

Il blueprint nelle imprese turistiche: un'applicazione empirica nei processi di "on board sales" del settore crocieristico

Giovanni Satta*, Francesco Vitellaro†, Bianca Vottero‡

Sommario: 1. Introduzione – 2. Analisi della letteratura – 2.1 Business Process Management e Business Process Reengineering nei servizi turistici – 2.2 Il blueprint – 2.3 Research design: il blueprint nei servizi turistici del settore crocieristico – 3. Metodologia – 4. Risultati empirici – 4.1 Analisi del blueprint del canale OBS – 4.2 Le criticità emerse nel processo OBS – 5. Implicazioni accademiche e manageriali – 6. Conclusioni – Bibliografia

Abstract

The paper aims to unveil the business opportunities arising from the application of the theoretical constructs and managerial tools embedded in Business Process Management (BPM) and Business Process Reengineering (BPR) for managing and redesigning tourism services. The empirical background consists of business processes in the cruise domain. After introducing the main fundamental elements characterising the "blueprint" as a managerial tool, the paper empirically applies the aforementioned constructs to the On Board Sales (OBS) processes of a leading cruise company (i.e., Costa Crociere S.p.A.). The empirical results shed lights on how *blueprint* can support cruise companies with improving corporate performance by detecting and solving organizational/informative and managerial/operative criticalities. The benefits from the adoption of the *blueprint* in the sample cruise line are then generalised to those tourism services which are characterised by high levels of interaction with customers.

Keywords: tourism services; blueprint; cruise lines; On Board Sales (OBS); business process management.

* **Giovanni Satta**, Professore associato, Università degli Studi di Genova, e-mail: giovanni.satta@economia.unige.it

† **Francesco Vitellaro**, Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Genova, e-mail: francesco.vitellaro@economia.unige.it

‡ **Bianca Vottero**, Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Genova, e-mail: bianca.vottero@unige.it

Arrived 13th May 2021; accepted 16th July 2021.
DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2021.2.1371

1. Introduzione

La progressiva globalizzazione del settore turistico e la crescente competizione tra i principali attori dei relativi mercati hanno spinto le imprese di servizi turistici ad apportare significativi cambiamenti nella progettazione dei servizi offerti (Gajdošíková et al., 2016). La crescente complessità dei processi di produzione ed erogazione ha determinato una maggiore consapevolezza da parte di accademici e professionisti, esperti di settore, in merito alla necessità di sviluppare strumenti atti alla loro gestione ottimale (Lambin et al., 2007). Diversi studi, tra cui Aguilar-Saven (2004), Bitner et al. (2008), Antunes, e Mourão (2011), hanno sottolineato come l'adozione di una piena e completa visione del processo costituisca un'interessante opportunità per le imprese di servizi di comprendere gli elementi fondamentali finalizzati a garantire il soddisfacimento delle aspettative mutevoli dei propri clienti, nonché a individuare i principali profili di criticità che minacciano il successo dell'attività svolta.

Più in particolare, il successo delle imprese di servizi turistici non può prescindere da un'adeguata comprensione da parte del management delle principali attività e fasi di processo in cui viene creato e trasferito il valore al cliente, dal primo momento di contatto (fase di preacquisto), all'erogazione/fruizione della prestazione, fino alla fase del post acquisto (Nicosia, 1966; Lambin et al., 2007, Kotler, 2007). Ciò, come noto, determina implicazioni rilevanti dal punto di vista manageriale, specie per quanto attiene alla sequenza di interazioni tra cliente e sistema di servizio (Grönroos, 2011). In tal senso, l'analisi di questa sequenza di interazioni assume un ruolo fondamentale nella gestione dell'intero processo e nel raggiungimento degli obiettivi di *customer satisfaction* (Nam et al, 2018). Tuttavia, non tutti i momenti di interazione influenzano allo stesso modo l'opinione del cliente relativamente all'impresa fornitrice ed al servizio e solo alcuni, definiti da Normann (2011) "*moments of the truth*", incidono significativamente sulla valutazione finale (Voorhees et al, 2017).

Se nella produzione di beni di consumo il personale deputato alle attività di marketing non è necessariamente tenuto a conoscere il processo di creazione dell'output finale, lo stesso non si può dire per le imprese fornitrici di servizi, specie se il servizio, come nel caso del settore turistico, è "ad alta intensità di contatto" e laddove la partecipazione del cliente al processo di creazione di valore determina il configurarsi del medesimo come "*prosumer*" (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

All'interno del contesto appena descritto, le pratiche di Business Process Management (BPM) e Business Process Reengineering (BPR) si sono dimostrate tra i più popolari approcci atti a comprendere e ridefinire i processi aziendali per la produzione di servizi (Goksoy et al., 2012; Weske, 2019). Più nello specifico, il BPR costituisce uno degli approcci di management più utilizzati per riprogettare radicalmente i processi aziendali al fine di conseguire significativi incrementi nelle performance complessive (Hammer e Champy, 1993). Il BPM, invece, costituisce una visione olistica di lungo periodo, focalizzata sull'analisi e il design dei processi interni dell'impresa (Rosemann e vom Brocke, 2015).

Tra gli strumenti maggiormente utilizzati per queste finalità si annovera il *blueprint*, il quale consiste in un diagramma che permette a chi lo consulta di

visualizzare un processo in tutte le sue componenti chiave (Bitner et al, 2008). Grazie ad elementi grafici e *insights* manageriali, il *blueprint* si configura come strumento fondamentale per supportare il processo decisionale.

Considerate le suddette premesse, è stato possibile formulare la seguente Research Question(RQ):

Quali sono le opportunità derivanti dall'applicazione dei costrutti teorici e degli strumenti manageriali sviluppati nell'ambito del BPM e BPR ai fini della gestione e della riprogettazione dei servizi turistici?

A tale fine, viene esaminato uno specifico caso di studio relativo al settore del turismo crocieristico, approfondendo il business case di Costa Crociere S.p.A.

L'elaborato, in particolare, nella sua parte empirica arriva alla formulazione di un *blueprint* relativo all'attività di *On Board Sales* (OBS) della Compagnia, in ragione dell'esperienza diretta degli Autori, in qualità di consulenti esterni e di dipendenti del gruppo crocieristico.

I risultati empirici evidenziano come tale strumento possa supportare la compagnia crocieristica nel conseguire significativi incrementi di performance con riferimento al canale di OBS. Inoltre, lo studio mette in luce come tali benefici riferiti alle compagnie crocieristiche possano essere riconducibili all'intero settore dei servizi turistici.

