



luglio 2023

COVERSTORY

- 015 **BIO**
La prossima transizione
- 020 **LE REGOLE**
Cosa dice l'Europa
- 022 **FILENI**
Nati "bio", convinti a crescere



GESTIRE L'IMPRESA

- 027 **RISK MANAGEMENT**
Perché dobbiamo governare l'A.I.
- 029 **36BRAINS**
A.I. sharing, la soluzione a consumo
- 030 **GENDER EQUALITY**
All'ombra delle donne
- 034 **UNIONCAMERE**
Italiani campioni di innovazione
- 036 **BREVETTI**
Ecco come registrare le idee
- 038 **SIMON KUCHER**
Ok, il pricing è giusto
- 040 **PRAESIDIUM**
Una nuova strada per il welfare
- 042 **CNO**
Come cambia il mercato del lavoro
- 044 **LABLAW**
Giuslavoristi del domani
- 046 **JOINTLY**
Il welfare moltiplicatore di business
- 048 **IC & PARTNERS**
Un'altra mappa per l'export
- 049 **OPENJOBMETIS**
AAA infermieri cercansi

RUBRICHE

- 008 **TRA ME E TECH**
di Andrea Granelli
- 009 **BUSINESS PARTNER**
di Gianemilio Osculati
- 010 **DEBUGGING**
di Silvia Vianello
- 112 **PRIVATE BANKER**
di Ugo Bertone
- 114 **CONFPROFESSIONI**
di Gaetano Stella
- 115 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino
- 116 **QUI MIAMI**
di Antonio Acunzo
- 116 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli
- 127 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis

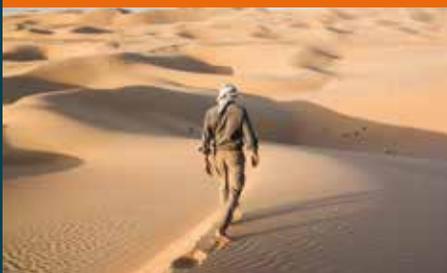


ECONOMY & POLITICA

- 012 **UBALDO LIVOLSI**
Ecco come sarà la tv
dopo Berlusconi

VITA DA MANAGER

- 149 **ESPERIENZE**
Non sarà (solo) un'avventura
- 153 **MOTORI**
Revival sì, ma del quadriciclo
- 154 **REGIMENTAL**
di Monica Setta



CAMPIONI DI SOSTENIBILITÀ

- 057 **SOCIETÀ BENEFIT**
Di nome ma non di impatto
- 061 **MARS**
L'ufficio pet-friendly fa bene al business
- 062 **ESA ENERGIE**
La fornitura è "trasparente"
- 064 **NWG ITALIA**
L'efficietamento sposa il network
- 066 **ASSOCIAZIONE EBS**
Biomasse solide, qualcosa si muove
- 068 **E.ON ITALIA**
Risolviamo il "trilemma energetico"
- 069 **TIRRENO POWER**
Trasformisti per mestiere
- 070 **AMYRALIA**
Applicare i principi Esg
- 071 **COMUNICAZIONE**
Attenti al greenwashing

STORYLEARNING

- 091 **DESIGN**
Il lusso si ridisegna
- 094 **AGILITÉ SOLUTIONS**
Dietro le quinte dell'architettura
- 096 **GRUPPO TREND**
Quel Made in Italy che diventa arte
- 098 **BRESCIANGRANA**
Il Grana cambia per conquistare l'Oriente
- 100 **SIELTE**
L'inclusione diventa hi-tech



WORKSHOP LOGISTICA

- 051 **PNRR**
Le imprese sono pronte
- 052 **LE BEST PRACTICE**
Tra green e pionierismo

