nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa che ostacola o non favorisce le carriere al femminile?**

«Credo che gli ostacoli siano soprattutto di ordine culturale, a partire dalla capacità che dovremmo avere prima di tutto noi madri di crescere uomini in grado di stare al fianco di donne forti senza drammi. Le faccio un esempio: faccio fatica a spostare le donne all'estero, perché significa spostare un uomo che accetta di seguire la moglie o la compagna. Se una donna scandinava la porto facilmente in Italia con la famiglia, una donna italiana non riesco a spostarla in Giappone. Da un uomo invece un rifiuto ad andare, che so, a Hong Kong, non l'ho mai sentito, ed è importante in un mondo globale se si vuole far carriera.

Questo accade perché è ancora difficile far capire che può essere "lei", la donna, che fa carriera in una coppia. L'uomo invece "può" occuparsi solo del lavoro ... Ma noi riusciamo benissimo a far carriera e il *work life balance* funziona quando anche gli uomini hanno l'"intelligenza" di capirlo.

Questo sottintendere l'esclusività del lavoro per l'uomo (e non viceversa) vale, tra l'altro, anche per le donne che possono permettersi un supporto: si sentono in colpa, sul lavoro e casa. E questo è un elemento pesante nelle scelte.»

**Ritiene esista anche un problema “soggettivo”, di auto percezione da parte delle donne?**

«Sì. È vero che siamo “multitasking”, abbiamo forse una maggiore sensibilità, ma abbiamo anche alcuni limiti.

Uno per esempio è – lo noto in diverse colleghe – *la missione “io ti salverò”*, che implica cercare di potare tutti dalla propria parte, anche chi palesemente non lo è, tenere tutto insieme, come se cambiare le persone in un gruppo fosse un proprio fallimento. Per gli uomini in genere non è così. Dobbiamo fare i conti, realisticamente e senza ingenuità, che non tutti possono lavorare insieme.

Altro aspetto è *l’attesa del riconoscimento* (che significa: “Ti faccio vedere come sono brava e tu sarai in grado di riconoscermelo”). Le donne in genere dimostrano cosa sanno fare e poi si attendono che venga loro riconosciuto, gli uomini non si pongono il problema: di solito ti chiedono prima il riconoscimento perché sanno che ti porteranno i risultati ...

Anche gli aumenti di stipendio me li chiedono gli uomini. Le donne fanno una gran fatica, e quando un aumento lo dai, sembra quasi siano in imbarazzo. Una donna, in genere, si attende arrivi tutto perché l’ha dimostrato. Non chiedono ... E quando i risultati li hanno ottenuti, non ne parlano, non li espongono: non li valorizzano. Non li celebrano.

E poi non facciamo lobby: gli uomini creano, anche all’interno delle organizzazioni, occasioni di fare gruppo, di costruire sodalizi, che sono utili. Una donna, appena può, va a casa ...»

**Ha risposto sopra alla domanda relativa alle caratteristiche del mondo del lusso e della moda rispetto alle professioni femminili e al Suo caso in particolare. Passo allora a una domanda relativa a una parola poco usata, quasi sussurrata: “potere”. Lei a cosa associa la parola “potere”?**

«Il potere per me è libertà. È la possibilità di poter influenzare, fare cambiamenti: avere le leve per farli. In un ruolo apicale questo accade: hai le leve per incidere, per cambiare, che del resto è quello che si richiede a un CEO.»

**Ha già risposto anche alla domanda se esistono tratti “maschili” e “femminili” nell’esercizio di un ruolo di responsabilità elevata, ponendo l’accento più che altro sull’accesso a tali ruoli. Ma allora, come si può “cambiare” secondo Lei una cultura che resiste all’idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? In quali aspetti nello specifico? Come si “combatte” il pregiudizio e come, a volte, si può anche “tranquillizzare” (se fosse uno dei problemi...)?**

«L’Italia è pronta per figure femminili forti. Bisogna solo dar modo alle persone di arrivarci e dare opportunità perché avvenga. Certo, rimane il fatto che, guardandosi in giro, nei posti di potere si vedono ancora uomini. E allora mi chiedo anche: ma il potere le donne lo vogliono? È davvero quello che in tante vogliono? O ad un certo punto c’è altro che assume un valore più forte rispetto ad avere una bella carriera? Mi domando se alcuni “fermi” (che valgono anche per gli uomini) non siano volontari. È una domanda aperta.»

**Una domanda più “privata”: la Sua dimensione personale, familiare, quanto ha influenzato la Sua carriera?**

«Ho un marito e prima compagno che mi è stato di grande aiuto. Il mio lavoro prevede, per esempio, che io viaggi spesso ovunque, ma non mi ha creato alcun conflitto familiare. Abbiamo due figli e io ho la mia carriera, ma questo non ha minato gli equilibri. Ci siamo scelti.»

**Naturalmente, un suggerimento per le donne e ... uno per gli uomini.**

«Per le donne pensare che lo sono e continuare a comportarsi da donne, senza forzature, mettendo davanti la professionalità, la consapevolezza di ciò che si sa fare (senza sindromi da prima della classe...) e imparare a celebrare i propri risultati.

Per gli uomini imparare a lavorare con le donne facendosi caprie, cambiando codici. Quelli machisti, che spesso usano tra loro, noi non li apprezziamo ... Potrebbero sfruttare invece le capacità analitiche. In sostanza, adattare i codici.»

**Prendiamoci un impegno. Un (ulteriore) piccolo contributo per favorire il cambiamento: quale può essere?**

«Il mio impegno è di far crescere le persone con cui lavoro con equilibrio, senza pregiudizi. E aiutare le donne in particolare a capire quali sono strumenti per essere valorizzate, per decidere quel che per loro, nel rispetto delle loro scelte, è giusto.»