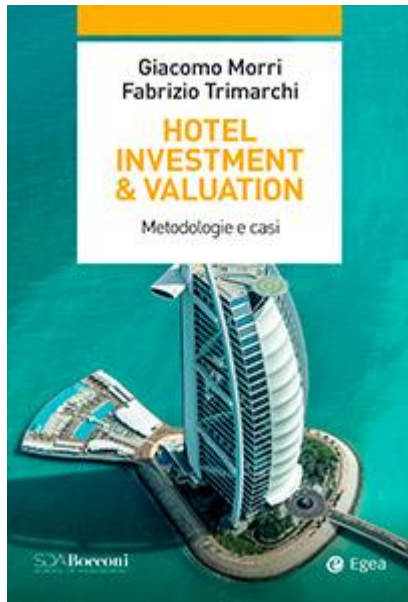


HOTEL INVESTMENT & VALUATION

PECULIARITÀ NELLA PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DELL'IMMOBILE ALBERGHIERO

Capitolo 2 a cura di Massimo Roj, CEO & fondatore Progetto CMR



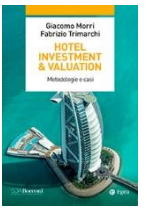
Giacomo Morri

Associate Professor of Practice & Faculty Deputy Managing Corporate Finance & Real Estate
SDA Bocconi

Fabrizio Trimarchi

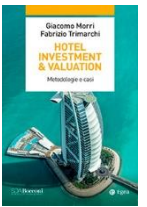
Managing Partner
Hotel Seeker

Caratteristiche peculiari degli immobili alberghieri



- L'immobile alberghiero presenta una serie di forti connotazioni, legate a molteplici aspetti, che sono quasi esclusive di tale asset class e che lo rendono unico nel quadro complessivo degli immobili a uso commerciale
 - **Omogeneità delle caratteristiche in funzione della tipologia di sviluppo spaziale**
 - **Livello di complessità dell'immobile rispetto agli spazi interni**
 - **Differenziazione e moltiplicazione degli impianti**

Caratteristiche peculiari degli immobili alberghieri

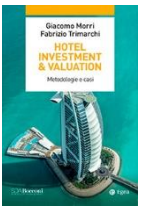


- **Omogeneità delle caratteristiche in funzione della tipologia di sviluppo spaziale:**
 - Gli immobili a uso alberghiero e a uso uffici non presentano solitamente differenze rilevanti sia per le caratteristiche dei rivestimenti esterni che dei collegamenti verticali (elementi che invece sono nettamente diversi negli immobili a uso retail e logistica)



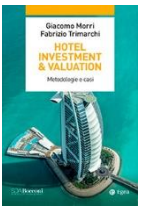
Esempio di sviluppo verticale: Hilton Garden Inn Milano Nord (building design: A&F architettura e futuro) - Milano (Courtesy of Hilton)

Caratteristiche peculiari degli immobili alberghieri



- **Livello di complessità dell'immobile rispetto agli spazi interni**
 - L'immobile alberghiero presenta un grado di complessità e di sofisticatezza che non si riscontra nelle altre tipologie, riconducibile alla suddivisione degli spazi destinati alla clientela e quelli di servizio e alla contemporanea presenza di molteplici funzioni all'interno dell'immobile
- **Differenziazione e moltiplicazione degli impianti**
 - Un altro aspetto da sottolineare è la presenza delle camere per gli ospiti, che occupano una buona parte dell'edificio e che necessitano ciascuna di impianti e di servizi dedicati
 - Tale frazionamento in molteplici unità gestite autonomamente è quasi del tutto assente nelle altre categorie di immobili, caratterizzate da spazi condivisi molto più ampi che possono essere solitamente progettati e gestiti in maniera collettiva, senza la necessità di una pianificazione specifica

L'attività di progettazione dell'immobile alberghiero



- **L'attività di progettazione riveste un ruolo strategico e può influenzare la fattibilità e il successo di operazioni di sviluppo immobiliare**
- Le soluzioni progettuali producono effetti associati da una parte all'esperienza del cliente finale (quindi in senso lato l'immagine che l'albergo trasmette al pubblico attraverso il suo stile) e contemporaneamente anche alla gestione dell'albergo stesso (quindi negli aspetti di efficienza degli spazi, manutenibilità, ecc...)
- Saper definire le funzioni che l'immobile deve possedere e le relazioni spaziali che devono crearsi tra queste, tenendo a mente **la necessaria distinzione tra spazi di front of house e back of house** e tra le diverse tipologie di utenti che attraversano l'immobile, contribuisce a migliorarne la funzionalità e la gestione