2. Analisi della letteratura

2.1. Business Process Management e Business Process Reengineering nei servizi turistici

L'introduzione di nuove tecnologie dell'informazione ha svolto un ruolo fondamentale per l'identificazione delle criticità e l'ottimizzazione dei processi di produzione di servizi, con particolare riferimento alla gestione dei momenti di interazione cliente-impresa (Anand et al., 2013). Antunes e Mourão (2011) hanno infatti dimostrato come il corretto uso di strumenti di *information and communication technology* (ICT) permetta alle imprese di servizi di comprendere appieno i processi aziendali e migliorarne l'esecuzione delle singole fasi. La tematica è stata affrontata anche da Buhalis (1998), Collins et al. (2003), Glavas e Mathews (2014), i quali hanno sottolineato come la gestione ed ottimizzazione dei processi di produzione di servizi richieda l'utilizzo di piattaforme ICT atte supportare le imprese nel corretto sviluppo di modelli di Business Process Management (BPM) e Business Process Reengineering (BPR). Inoltre, a fronte della recente trasformazione digitale, de Senzi Zancul et al. (2016) e Baiyere et al., (2020), sottolineano la necessità per le imprese di ridefinire le logiche sottostanti il BPM e PBR in modo da integrare efficacemente le nuove tecnologie dell'Industria 4.0 (quali ad esempio l'*Internet of Things*) nella gestione dei processi.

Nel 1993, Hammer e Champy hanno definito il concetto di BPR come una riformulazione radicale *una tantum* dei processi aziendali, volta a conseguire drastici incrementi nei principali indicatori di performance. Più recentemente, Goksoy et al. (2012) hanno descritto il BPR nei servizi come un approccio finalizzato a riesaminare i processi aziendali con l'obiettivo di conseguire variazioni incrementali in termini di soddisfazione del cliente, risparmio di costi e reattività nell'adeguamento alle mutevoli condizioni del contesto economico di riferimento. Il BPR, infatti, consente al management di riformulare il processo di produzione del servizio, eliminando le fasi e le attività ridondanti e perseguendo un cambiamento significativo nella modalità di esecuzione delle stesse (Van Der Aalst et al., 2016).

Al contrario, il BPM persegue una visione di lungo periodo e si fonda sul monitoraggio reiterato del processo e delle sue performance, senza prevedere la completa riprogettazione delle sue fasi salienti (Trkman, 2010). Tale approccio consente all'impresa di servizi di gestire e razionalizzare le risorse e le strutture organizzative coinvolte nella produzione del servizio, nonché le modalità di gestione del lavoro e delle relazioni con i clienti (Antunes e Mourão, 2011; Szende e Dalton, 2021).

Se quanto appena discusso è considerato valido in via generale per i processi di produzione di servizi, è facile comprendere come la necessità di assumere una visione olistica di suddetti processi assuma una rilevanza maggiore con riferimento a quei servizi in cui l'interazione con il cliente rappresenta una fase cruciale per il successo degli stessi (Kotler, 2007). Ciò si verifica soprattutto nell'ambito dei servizi ad alta intensità di interazione, quali ad esempio i servizi turistici, nei quali il profilo esperienziale, il livello di commitment e la partecipazione fisica e mentale del cliente costituiscono una condizione necessaria alla produzione ed erogazione di un servizio di successo (Lovelock e Wirtz, 2004). In questo ambito, il cliente non è più semplicemente un consumatore, ma bensì un "pro-sumer" poiché parte integrante del processo produttivo (Payne et al., 2008).

L'adozione dei modelli concettuali e degli strumenti gestionali sviluppati nell'ambito del BPM e del BPR possono quindi consentire ai manager delle imprese che operano nel settore turistico di definire correttamente le tempistiche e la sequenzialità delle singole attività in modo da ottimizzare la progettazione del servizio e dei relativi processi (Rosemann e vom Brocke, 2015). Andrea e Santoso (2020) hanno evidenziato la valenza di tali strumenti in chiave di ridefinizione del network di valore, ovvero di modificare il sistema di ruoli e compiti assegnati agli attori coinvolti nel processo. In tal senso, si ritiene gli strumenti manageriali di BPM e BPR costituiscano un'opportunità senza precedenti per le imprese turistiche (McCull-Kennedy et al., 2015; Kabadayi et al., 2019). Tali strumenti, che hanno già trovato applicazione in alcuni contesti empirici, offrono alle imprese la possibilità di identificare i potenziali momenti di interazione con il cliente e le fasi in cui poter introdurre innovazioni di processo atte a creare e trasferire maggior valore al cliente/turista. Ciononostante, la tematica relativa alle possibilità di applicazione dei costrutti teorici riconducibili ai concetti di BPM e BPR nelle imprese di trasporto crocieristico è stata dibattuta in letteratura in modo ad oggi piuttosto limitato.

Alla luce del gap letterario appena evidenziato, il presente elaborato si propone di effettuare una analisi esplorativa, attraverso il ricorso a evidenze empiriche, al fine di verificare la validità e le potenzialità degli strumenti di riformulazione dei processi per le compagnie crocieristiche. Tanto premesso, la successiva Sezione 2.2 descrive le principali caratteristiche e funzionalità del *blueprint*, il quale viene considerato uno degli strumenti manageriali più promettenti per la gestione dei processi di produzione di servizi turistici (Fließ e Kleinaltenkamp, 2004; Bitner et al., 2008).

2.2. Il *blueprint*

Nell'ambito del BPM e BPR, il *blueprint* rappresenta uno strumento chiave per progettare nuovi servizi o riprogettare quelli esistenti (Fließ e Kleinaltenkamp, 2004; Crossman et al., 2015). Tale strumento permette di "visualizzare" i singoli processi, sottoprocessi e attività in cui si articolano la produzione e l'erogazione del servizio, fornendo al management le informazioni necessarie per individuare le criticità e definire misure preventive o piani di emergenza (Lovelock e Wirtz, 2004, (Pandey e Sahu, 2020). Il *blueprint*, quindi, consente all'impresa di servizi di riconfigurare i processi divenuti ormai obsoleti o non più efficienti, e riprogettarne il design, riducendo i tempi connessi ai cicli operativi, migliorando al contempo la soddisfazione dei clienti tramite l'eliminazione di fasi superflue o che, in generale, non aggiungono valore per il cliente (McColl-Kennedy et al., 2015; Kabadayi et al., 2019).

Lo sviluppo del *blueprint* del servizio, in primo luogo, richiede l'identificazione delle attività chiave dei processi e, successivamente, l'individuazione dei legami che sussistono tra queste. All'interno del loro autorevole studio, Bitner et al. (2008) suggeriscono, in questa prima fase, di avvalersi di appositi diagrammi volti a fornire una rappresentazione grafica dell'intero processo di produzione attraverso elementi visivi (ad esempio, frecce e figure codificate) che evidenziano l'articolazione delle singole attività ed il loro legame. Sulla base di questo diagramma è quindi possibile successivamente costruire il *blueprint* del servizio che può essere considerato come uno strumento manageriale più sofisticato ed evoluto in quanto specifica dettagliatamente come il processo debba essere costruito e gestito dall'impresa (Bitner et al., 2008).