DIETRO LE QUINTE DELL'ARCHITETTURA

Alla guida della sede italiana della paneuropea Agilité, Maria Luisa Daglia ci svela come nascono uffici, alberghi e retail. Compreso il nuovo store milanese del multibrand britannico End

di Marina Marinetti

COME SI ARRIVA A RICOPRIRE UN RUOLO DI PESO IN UNA REALTÀ DI PRIMO PIANO? «PER CASO, COME SPESSO ACCADE NELLA VITA. NEL MIO CASO, È STATO UN "PERCHÉ NO?". UN "PERCHÉ NO?" CHE A MARIA LUISA DAGLIA, ARCHITETTO PER PASSIONE E PER PROFESSIONE - SPECIALIZZATA NEL PROJECT MANAGEMENT,

ha realizzato progetti e roll-out di successo per marchi quali Apple, JD Sports, Victoria's Secret, Five Guys e Nike - è valso la poltrona di Country Manager in Italia di Agilité, società internazionale specializzata in sviluppo di progetti fit-out nei settori office, retail e hospitality, con headquarter a Parigi e sedi a Milano, Londra, Berlino e Lussemburgo.

Per capirci: Agilité, nel proprio portfolio, ha clienti del calibro di Mozilla, Singapore Airlines, The Instant Group, Five Guys, Fred Perry, Nba, Lids, LQbe, Aurel Bcg, Big Mamma.

Ed End, il multibrand britannico...

...che a fine febbraio ha aperto il suo primo flagship italiano a Milano, nello storico Palazzo Venezia di via Mercanti, storica sede degli uffici del Gruppo Generali e ancora oggi di proprietà del fondo Tiepolo di Generali Real Estate. E che ad Agilité Italia ha affidato le attività di riqualificazione e fit-out dei locali per renderli fruibili con destinazione "retail": 1900 metri quadrati su tre livelli con ampie vetrine e tre ingressi che si affacciano su Via Mercanti, Via Ore-

fici e Piazza Mercanti rendendo lo spazio non solo una destinazione dello shopping ma anche luogo di passaggio e di comunicazione tra le vie.

Quando è arrivata la "chiamata"?

È stata davvero una chiamata, allora lavoravo in un ufficio di architettura piuttosto noto a Milano, seguivo tra gli altri clienti, anche Dolce & Gabbana. "Abbiamo un cantiere a Roma, abbiamo bisogno di una persona competente in grado di gestirlo". Mi sono detta: "perché no?" e mi sono buttata in modo forse un po' inconsapevole. È stata una delle migliori scelte della mia vita. E il

1° dicembre 2019 è iniziata la mia nuova vita.

Un primo bilancio si può già fare?

Sì, e come ogni bilancio che si rispetti lo facciamo coi numeri. Abbiamo incrementato il fatturato: dai 4 milioni di euro al 2020 sino a 5 milioni di euro con cui abbiamo concluso il 2022. E per il 2023 stimiamo di arrivare a 7,5 milioni di euro.

Non male. Perché allora la professione dell'architetto in Italia è così bistrattata?

Perché non si dà valore all'atto progettuale. Un po' è responsabilità delle riviste del settore e di una serie di servizi low cost standardizzati. Ma è anche una questione culturale tutta italiana: tutti pensano di poter fare tutto. Siamo tutti allenatori della nazionale, virologi, esperti di politica internazionale...

...e architetti.

Eppure il meglio lo tira fuori proprio il professionista. Dietro le quinte di un progetto ci sono molti aspetti da considerare: prima di tutto le aspettative del cliente, cercando di interpretare e definire insieme a lui le must have, definendo insieme le priorità. "Pianificare" è la parola chiave, essenziale per poter definire il processo: definizione del budget e dei costi, definizione dei tempi, analisi dell'approvvigionamento dei materiali, fondamentale in questo periodo storico, consulenza sulla conformità del progetto rispetto alle normative locali, due diligence tecnica. Bisogna sempre comunicare in maniera chiara e semplificando tutti gli aspetti tecnici e normativi, sottoponendo al cliente opzioni con visibilità su



Maria Luisa Daglia, Country Manager della sede italiana di Agilité



impatti economici e sulle tempistiche.