L'attività di progettazione dell'immobile alberghiero



- **L'ubicazione e la scelta dell'edificio**

- Le caratteristiche del contesto influenzano la forma e l'orientamento dell'edificio, a seconda degli elementi locali che l'architettura dell'immobile intende valorizzare
- Tipicamente si adotteranno le soluzioni di orientamento dell'edificio più idonee a massimizzare le viste dalle camere e contemporaneamente l'esposizione alla luce naturale e al contenimento dei consumi energetici

L'attività di progettazione dell'immobile alberghiero

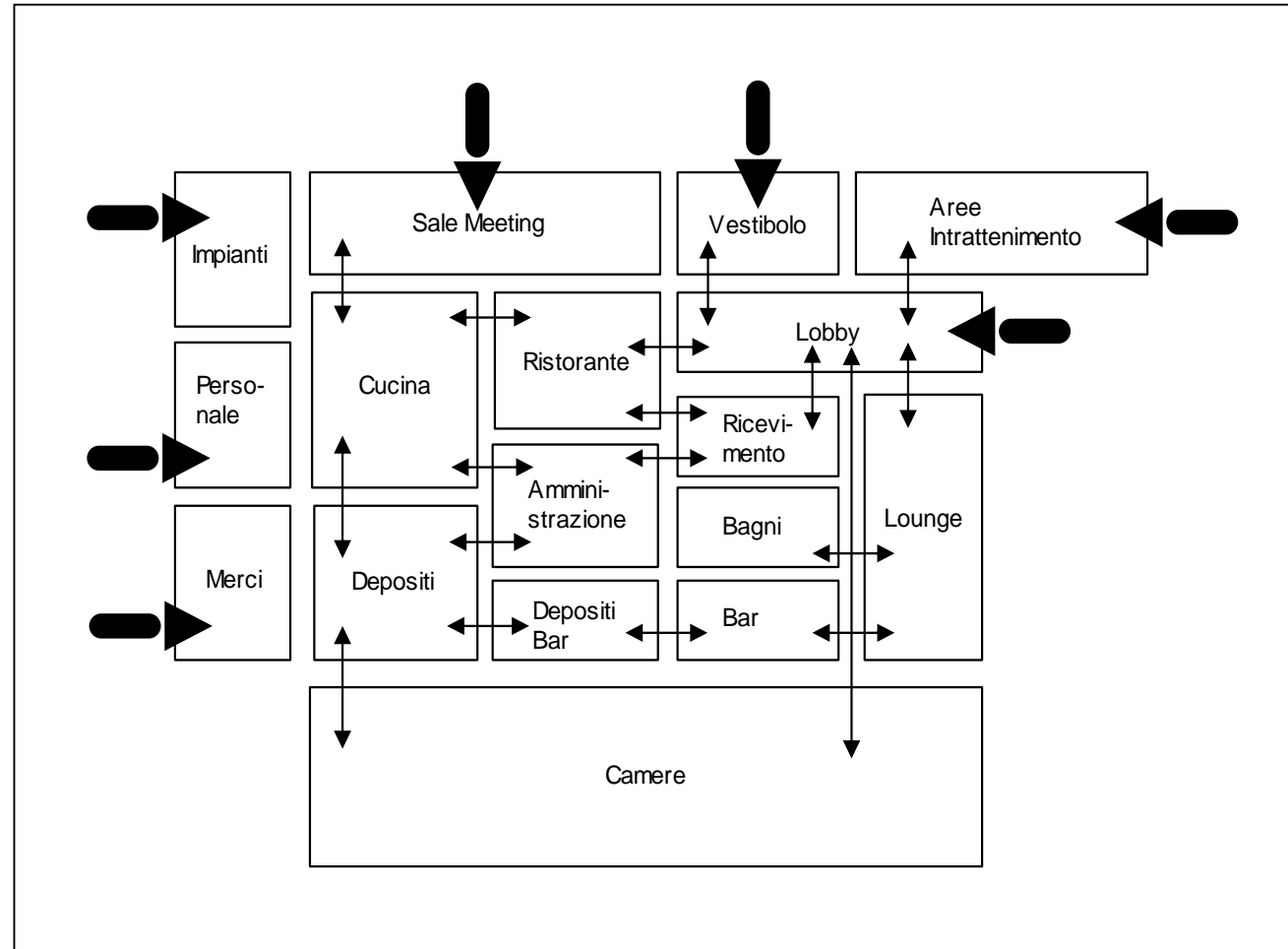


- **La programmazione degli spazi**

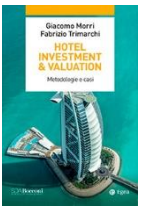
- La programmazione degli spazi è il processo relativo alla definizione delle attività che saranno condotte all'interno dell'immobile alberghiero, definendo lo spazio necessario e stabilendo le relazioni tra le differenti aree dell'immobile
- Tipicamente, questo processo si sviluppa attraverso diverse fasi, di cui quella preliminare consiste nella creazione di diagrammi-tipo rappresentativi degli spazi e delle funzioni allocabili all'interno delle diverse aree dell'albergo
- L'obiettivo fondamentale ricercato dai progettisti, unitamente allo sviluppatore immobiliare che spesso è coinvolto nel processo di pianificazione, consiste nell'identificare i contenuti principali del Building Program, ovvero una lista che definisca in modo preliminare le funzioni spaziali incluse nell'immobile

L'attività di progettazione dell'immobiliare alberghiero

- La programmazione degli spazi



L'attività di progettazione dell'immobile alberghiero



- **La programmazione degli spazi**