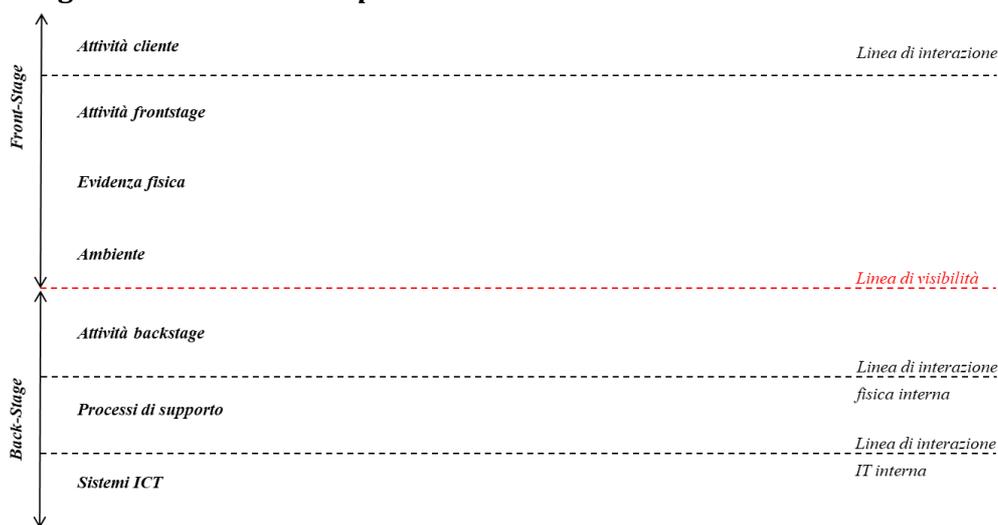
Dall'analisi della letteratura (Lovelock e Wirtz, 2004; Fließ e Kleinaltenkamp, 2004; Bitner et al., 2008; Crossman et al., 2015; Szende e Dalton, 2021), il *blueprint* risulta costituito dai seguenti elementi chiave (Figura 1):

- Azioni svolte dal cliente. Includono tutte le attività per cui è richiesta la partecipazione del cliente in quanto parte integrante del processo di produzione ed erogazione del servizio. Tali attività vengono spesso illustrate e spiegate al cliente attraverso elementi visivi, quali foto o video, oppure altro materiale informativo (insegne e cartellonistica, flyers, ecc.).
- Momenti di interazione tra il cliente e i dipendenti (o le tecnologie self-service) dell'impresa (linea di interazione).
- Attività di *front-stage* svolte dal personale di contatto dell'impresa. Tali attività si riferiscono alle azioni attuate dal personale preposto a interfacciarsi direttamente con la clientela. Si tratta di attività visibili e di carattere

prevalentemente interattivo che richiedono la predisposizione di appositi *script*, ovvero delle linee guida di comportamento per il personale di contatto in modo che i dipendenti siano consapevoli delle procedure ottimali per soddisfare le esigenze del cliente e prevenire criticità.

- Componenti fisiche alla base delle attività di frontstage ed ambiente in cui viene fornita la prestazione. Racchiudono tutti gli elementi tangibili con cui i clienti vengono in contatto durante l'erogazione del servizio, quali asset, equipaggiamenti o, in generale, l'ambiente fisico di contesto. Tali componenti possono influenzare significativamente la percezione del cliente circa la qualità finale del servizio poiché costituiscono gli unici elementi tangibili della prestazione.
- Linea di visibilità. Separa le attività di frontstage da quelle di backstage, ovvero identifica quali azioni sono visibili al cliente e delle quali può avere una percezione diretta.
- Attività di backstage svolte dal personale di contatto dell'impresa ma non visibili al cliente (e relativi *script*). In questo caso il cliente non ha una percezione diretta della prestazione erogata.
- Processi di supporto. Riguardano il personale dell'impresa che non è coinvolto nelle attività di frontstage e mirano a facilitare e supportare la produzione ed erogazione del servizio.
- Sistemi ICT usati dall'impresa per supportare i processi di produzione ed erogazione del servizio.
- Fattori di criticità, ovvero momenti del processo in cui possono verificarsi attese o code che inficiano la qualità del servizio erogato.

Figura 1. Schema di *blueprint*.



Fonte: ns elaborazione

In conclusione, l'elaborazione del *blueprint* permette all'impresa di migliorare la qualità del servizio offerto mediante la mappatura e il monitoraggio di tutti i processi, sottoprocessi e attività che lo sottendono (Pandey e Sahu, 2020). Ciò fornisce al management le informazioni necessarie per individuare i momenti di contatto con i clienti, perfezionare la gestione delle interazioni e quindi migliorare il soddisfacimento dei bisogni del turista (Lovelock e Wirtz, 2004, Go e Kim, 2018).

2.3. Research design: il *blueprint* nei servizi turistici del settore crocieristico

La natura altamente interattiva dei servizi turistici rende difficoltosa la definizione di un flusso di processo standardizzato e automatizzato (Buhalis, 2000). Il successo di tali servizi dipende spesso, infatti, dalle relazioni interpersonali che si creano tra il fornitore e il fruitore, le quali sono soggette non solo al comportamento del personale di contatto, ma anche a diversi fattori aleatori legati all'ambiente competitivo ed al luogo fisico in cui viene erogata la prestazione (Nilsson e Ballantyne 2014). Oltre a dover gestire in modo coordinato il personale, gli equipment e le informazioni generate durante i processi produttivi, le imprese operanti nel settore turistico sono chiamate a tenere in considerazione diversi fattori che spesso non sono adeguatamente monitorati dal management, ma che al contrario possono avere un impatto determinate sulla percezione della qualità del servizio e sul soddisfacimento del cliente (Lovelock e Wirtz, 2004).

In questo contesto, i costrutti teorici e gli strumenti manageriali sviluppati nell'ambito del BPM e BPR appaiono quanto mai utili per gestire in modo integrato le molteplici funzioni aziendali coinvolte nella creazione e fornitura del servizio turistico, nonché nella gestione delle mutevoli relazioni con i clienti (Bitner et al, 2008).

Ciononostante, si riscontra un numero piuttosto limitato di contributi accademici relativi all'uso degli strumenti manageriali del BPM e BPR nei servizi turistici. Tale gap della letteratura evidenzia la necessità di esaminare specifici ambiti e processi del settore turistico al fine di evidenziare i benefici manageriali che tali costrutti teorici e relative applicazioni possono fornire alle imprese di questo settore.

Tanto premesso, il presente elaborato intende investigare il settore crocieristico, fornendo evidenze empiriche sull'utilizzo dei costrutti teorici e degli strumenti manageriali del BPM e BPR per la gestione ottimale dei processi di vendita di servizi turistici a bordo mediante il canale OBS. L'obiettivo di ricerca è quindi di dimostrare come l'impiego del *blueprint* consenta alle imprese operanti nei servizi turistici, quali le compagnie crocieristiche, di individuare le criticità connesse sia ai profili organizzativi ed informatici/informativi, sia a quelli di natura gestionale ed operativa all'interno dei processi di produzione ed erogazione dei servizi. In questa prospettiva, l'elaborato intende evidenziare la rilevanza degli strumenti ICT per la piena comprensione di suddetti processi nonché per la loro ottimizzazione sul piano gestionale ed operativo.