Certo che progettare un retail è cosa ben diversa dal progettare un ufficio o un appartamento.

Il retail è un settore complesso, in cui i tempi dettano legge. La data di apertura al pubblico viene definita di media circa un anno prima dal board del brand, riunione in cui viene definito anche il Capex - la spesa economica, ndr -. In questo particolare periodo storico, in cui assistiamo ad una latente instabilità, causata da cambiamenti politici, climatici e sociali, in cui i preventivi delle materie prime e dei manufatti hanno validità di 15 giorni, è davvero difficile riuscire a stabilire con così tanto anticipo tempi e costi. Inoltre i decision makers di questo appuntamento chiave nella vita di un nuovo negozio, molto spesso non sono gli stessi stakeholders che parteciperanno al processo di progettazione e realizzazione del progetto.

Anche l'aspetto emozionale non è da meno.

L'apertura al pubblico è un vero e proprio evento in cui i principali dipartimenti del brand (operation, construction, marketing e visual) cooperano insieme per garantire il migliore vernissage. La progettazio-

ne e la realizzazione di uno spazio retail deve tener conto di questi aspetti. Le fasi costruttive devono perciò essere il più indipendenti possibili. Nel retail si parla di white box e di allestimento, permettendo alla parte visibile, che garantisce le aspettative di vendita, di poter essere realizzata contemporaneamente alla scatola architettonica, e di poter essere installata nel minor tempo possibile in sito. Le differenziazioni del FoH e del BoH...

...mi sto perdendo.

(ride) Front of House and Back of House, una differenziazione specifica nei progetti retail. Due aree completamente, fisicamente, anche dal punto di vista della sicurezza, separate ma necessariamente complementari. Molti retailers scelgono la location o l'elemento chiave per il successo di un negozio, in base alla superficie e alla comunicazione che il BoH (magazzino, ambienti per il personale) ha con la parte visibile, e vivibile, al pubblico. Abbiamo assistito a ricerche infinite,

**IN OGNI PROGETTO VANNO
ARMONIZZATI ASPETTATIVE
DEL CLIENTE, BUDGET, NORME
E DEFINIZIONE DEI TEMPI**

soprattutto di brand internazionali, che non riuscivano a trovare la percentuale corretta tra retail area e BoH. È la retail area che, in un piano economico, definisce l'investimento e regola le aspettative di vendita e di posizionamento sul mercato.

Al di là della destinazione d'uso, quali criticità entrano in ballo?

Amministrativamente e normativamente ci sono step da dover rispettare e soprattutto raggiungere. Senza aver verificato, e applicato, la normativa antincendio e aver ottenuto la licenza commerciale, non è possibile aprire nessun negozio. Spesso queste normative hanno impatto sull'architettura e modificano i brief iniziali dei



dipartimenti di store planning dei brand. C'è poi tutto il tema della "riservatezza": come viene gestita?

Soprattutto nel settore fashion/apparel, è richiesta la riservatezza. All'interno dei contratti soprattutto con brand famosi, questa clausola è importata quanto le tempistiche. Il primo step in un progetto retail è la firma del Nda, un accordo di riservatezza che garantisce al retailer discrezione. La gestione della comunicazione diventa quindi fondamentale e, la novità o l'effetto sorpresa, aiuta il marketing a posizionare la buona riuscita o meno dell'apertura di un nuovo store.

Come possono collaborare i committenti, al di là di definire le linee guida del progetto?

Essere il più decisi possibile ed evitare di modificare decisioni in corso d'opera. Lo store planning detta linee guida, scientifiche e basate sulle vendite potenziali, molto spesso senza aver fisicamente visitato la location dal vivo. Il dipartimento retail o il Ceo, dopo una site visit cambia il test fit o, nei migliori dei casi, finiture e materiali. Fortunatamente questi cambiamenti sono sempre meno frequenti grazie alla tecnologia e alle visite virtuali che anche noi adottiamo ormai da 2 anni.