- Ciascuna area include una funzione specifica, coerente con l'erogazione del servizio di ospitalità, associata funzionalmente agli altri spazi dell'immobile, con i quali si stabilisce una relazione spaziale ben precisa e identificata a priori
- Si ottiene così l'identificazione delle funzioni front of house, quelle cioè accessibili agli utenti finali come la hall, l'area ristorante e naturalmente le camere e le funzioni di back of house, accessibili invece solo al personale

Pianificazione Generale del Building Program

- Concetto e filosofia generale incluso l'aspetto e le sembianze dell'immobile
- Layout del sito
- Circolazione pubblica e aree comuni
- Camere ospiti
- Aree ristorazione
- Aree meeting e eventi
- Aree intrattenimento
- Aree Back of House

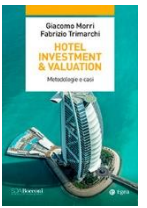
L'attività di progettazione dell'immobile alberghiero



- **La programmazione degli spazi**

- La distinzione tra spazi pubblici e spazi di servizio rappresenta il criterio fondamentale per una corretta pianificazione delle superfici dell'albergo
- Al fine di garantire il più elevato livello di efficienza possibile, la pianificazione di questi spazi e i relativi flussi di circolazione devono essere pensati in modo da non generare intralcio alla circolazione
- Per esempio, l'ingresso deve consentire l'accoglienza degli ospiti all'interno della lobby, a cui saranno collegati – orizzontalmente o verticalmente - i percorsi che portano alle camere
- Allo stesso modo, la movimentazione delle merci sarà pianificata in funzione dell'ingresso ed utilizzo all'interno delle aree pubbliche e private, tenendo conto delle caratteristiche delle merci e della loro presenza nell'albergo

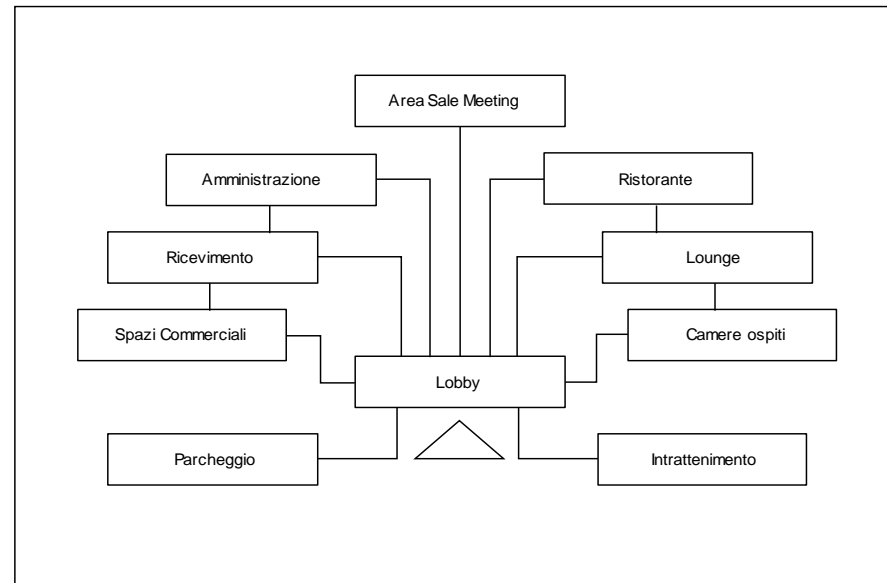
Il Piano terreno e la configurazione degli spazi comuni