La scelta di focalizzarsi su questo settore trova motivazione nella crescente rilevanza del turismo crocieristico nel panorama mondiale (Papathanassis, 2019). Dall'inizio degli anni '80, il mercato di questo settore ha assistito ad una crescita non-

stop, con prestazioni a due cifre: la quantità di crocieristi globali è quasi raddoppiata dai 17,8 milioni del 2009 ai 30 milioni del 2019 (CLIA, 2020). Tale crescita è stata inevitabilmente accompagnata da una profonda trasformazione dell'offerta di prodotti turistici volti a soddisfare le mutevoli esigenze della clientela (Papathanassis, 2017; Rodrigue e Wang, 2020). I crocieristi sono, infatti, perennemente alla ricerca di nuovi servizi ed esperienze in linea con le macro-tendenze del settore turistico. A tal proposito, Paiano et al. (2020) e Galvin et al. (2021) evidenziano l'importanza di pratiche più sostenibili volte ad incontrare le aspettative della clientela sempre più sensibile alle tematiche ambientali. Tanto premesso, il settore crocieristico si configura oggi come un business turistico fortemente orientato al cliente in cui le decisioni strategiche di management e marketing ricoprono un ruolo fondamentale per il successo delle compagnie (Chen et al. 2020). In sede di pianificazione e programmazione dell'offerta di servizi, gli strumenti manageriali di BPM e BPR costituiscono quindi un'opportunità ancora inesplorata nel settore crocieristico, la quale si ritiene meritevole di un'analisi più approfondita sia in ambito accademico, quanto in quello industriale.

Un'ulteriore motivazione alla scelta del settore crocieristico come caso di studio del presente elaborato risiede nella necessità per le compagnie di riconfigurare i propri processi di vendita di servizi alla luce dei cambiamenti sopra citati. Le strategie di canale sono, infatti, sempre più orientate al potenziamento del ruolo dei canali diretti che, rispetto al passato, stanno acquisendo un peso crescente nel settore (Georgsdottir e Oskarsson, 2017), anche in ragione dell'introduzione di nuovi sistemi di prenotazione digitalizzati (Di Vaio et al., 2021; Del Giudice et al., 2021). Tra questi, l'OBS rappresenta uno dei canali diretti più promettenti e ad elevato livello di redditività. L'OBS, infatti, fornisce attualmente ai passeggeri la possibilità di prenotare una nuova vacanza mentre gli stessi si trovano ancora a bordo della nave. La prenotazione avviene senza impegno e riserva ai passeggeri l'opportunità di confermare l'acquisto della nuova crociera una volta conclusa l'esperienza di cui stanno godendo.

Tuttavia, l'OBS rappresenta ancora oggi un canale relativamente nuovo per le compagnie crocieristiche che richiede approfondimenti sia sul piano teorico che su quello empirico. I processi di OBS presentano, infatti, caratteristiche intrinseche particolarmente complesse che integrano elementi di natura commerciale, promozionale e comunicativa, e che richiedono l'utilizzo di risorse tecnologiche e competenze del personale per poter essere gestiti correttamente ed in modo performante.

La comprensione della molteplicità dei componenti che rendono possibile la produzione del servizio di OBS risulta quindi imprescindibile per la definizione dell'architettura di un processo che meglio integri e coordini le attività e i compiti relativi a ciascun soggetto o elemento coinvolto.

In tale prospettiva, si ritiene che i costrutti teorici ed i relativi tool gestionali sviluppati nell'ambito del BPM e BPR possano apportare significativi benefici alla gestione e riprogettazione dei processi relativi al canale OBS.

3. Metodologia

Al fine di conseguire gli obiettivi di ricerca, lo studio impiega la metodologia nota come *case study analysis*, ampiamente utilizzata in letteratura per comprendere fenomeni complessi (Fidel, 1984; Zainal, 2007). Essa è riconosciuta come un valido strumento di indagine soprattutto quando è necessaria un'analisi approfondita che consenta di avere un approccio olistico. Attraverso la *case study analysis*, infatti, il ricercatore è in grado di prescindere dai soli risultati di natura quantitativa e comprendere così profili comportamentali e qualitativi relativi agli attori coinvolti nel fenomeno osservato, pervenendo dunque ad una indagine più completa (Tellis, 1997; Beeton, 2005).

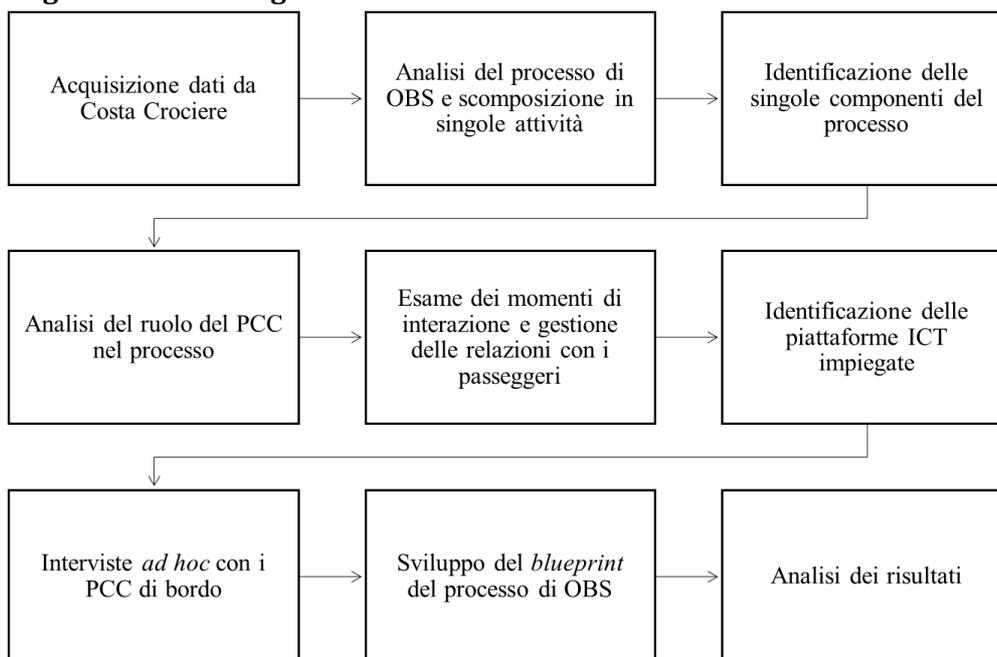
In ragione di quanto premesso, il ricorso alla suddetta metodologia risulta particolarmente appropriato ai fini del presente studio e preferibile rispetto ad altre modalità di analisi di natura quantitativa, dal momento che i profili analizzati in questa sede non sono stati oggetto di precedenti ricerche e non sono dunque riconducibili a specifici dati quantitativi.

Il caso di studio affrontato nella presente trattazione si focalizza sull'analisi del canale OBS attivato da Costa Crociere S.p.A. a bordo delle proprie navi. La scelta della compagnia è motivata dalla prominente posizione di mercato ricoperta dal Gruppo Costa nel contesto crocieristico mediterraneo, vantando una flotta costituita da 26 navi e una capacità totale di circa 76.000 posti letto. La compagnia, inoltre, è stata una delle prime del settore ad implementare i processi di vendita a bordo, introdotti attraverso un progetto pilota avviato nel 2012. Al riguardo, uno degli Autori del presente elaborato ha avuto un'esperienza lavorativa diretta con Costa Crociere S.p.A., ricoprendo una posizione operativa nel settore commerciale della compagnia ed occupandosi, nella fattispecie, dello sviluppo del canale OBS. Ciò ha posto le basi per l'utilizzo di dati ed informazioni affidabili e consistenti per lo svolgimento dell'attività di ricerca. Non da ultimo, Costa Crociere S.p.A. ha da sempre mostrato una particolare attenzione verso le attività di ricerca e sviluppo (R&S) finalizzate ad assecondare le mutevoli esigenze della propria clientela e migliorare le proprie performance. Ciò è dimostrato anche dai rapporti di collaborazione della società con università ed enti di ricerca sui temi del BPM e BPR per l'ottimizzazione dei canali di vendita.

Sotto il profilo metodologico (Figura 2), è stato dapprima necessario condurre un'attività di raccolta dati, la quale è stata effettuata da uno degli Autori da febbraio ad aprile 2020. Costa Crociere S.p.A. ha fornito dati e informazioni di dettaglio relativi ai processi del canale OBS. In particolare, sono stati resi disponibili i documenti "*roles and responsibilities*" che descrivono le mansioni e il ruolo dei *Personal Cruise Consultant* di bordo (PCC), ovvero i soggetti preposti dalla compagnia allo svolgimento di tutte le attività di natura commerciale e comunicativa del canale OBS, nonché i documenti facsimile utilizzati per l'*engagement* dei passeggeri a bordo, tra cui il materiale audio-visivo per la divulgazione delle informazioni e comunicazioni a bordo. Tali informazioni costituiscono elementi analitici fondamentali per la comprensione di eventuali criticità connesse alle attività di comunicazione e gestione

delle relazioni con il passeggero. La società ha, infine, illustrato agli Autori le modalità impiegate dal management per la valutazione delle performance del canale OBS.

Figura 2. Metodologia.



Fonte: ns elaborazione

La seconda fase dell'approccio metodologico, avviata a maggio 2020, ha richiesto la partecipazione di tutti gli Autori al fine di individuare le principali attività costitutive del canale di OBS di Costa Crociere S.p.A. Il processo di vendita è stato scomposto progressivamente seguendo un approccio nidificato fino a pervenire alle singole attività e componenti (di natura umana, tecnologica, organizzativa, e gestionale) coinvolte in ciascuna fase. L'attività di ricerca empirica si è quindi sostanziata in un'analisi di dettaglio delle diverse componenti che, congiuntamente, concorrono alla produzione ed erogazione del servizio di vendita a bordo. In particolare, gli Autori si sono focalizzati sulla figura chiave del PCC, del quale sono state esaminate nel dettaglio mansioni e responsabilità. In questa prospettiva, sono state identificate le modalità ed i momenti di interazione tra i PCC e i passeggeri, nonché gli strumenti (informativi e non) a disposizione di quest'ultimi per veicolare le informazioni agli ospiti. Al riguardo, sono state esaminate le piattaforme ICT impiegate dalla società per interfacciarsi con il personale di bordo e supportarlo nelle attività relative al canale OBS e nella gestione delle prenotazioni.

Data l'elevata complessità del processo oggetto di studio, gli Autori hanno condotto interviste *ad hoc* ai PCC di Costa Crociere S.p.A. Tale attività ha permesso di mettere a sistema le conoscenze dei dipendenti interni della compagnia, che hanno una maggior familiarità e conoscenza delle caratteristiche e criticità del canale OBS. In particolare, le interviste sono state effettuate tra ottobre e novembre 2020 da parte

di uno degli Autori in via telematica nel rispetto delle misure e delle raccomandazioni per il contrasto e contenimento del virus COVID-19. Il numero totale di PCC della compagnia che hanno accettato di partecipare alle attività di ricerca è 6, nonostante l'invito sia stato inoltrato ad oltre 10 dipendenti individuati dalla società. Gli intervistati hanno risposto ad un questionario non strutturato articolato in diciotto domande (Figura 3), divise in tre sezioni riguardanti rispettivamente: i) dati sul soggetto intervistato, ii) informazioni sul servizio crocieristico di riferimento, e iii) informazioni relative al ruolo professionale ed alle mansioni svolte dall'intervistato a bordo della crociera. La scelta di far ricorso a domande aperte è stata condivisa fra tutti gli Autori con l'intento di approfondire le tematiche affrontate, permettendo così all'intervistato di dare una risposta personale e non condizionata dalla prospettiva del gruppo di ricerca.

Il questionario ha consentito di approfondire le opportunità e criticità del processo di OBS, ponendo le premesse per un'eventuale riprogettazione dello stesso. In particolare, sono state predisposte specifiche domande atte a investigare alcuni aspetti ritenuti cruciali, quali l'importanza della componente umana nel successo dell'interazione con il passeggero, la possibilità di transizione a modalità di comunicazione *paperless* basate su nuovi sistemi ICT, ed altre componenti di natura organizzativa, comunicativa e gestionale.

Le fasi dell'approccio metodologico finora descritte sono state propedeutiche alla formulazione del *blueprint* del processo di OBS di Costa Crociere S.p.A. che, come ampiamente discusso nella Sezione 2, costituisce uno strumento manageriale chiave nell'ambito del BPM e BPR per evidenziare le connessioni e sequenze che legano le varie fasi e componenti di processo. Il *blueprint* pone inoltre le basi per l'identificazione delle criticità di natura sia gestionale ed operativa, che di tipo organizzativo e informativo, le quali possono entrambe incidere negativamente sulle performance complessive del canale OBS e sul soddisfacimento del cliente. Ben si comprende, dunque, come l'applicazione di tale strumento possa supportare il management nella gestione e riprogettazione dei processi in esame.

Figura 3. Questionario ai PCC di Costa Crociere S.p.A.
QUESTIONARIO AI FINI DELLA RICERCA RIVOLTO AI PERSONAL CRUISE CONSULTANT (PCC) DI
COSTA CROCIERE

DATI E INFORMAZIONI DELL'INTERVISTATO

Data e ora dell'intervista
Nome e cognome
Numero di anni di impiego nel business crocieristico
Numero di anni di esperienza come OBS operator
Numero di anni presso costa crociere

INFORMAZIONI SUL SERVIZIO CROCIERISTICO DI RIFERIMENTO

1. Nave in cui sei attualmente impiegato oppure di ultimo impiego
2. Itinerario in cui sei attualmente impiegato oppure di ultimo impiego
3. Durata della crociera in cui sei attualmente impiegato oppure di ultimo impiego