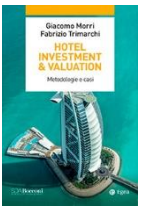
Nella maggior parte delle strutture alberghiere, il piano terreno è destinato alla realizzazione dei servizi erogati collettivamente e raccoglie i principali spazi comuni (hall e ristoranti), disponibili ai viaggiatori

- **Hall**

- **La hall rappresenta lo spazio comune più importante:** questo è il primo ambiente che gli utenti vedono dopo l'ingresso ed è quindi essenziale che sia progettato per essere il più accogliente e riconoscibile possibile, non sottovalutando le diverse funzioni che questo luogo è chiamato a svolgere



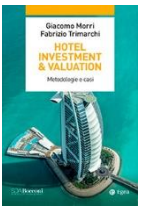
Il Piano terreno e la configurazione degli spazi comuni



- **Hall**

- Negli immobili a prevalente sviluppo verticale, questo ambiente deve essere dotato di efficienti collegamenti verticali - attraverso le scale e gli ascensori - che conducono ai piani delle camere, con l'obiettivo di rendere il più facilmente accessibili i piani superiori
- In immobili con prevalente sviluppo orizzontale - come i resort - la configurazione dello spazio deve consentire un facile collegamento con gli altri edifici e fungere da elemento di concentrazione delle funzioni collettive del complesso.

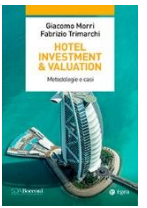
Il Piano terreno e la configurazione degli spazi comuni



- **Aree dedicate ai servizi di ristorazione**

- Tipicamente, l'erogazione di tali servizi nelle strutture ricettive ha rappresentato un maggiore centro di costo, piuttosto che di ricavo, essendo un servizio ad alta intensità di lavoro e data l'elevata concorrenza
- La composizione degli outlet ristorativi nell'albergo può comprendere molteplici elementi, dei quali quelli fondamentali sono:
 - unità ristorante "fine dining"
 - unità ristorante "casual dining"
 - lobby e lounge bar
 - varietà di outlet orientati al beverage, più o meno tematizzati
- La collocazione degli spazi è pianificata al fine di rendere gli outlet visibili anche dall'esterno, con lo scopo di attrarre la clientela di passaggio, e appropriatamente studiata per incentivare l'uso anche da parte degli ospiti residenti
- Negli ultimi anni, le aree per la ristorazione hanno acquisito un interesse crescente nel comparto alberghiero, a tal punto che alcune catene hanno sviluppato accordi con rinomati chef per l'apertura di loro ristoranti all'interno dei propri alberghi



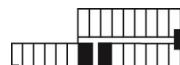

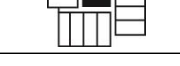


I Piani superiori e gli spazi dedicati alle camere



- La pianificazione degli spazi ubicati ai piani superiori e generalmente destinati alle camere rappresenta il nucleo principale di ogni progetto alberghiero
- **Obiettivo fondamentale consiste nel rendere più efficiente possibile lo spazio, incrementando la superficie “vendibile”**
- Il building program associato include tipicamente alcuni elementi caratteristici, tra cui:
 - gli spazi per le camere e le suite
 - gli spazi per le scale e per gli ascensori
 - le aree corrispondenti alle uscite di sicurezza e in generale gli spazi associati al rispetto delle norme di sicurezza
 - gli spazi di servizio per la conservazione del materiale (per esempio, le lenzuola)
 - gli spazi - limitati - per alcune porzioni degli impianti confluenti al piano
 - l’esposizione e la visibilità interna ed esterna di cui fruiscono i piani

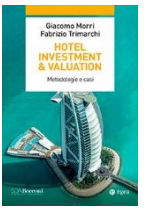
I Piani superiori e gli spazi dedicati alle camere

- La configurazione dei piani destinati alle camere risulta pertanto fortemente tipicizzata:

Definizione	Configurazione	Caratteristiche fondamentali
Pianta a fascia singola (cd. <i>single-loaded slab</i>)		Corridoio unico, unica esposizione delle camere, modulo della camera regolare
Pianta a fascia doppia (cd. <i>double-loaded slab</i>)		Corridoio unico, doppia esposizione delle camere, modulo della camera regolare
Pianta a fascia sfalsata (cd. <i>offset slab</i>)		Corridoio doppio, doppia esposizione delle camere, aree interne destinate ai servizi
Sviluppo verticale, pianta rettangolare (cd. <i>rectangular tower</i>)		Corridoio segmentato, esposizione multipla delle camere
Sviluppo verticale, pianta circolare (cd. <i>circular tower</i>)		Corridoio circolare, esposizione multipla delle camere e superfici esterne convesse
Sviluppo verticale, pianta triangolare (cd. <i>triangular tower</i>)		Corridoio segmentato, esposizione multipla delle camere
Sviluppo verticale, pianta ad atrio (cd. <i>atrium</i>)		Corridoio segmentato, esposizione rivolta all'interno

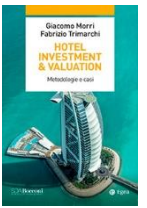
- Le alternative più diffuse**, rappresentate dalla configurazione a sviluppo doppio (double-loaded), a torre rettangolare (vertical tower) e ad atrio (atrium), **consentono una maggiore efficienza nell'utilizzo degli spazi**
- Lo spazio dedicato alla camera racchiude le funzionalità e i servizi che l'operatore alberghiero – per il posizionamento ricercato, il marchio, il segmento servito e il prezzo – ha pianificato di offrire nella propria value proposition**

I Piani superiori e gli spazi dedicati alle camere



- In seguito allo studio e all'analisi dell'edificio con conseguente adozione di una configurazione specifica, i progettisti concentrano l'attenzione sulla realizzazione delle camere
- **Tali scelte progettuali sono spesso il risultato di studi di fattibilità di mercato che evidenziano le caratteristiche degli utenti finali, identificando le esigenze dei “viaggiatori tipo”** che ne faranno uso, considerando che diverse categorie presenteranno necessità spesso
- **La composizione delle camere risponderà alla necessità di servire segmenti omogenei di clientela**, rispettando la tipologia di prodotto alberghiero realizzato

L'albergo come immobile commerciale atipico



- Valori medi di composizione del mix di camere per tipologia di prodotti alberghieri, associati alle principali tipologie di camere (camere doppie, camere singole, suite)

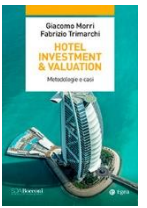
Tipologia di Albergo	Composizione del Mix di Camere		
	Tipo di camera quale percentuale del mix totale di camere		
	Camere Doppie Double/ Doppie Twin	Camere Single King / Single Queen	Suite
Business Hotel – centro città	30%	60%	10%
Boutique hotel	10%	80%	10%
Hotel suburbano/aeroporto	50%	45%	5%
Hotel select service – regionale	60%	40%	0%
Budget hotel	80%	20%	0%
Resort – per famiglie	75%	20%	5%
Resort- per coppie	20%	75%	5%
Hotel convention	55%	35%	10%
Hotel conference centre	30%	65%	5%
Hotel All-suite	30%	70%	0%
Hotel super lusso	20%	70%	10%
Hotel casino	45%	40%	15%

I Piani superiori e gli spazi dedicati alle camere



- In termini progettuali **l'unità singola che costituisce la camera è rappresentata dal “modulo” - o bay** – che racchiude tutti gli elementi tipici, quali il bagno e i principali elementi di arredo
- Dal bay, vengono derivati gli spazi per le camere e per le suite, occupando un numero differente di moduli per creare camere con caratteristiche diverse. In tal senso, la creazione di suite prevede l'unione di due o tre bay nel cui spazio sono inclusi una zona notte che ospita il letto, e una zona giorno, con living area, e uno o due bagni separati
- Tipicamente, si tende a distinguere **la “chiave”, ovvero la key – la porzione di spazio singolo vendibile agli ospiti – dal modulo, ovvero il bay, cioè lo spazio-tipo dedicabile**, anche attraverso l'accorpamento, alle singole camere e suite

I Piani superiori e gli spazi dedicati alle camere



- Nella progettazione delle camere si dovrà tenere conto dei seguenti attributi ricercati:

1. Tipologia di letto ospitabile

- Tale attributo presuppone l'inserimento di differenti tipologie di letti, comprendendo letti singoli e doppi, letti matrimoniali, ed eventuale presenza di terzi e quarti letti per le camere più ampie

2. Collegamento tra camere adiacenti





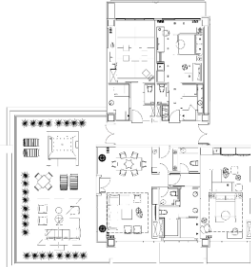
- Tale aspetto prevede la presenza di porte e passaggi che connettono differenti camere, oppure spazi autonomi all'interno della medesima camera o suite

3. Configurazione delle suite

- Le suite sono progettate attraverso la congiunzione di due moduli di camera, e possono essere configurabili con aree di soggiorno (c.d. living room), zone notte separate (la vera e propria bed room), bagni singoli o doppi, spesso frutto della riunificazione dei due bagni singoli presenti in ciascun modulo
- Sovente, le suite sono collocabili in un unico piano e prevalentemente posizionate nei piani alti dell'edificio

I Piani superiori e gli spazi dedicati alle camere

- Le differenti tipologie di layout di camera

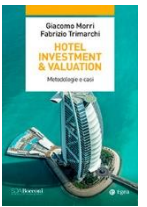
Tipologia	Layout	Commenti
Camera Doppia Standard		Layout irregolare, inclusione di seduta e desk, bagno con vasca o doccia
Camera Doppia Superior		Presenza di balcone, inclusione di divano e zona di seduta, bagno con vasca
Corner Room (Camera Doppia)		Sviluppo ad angolo della camera, con presenza di ampie zone di seduta. Bagno con vasca, atrio e vestibolo
Executive Room		Camera di ampie dimensioni, suddivisa tra differenti ambienti; presenza di balcone, zone di relax e disponibilità di divano letto
Presidential Suite		Unità di grandi dimensioni, composta da differenti ambienti che costituiscono un vero e proprio appartamento con living, differenti camere da letto, più bagni e zone esterne. Possibilità di connettere più spazi per una fruizione articolata per gruppi di ospiti

Gli standard alberghieri: principali linee guida di progettazione



- **La standardizzazione** - quale principio di progettazione degli immobili alberghieri - **appare un fenomeno recente grazie all'espansione delle catene alberghiere**, che si è affinato progressivamente in linea con l'evoluzione dei mercati immobiliari alberghieri
- Tale approccio ha consentito lo sviluppo di prodotti immobiliari dotati di un livello di omogeneità complessiva, permettendo molteplici vantaggi in sede di progettazione e realizzazione dell'edificio
- **L'adozione di standard progettuali** si rivela fondamentale per lo sviluppo delle catene alberghiere, che fanno della standardizzazione dei servizi, della propria immagine e degli spazi, **un vantaggio competitivo** e una leva cruciale per la diffusione su scala mondiale dei propri prodotti

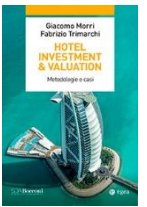
Gli standard alberghieri: principali linee guida di progettazione



Prototipazione

- Questa attività prevede la realizzazione di prototipi di immobili alberghieri, assunti dalla catena quale modello standard da realizzare per la diffusione del prodotto immobiliare concepito
- Tipicamente, il prototipo viene qualificato secondo i seguenti attributi:
 - **dimensione e numero di camere**
 - **elevazione e numero di piani dell'edificio**
 - **tipologia di pianta dell'edificio**
 - **dimensione del sito che ospita l'edificio**

Gli standard alberghieri: principali linee guida di progettazione



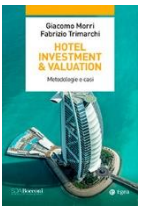
Differenziazione del prodotto

- Questo aspetto si sostanzia nella realizzazione di prodotti con caratteristiche univoche, determinate secondo gli standard dei marchi di appartenenza

Omogeneizzazione dell'esperienza degli utenti

- Ciascun marchio tende a rendere l'esperienza e il soggiorno nell'albergo unica e differente, con l'obiettivo di fidelizzare l'utente
- Tale obiettivo è perseguito anche attraverso un approccio alla progettazione che tende a enfatizzare elementi univoci proposti dal marchio che si ritrovano nell'immobile alberghiero
- **Così, l'allocazione degli spazi comuni** - con la configurazione delle specifiche aree di servizio quali la lobby, la reception, il ristorante - e delle camere, **tendono a favorire la medesima esperienza all'interno dell'albergo**, creando ambienti il più possibile omogenei per il medesimo prodotto