DOMANDE RELATIVE AL PROPRIO RUOLO PROFESSIONALE

4. Numero medio di eventi a bordo a cui hai partecipato in qualità di PCC durante l'ultimo impiego
5. Numero medio di Welcome Letters e Flyers inviati dai PCC per crociera
6. Quali modalità di comunicazione poste in essere dai PCC di bordo ritieni essere le più efficaci nell'attrarre potenziali clienti?
7. Quali ritieni che siano i processi e le attività più importanti per la riuscita di un contatto?
8. Ritieni che alcuni clienti possano non gradire o essere infastiditi dagli strumenti di comunicazione utilizzati nell'ambito delle attività di OBS? Se sì quali in particolare?
9. Quale strumento o attività svolta dai PPC reputi superflua o da limitare?
10. Ritieni che il passaggio a forme di comunicazione *paperless* (tramite tablet, app o altro) possa essere gradito al cliente?
11. Tu personalmente saresti favorevole al ricorso a forme di comunicazione *paperless*? Motiva brevemente la tua risposta
12. Durante i momenti di interazione con i clienti segui uno schema comportamentale definito? In caso negativo ne avverti la necessità? In caso positivo è uno schema che hai sviluppato tu a seguito dell'esperienza maturata o è una linea guida fornita da Costa? Motiva brevemente la tua risposta.
13. Credi che il godere di una maggiore autonomia nella gestione del contatto con il cliente possa migliorare le performance dei PCC? Se sì in relazione a quali processi, a quale tipo di attività, rispetto a quale tipo di cliente?
14. Ritieni che l'ubicazione del desk sia idonea e ben segnalata? Motiva brevemente la tua risposta.
15. Riscontri mai difficoltà connesse alle attività di scambio di informazioni o interazione con il cliente? Di solito di che natura?
16. Riscontri mai difficoltà connesse all'utilizzo di piattaforme o altre forme di tecnologia? (es difficoltà nell'inserimento o reperimento dei dati dei passeggeri)
17. Riscontri mai difficoltà di altra natura connesse alla tua attività di PCC? (es. reperimento sale per effettuare le presentazioni)
18. Hai qualche consiglio o suggerimento da dare in relazione a come gestire le attività di OBS?

Fonte: ns elaborazione

Tanto premesso, l'ultima fase dell'approccio metodologico, ovvero l'elaborazione ed analisi dei risultati, è descritta nella seguente Sezione 4.

4. Risultati empirici

4.1. Analisi del *blueprint* del canale *OBS*

La presente sezione riporta i risultati dell'analisi empirica condotta sul canale OBS di Costa Crociere S.p.A. In particolare, la Figura 4 mostra il *blueprint* sviluppato a seguito delle attività di *data gathering* precedentemente descritte e di comprensione ed elaborazione delle informazioni da parte degli autori. Le colonne del diagramma riportano le otto fasi salienti individuate nell'ambito del processo di OBS, mentre sulle righe sono descritti gli elementi cardine del *blueprint*, affrontati nella Sezione 2.2. del presente elaborato (Figura 1). In particolare, le attività di *frontstage* comprendono le azioni svolte dal cliente, le azioni svolte dai PCC di bordo, le componenti fisiche e i luoghi in cui si svolgono le molteplici attività relative a ciascuna delle fasi salienti del processo di OBS. Oltrepassando la linea di visibilità, il *blueprint* riporta le attività di *backstage*, ovvero l'insieme delle azioni svolte dai PCC di bordo, ma non visibili ai passeggeri, i processi di supporto eseguiti dal personale degli uffici centrali di Costa Crociere S.p.A., ed i sistemi ICT impiegati per la gestione dei dati, prenotazioni, comunicazioni ed altre funzioni gestionali ed operative.

La prima fase esaminata nel *blueprint* ("primo contatto") concerne il momento dell'ingresso del passeggero in cabina che costituisce l'inizio del processo di OBS. In questa occasione, il passeggero non si interfaccia direttamente con i PCC, ma solamente con le Welcome Letters (WL)¹. La gestione delle lettere richiede il contributo dei PCC, che ne curano la stampa e la distribuzione, ma anche del personale appartenente agli uffici marketing della compagnia a cui è assegnato il compito di elaborare i testi delle WL. Tale fase richiede altresì l'uso di strumenti ICT tra cui il software Calypso che consente di generare messaggi promozionali e personalizzati ai singoli passeggeri, ottimizzando il processo informativo.

Le successive fasi di "presentazione della figura del PCC di bordo" e di "divulgazione a bordo del materiale informativo" identificano i primi veri momenti chiave di contatto tra i PCC ed i passeggeri. Ciò avviene, a titolo esemplificativo, durante il "Travel Talk"², o ancora mediante la distribuzione degli inviti per la partecipazione agli eventi di presentazione sugli itinerari futuri organizzati dalla compagnia.

¹ Lettere di benvenuto in cui i consulenti illustrano le opportunità connesse alla prenotazione a bordo e forniscono informazioni utili, quali orari di apertura e ubicazione del desk dedicato alla vendita a bordo.

² Evento in occasione della prima serata a bordo che prevede la presentazione dei PCC e della loro funzione a bordo

Gli elementi di complessità che i PCC devono gestire nella fase denominata “eventi di presentazione” sono molteplici: oltre ad effettuare la presentazione in diverse lingue, essi sono chiamati a prenotare una sala o uno spazio adeguato e sufficientemente capiente a bordo per poter organizzare l’evento. L’effettiva elaborazione delle presentazioni Power Point è invece di competenza del personale degli uffici marketing di Costa Crociere S.p.A che ricopre una funzione di supporto nel processo di OBS.

Il *blueprint* mette in luce ulteriori momenti di interazione tra PCC e crocieristi dove è richiesto un maggiore impegno al personale per instaurare un legame empatico con i clienti. Le fasi di “engagement durante le escursioni” e di “engagement durante gli eventi di bordo” costituiscono occasioni cruciali per la vendita di nuovi servizi in cui la capacità del PCC di interpretare i desideri del cliente e di creare con quest’ultimo una connessione personale può essere determinante nell’influenzarne la sua decisione d’acquisto.

Nella fase di “attività di desk” viene finalizzata la maggior parte delle prenotazioni e dal suo esito dipendono quindi le performance complessive conseguite dal canale di OBS. L’attività di desk costituisce un chiaro esempio di come la visualizzazione dello schema di *blueprint* agevoli la comprensione dei molteplici soggetti e componenti necessarie alla realizzazione delle attività in esame. Mentre il personale frontstage è impegnato principalmente ad intrattenere i passeggeri illustrando le offerte e le destinazioni più adatte alle loro esigenze, la gestione delle pratiche di booking è svolta simultaneamente dagli uffici centrali della compagnia, che sono chiamati ad interfacciarsi direttamente con i PCC di bordo o mediante i sistemi ICT predisposti da Costa Crociere S.p.A.

L’ultima fase (“rapporti PCC di bordo e uffici”) riguarda il monitoraggio delle attività svolte dai PCC. Tale complesso di attività viene svolto mediante un continuo scambio informativo con gli uffici marketing della compagnia che da remoto supportano le diverse mansioni assegnate ai PCC e si assicurano che le loro attività vengano svolte in osservanza delle linee guida definite dall’azienda.

4.2. Le criticità emerse nel processo di OBS

In linea con la domanda di ricerca del presente elaborato, sono state individuate tramite il *blueprint* le principali criticità di natura organizzativa e informativa, nonché di natura gestionale ed operativa riconducibili al processo di OBS. Tali criticità sono state segnalate rispettivamente con icone rosse e gialle in Figura 4.

Con riferimento alle criticità di natura organizzativa e informativa, spesso a bordo vi è una percezione poco chiara del ruolo del PCC da parte dei passeggeri e talvolta anche dagli altri membri dell’equipaggio. Complice anche la relativa novità che caratterizza tale figura, introdotta solo in tempi recenti (la compagnia ha fatto ricorso al canale per la prima volta nel 2012), gli ospiti tendono a confondere il PCC con altri membri dell’equipaggio appartenenti a diversi dipartimenti. Ciò ha incrementato la difficoltà nell’interagire e comunicare correttamente con i passeggeri, i quali spesso

non riconoscono la funzione del PCC, determinando così problematiche sul piano informativo.

Nonostante ai PCC venga concessa piena libertà nella gestione dell'interazione con il passeggero, permettendo la realizzazione di un servizio studiato *ad hoc* sulla base delle manifestate esigenze, egli non gode della stessa autonomia per la gestione dei propri orari e mansioni. L'attività del PCC, infatti, è soggetta a forte variabilità dovuta alle mutevoli condizioni del viaggio crocieristico (ad esempio, condizioni meteomarine avverse) che possono costringere la compagnia ad intervenire in corso d'opera sulla programmazione delle attività e dei servizi turistici offerti ai passeggeri. In questa prospettiva, i PCC sono chiamati a rivedere i propri impegni e modificarli di conseguenza. Tuttavia, le linee guida fornite dalla società in termini di orari lavorativi e modalità di svolgimento dei compiti assegnati appaiono particolarmente rigide, rendendo spesso difficoltoso per i PCC attenersi a tali prescrizioni. Ciò determina evidenti problematiche sul piano organizzativo del canale OBS.

L'ultimo aspetto di criticità di natura organizzativa e informativa concerne i documenti cartacei. Nonostante nessuno dei PCC intervistati reputi la documentazione cartacea completamente superflua, molti hanno espresso almeno qualche perplessità circa l'efficacia di questo tipo di strumento nel supportare le attività di promozione e comunicazione effettuate a bordo. Le *WL*, in particolare, sono ritenute troppo lunghe e dense di argomenti. Tale caratteristica rende la loro consultazione poco agevole e, considerando anche la molteplicità di documenti cartacei che i passeggeri già ricevono in cabina, le *WL* rischiano di passare inosservate.

Per quanto concerne le criticità di natura gestionale ed operativa, il *blueprint* evidenzia alcune problematiche relative al reperimento di sale idonee per lo svolgimento delle presentazioni dei PCC. Dal momento che la società Costa Crociere S.p.A. ha stabilito che siano effettuate due presentazioni a settimana su ciascuna nave, i PCC sono chiamati a prenotare suddetti spazi con ampio anticipo. Tuttavia, la scarsa prevedibilità che caratterizza le fasi salienti del processo di OBS, in aggiunta alla scarsità di sale disponibili a bordo, determinano evidenti problematiche nella gestione degli eventi di promozione per la vendita di servizi a bordo.

Un'altra criticità emersa riguarda la connessione internet di bordo, la quale risulta spesso instabile a causa della complessità intrinseca di gestire questa tipologia di infrastruttura sulle navi. Blocchi o rallentamenti nei sistemi informatici non solo rappresentano un ostacolo al regolare svolgimento del processo di OBS, ma possono anche causare scontento tra i passeggeri che si recano presso il desk dei PCC per ricevere informazioni. Ciò può, infatti, ostacolare l'inserimento dei dati dei passeggeri all'interno del database della compagnia e, in generale, rallentare le procedure di booking, causando lunghi tempi di attesa ed obbligando i PCC a rimandare gli appuntamenti con i passeggeri. Tale circostanza rappresenta un'evidente criticità sotto il profilo operativo che rischia di far perdere potenziali prenotazioni, e quindi ricavi, alla compagnia.

L'ultima criticità evidenziata dal *blueprint* si riferisce all'ubicazione e configurazione del desk che possono variare a seconda della tipologia e dimensione della nave. Sebbene possano essere considerati fattori marginali, i risultati empirici

dimostrano il contrario. La collocazione del desk ed i comfort offerti al cliente durante la prestazione del PCC (ad esempio, quiete, privacy, poltrone per l'attesa) incidono considerevolmente sulle performance complessive del canale OBS non solo in termini di volumi di vendita, ma anche in termini di gradimento del cliente della *service experience*.

5. Implicazioni accademiche e manageriali

L'applicazione dello strumento *blueprint* per l'analisi del canale OBS di Costa Crociere S.p.A. ha permesso di evidenziare molteplici implicazioni accademiche e manageriali che potrebbero essere generalizzate sia alle imprese di settore, data la posizione prominente della compagnia nel comparto crocieristico, sia, in taluni casi, all'intero settore turistico.

In questa prospettiva, il *blueprint* del canale OBS mette in luce la complessità dei processi di produzione di servizi turistici, sottolineando la varietà di soggetti coinvolti ed il rapporto di interdipendenza che sussiste tra il personale dell'impresa ed i clienti. Ciò determina la necessità per le imprese del settore turistico di assicurare una costante coordinazione tra tutte le componenti di processo al fine di migliorarne l'efficienza e promuovere una *service experience* di valore per il turista. Sotto il profilo accademico, i risultati empirici confermano quindi quanto affermato in alcuni dei più autorevoli studi sul tema dell'utilizzo del *blueprint* nelle imprese di servizi, tra cui Bitner et al. (2008), Lovelock e Wirtz (2004), e Crossman et al. (2015), i quali sostengono che tale strumento è fondamentale per l'armonizzazione di tutti gli elementi chiave di processo e per la prevenzione delle criticità.

Al riguardo, l'analisi del caso di studio mostra criticità di natura organizzativa-informativa e gestionale-operativa che potrebbero essere risolte, in via preliminare, ovviando alle problematiche di connessione che spesso vengono riscontrate a bordo. In secondo luogo, i profili di criticità possono essere mitigati mediante lo sviluppo ed impiego di strumenti ICT finalizzati, da un lato, a comprendere appieno i processi investigati, e, dall'altro, ottimizzarne l'esecuzione. Con riferimento al canale OBS delle compagnie crocieristiche, tali strumenti potrebbero supportare i PCC nella gestione delle interazioni con i passeggeri, fornendo loro una piattaforma di *Customer Relationship Management* informatizzata volta a monitorare costantemente sia i bisogni e le preferenze, sia le attività (come escursioni a terra) prenotate dagli ospiti. In linea con Collins et al. (2003) e Glavas e Mathews (2014), tale piattaforma ICT consentirebbe non solo ai PCC delle compagnie crocieristiche, ma anche a tutto il personale di contatto delle imprese del settore turistico, di incrementare le vendite ed il soddisfacimento dei clienti, grazie alla proposta di servizi customizzati sulle loro esigenze mappate. Inoltre, la piattaforma potrebbe essere impiegata per supportare il personale nell'organizzazione dell'agenda delle attività giornaliere, sincronizzando gli impegni dei turisti (in base alle loro prenotazioni) ed individuando così i momenti migliori per interagire con loro e fornir loro informazioni su ulteriori servizi e pacchetti acquistabili (come, ad esempio, crociere future nel caso del OBS).