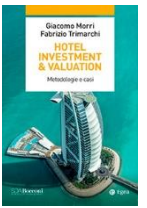
Gli standard alberghieri: principali linee guida di progettazione



Uniformazione del processo di sviluppo e realizzazione dell'immobile

- Le catene alberghiere impiegano risorse rilevanti per concepire, progettare e realizzare immobili alberghieri tendenzialmente uguali in tutti i mercati, fornendo un approccio completo a beneficio degli sviluppatori e investitori immobiliari
- Tale approccio manageriale allo sviluppo e al project management alberghiero si ottiene mediante la creazione di apposite strutture organizzative interne, che rappresentano il punto di contatto con i soggetti che pianificano l'investimento immobiliare
- La catena e il marchio alberghiero tendono a supportare lo sviluppo sia mediante la produzione e aggiornamento dei cosiddetti *brand standards manual*, che contengono tutte le specifiche progettuali richieste dal marchio, sia attraverso la presenza di personale dedicato nei diversi mercati locali

Gli standard alberghieri: principali linee guida di progettazione



Uniformazione del processo di sviluppo e realizzazione dell'immobile

- È interessante comunque notare che l'ingresso di nuove generazioni nei target delle strutture ricettive e il progressivo affermarsi di particolari segmenti, come i turisti provenienti dai paesi in via di sviluppo hanno generato **un maggior grado di consapevolezza nel cliente, che si rivela sempre più attento al valore dell'esperienza del viaggio che deve essere unica e totalmente personalizzata**
- **La standardizzazione** resta, infatti, un elemento che non può (e non deve) essere tralasciato, ma deve essere finalizzata a una sempre maggiore semplificazione in modo da **lasciare più tempo all'analisi e alla comprensione delle necessità dei clienti**

- Tre principali trend:

1. Adeguatezza alle mutate aspettative del cliente

- All'emergere di una nuova e diversificata domanda, si assiste a un progressivo affermarsi di un'offerta altrettanto diversificata, con tipologie ricettive che si discostano dagli alberghi più tradizionali per attirare target di clienti che ricercano un'esperienza innovativa
- Una soluzione che può avere gli effetti più evidenti è l'intera riqualificazione della struttura. Il tema della riqualificazione può trovare applicazione anche partendo da immobili inizialmente concepiti per altri usi (es. albergo diffuso)

2. Sostenibilità e efficienza nei consumi

- La sostenibilità è un elemento che non può più essere considerato un plus ma che invece deve essere inclusa fin dalle primissime fasi della progettazione

3. Adozione di nuove tecniche costruttive

- Particolare interesse suscita la prefabbricazione, ossia la possibilità di realizzare parti intere di un edificio in fabbrica, portando quindi l'attività in questione fuori dal cantiere. Le camere vengono progettate e costruite, già comprensive di arredamento e bagno privato, in fabbrica e poi direttamente assemblate in cantiere



SDA Bocconi
School of Management

giacomo.morri@sdabocconi.it

**Giacomo Morri MRICS, Faculty Deputy for
Corporate Finance & Real Estate
SDA Bocconi School of Management**

*Faculty Deputy for Corporate Finance & Real Estate,
Associate Professor of Practice
SDA Bocconi School of Management
Professor of Real Estate Finance, Finance Department,
Bocconi University
Member and Registered Valuer, RICS Royal Institution
of Chartered Surveyors
Past President, European Real Estate Society
www.sdabocconi.it/realestate
www.propertyfinance.it
giacomo.morri@sdabocconi.it*



www.morri-trimarchi.it



**Hotel
Seeker**

**Fabrizio Trimarchi MRICS, Managing Partner
Hotel Seeker**

*Past Vice President, Jones Lang LaSalle Hotels, Milan
Italy
Postgraduate Certificate in Real Estate, Henley
Business School, University of Reading, UK
Advanced Certificate in Real Estate, Development &
Hotel Investment, Cornell School of Hotel
Administration, USA
Master SDA Bocconi, Milan, Italy
Member and Registered Valuer, RICS Royal Institution
of Chartered Surveyors
www.hotelseeker.it
fabrizio.trimarchi@hotelseeker.it*