Con riferimento alla gestione delle interazioni, l'esame condotto sulla figura chiave del PCC nel processo di OBS mette in luce le tipiche caratteristiche di "conflittualità" del personale di contatto nei servizi turistici. Fra gli altri, Aldrich e Herker (1977) individuano tre tipologie di "conflittualità" che possono facilmente ricondotti al caso dei PCC, ovvero: conflittualità interna relativa alla gestione delle proprie emozioni e contestuale svolgimento del ruolo aziendale; conflittualità tra il soddisfacimento dei bisogni del cliente e degli obiettivi dell'azienda; conflittualità relativa alla mediazione di disaccordi ed interessi divergenti tra i clienti o tra gli stessi clienti ed il personale aziendale. I PCC, infatti, ricoprono un ruolo definito in letteratura "di confine", dovendo confrontarsi con realtà sempre mutevoli e con obiettivi spesso contrastanti (Lovelock e Wirtz, 2004). Il front office costituisce il tramite attraverso cui la compagnia crocieristica o, in generale, qualunque impresa turistica si interfaccia con il pubblico. Pertanto, il *blueprint*, mettendo in evidenza i diversi momenti di contatto tra il personale dell'impresa e i clienti, consente di comprendere appieno i ruoli e le funzioni di ciascun soggetto coinvolto. Nondimeno, può supportare il management nella predisposizione di *script* finalizzati a definire linee comportamentali per il personale di *frontstage* volte a gestire molteplici situazioni complesse e le forme di conflittualità appena descritte che potrebbero alterare la percezione di qualità del servizio turistico offerto.

In conclusione, l'analisi delle informazioni fornite da Costa Crociere S.p.A. ha evidenziato l'utilizzo da parte della compagnia di due indicatori fondamentali per il monitoraggio e la valutazione della performance complessiva del canale OBS: *productivity*, ossia il tasso di produttività misurato con il numero di booking giornalieri per ogni PCC di bordo, e *conversion*, ossia il numero di passeggeri che hanno confermato una nuova prenotazione rispetto al totale degli ospiti a bordo. Appare quindi evidente che lo strumento *blueprint* possa supportare il management delle compagnie crocieristiche nell'analisi dei fattori che incidono negativamente sugli indicatori di performance sopra riportati. Al riguardo, la Sezione 4.2 riporta le principali criticità emerse dall'analisi del processo di OBS che possono ostacolare il traguardo dei risultati di performance aziendali.

6. Conclusioni

Il presente articolo affronta le tematiche della gestione e riprogettazione dei processi di produzione di servizi turistici, focalizzando l'attenzione sul contesto crocieristico e, in particolare, sul processo di *OBS*. La scelta del settore crocieristico come ambito applicativo va ricondotta in primis alle specificità di questo tipo di servizi turistici, che per loro natura sono caratterizzati da un'elevata frequenza di contatto tra il personale ed i passeggeri, nonché da una marcata imprevedibilità di alcune attività del processo. In questa prospettiva, l'utilizzo di strumenti manageriali informatizzati tipici del BPM e BPR appare quanto mai fondamentale per l'ottimizzazione dei processi in oggetto, tanto sotto il profilo manageriale, quanto quello accademico, data la scarsità di contributi scientifici ed evidenze empiriche su questa specifica tematica.

Sulla base dei costrutti teorici relativi al BPM e BPR, l'approccio metodologico impiegato ha permesso l'elaborazione di uno schema di *blueprint* capace di evidenziare le componenti chiave del canale OBS e le principali criticità di natura organizzativa-informativa e gestionale-operativa riconducibili prevalentemente al ruolo dei PCC di bordo. Tali criticità possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi di performance prefissati a livello aziendale, con riferimento sia agli obiettivi di vendita e di promozione, sia alla gestione delle interazioni con i clienti e, in particolar modo, alla *service experience* percepita dal cliente.

Sebbene lo studio dimostri la rilevanza ed i benefici manageriali del *blueprint* come strumento informatizzato di supporto alla gestione e riprogettazione dei processi di produzione di servizi turistici, basandosi sulle evidenze empiriche del caso investigato del settore crocieristico, si ritengono necessarie ulteriori indagini per approfondire la tematica in oggetto. In particolare, il dibattito accademico gioverebbe del confronto fra risultati empirici derivanti dall'analisi di casi di studio multipli su processi caratterizzati da un'elevata frequenza di interazioni tra il personale delle imprese turistiche ed i propri clienti.

Il principale limite del presente studio è costituito dal contenuto apporto di natura teorica e accademica da esso fornito, dal momento che l'elaborato si focalizza sulla realizzazione di un'applicazione di business a livello operativo. L'articolo, infatti, consente di pervenire a interessanti implicazioni di tipo manageriale, mentre non fornisce un significativo contributo alla letteratura già esistente in merito all'applicazione delle pratiche di BPM e BPR nella gestione dei processi di servizi turistici di tipo crocieristico, trattandosi di tematiche già ampiamente dibattute sotto il profilo teorico e concettuale. Dal punto di vista del contributo al dibattito accademico, tuttavia, l'elaborato consente di evidenziare la centralità delle pratiche di BPM e BPR in relazione a servizi alla persona di tipo "people processing", caratterizzati da elevata frequenza di contatto e che presentano un elevato livello di coinvolgimento da parte del cliente sino a configurarsi una situazione di tipo prosumer. Tutti questi elementi, congiuntamente intesi presentano implicazioni non trascurabili con riferimento al consumer behaviour in relazione a quello che la letteratura definisce come modello del consumo a tre stadi con evidenti conseguenze sotto il profilo dei processi di sales e post-sales.

I suddetti limiti appaiono peraltro intrinseci alla natura dello studio, che presenta un taglio di tipo empirico e una forte proiezione applicativa, con una certa enfasi sull'esame e la discussione dei profili gestionali. Seppure l'indagine non sia supportata da un solido set di componenti teoriche, essa ha contribuito a dimostrare le interessanti potenzialità dell'applicazione di tali pratiche presso le imprese crocieristiche.

Ulteriore limitazione è rappresentata dalla composizione del campione di soggetti sottoposti all'indagine, che non lo rende rappresentativo dell'intera categoria di soggetti che costituiscono il canale OBS. La componente *frontstage* risulta particolarmente rilevante in un mercato, come quello dei servizi turistici, in cui l'interazione con i rappresentanti dell'impresa costituisce elemento determinante ai fini del soddisfacimento del passeggero. Nonostante ciò, l'inclusione di ulteriori soggetti, quali i dipendenti in *backstage* e altre figure che gravitano intorno al canale

OBS avrebbe garantito una visione più completa in merito ai profili di criticità e alle possibilità di ottimizzazione del processo di vendita secondo gli approcci gestionali proposti.

In questo contesto, il *blueprint* si configura come uno strumento utile non solo alle imprese del settore crocieristico, ma anche, in generale, alle imprese turistiche nello sviluppo di indicatori *ad hoc* per il monitoraggio delle prestazioni conseguite nei processi di produzione ed erogazione di servizi turistici. Pertanto, si ritiene che sul piano accademico e manageriale sia opportuno approfondire la tematica in oggetto al fine di definire indicatori efficaci per la rilevazione del soddisfacimento dei clienti/turisti. Tale aspetto è quantomai determinante nel settore turistico in cui la gestione delle interazioni con il cliente e la comprensione dei suoi bisogni costituiscono un fattore chiave di successo per l'impresa.

Bibliografia

- Aguilar-Saven, R. S. (2004). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of production economics*, 90(2), 129-149.
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of management review*, 2(2), 217-230.
- Andrea, G., & Santoso, S. (2020). Improving Economy of the Community Based on Sustainable Tourism and Creative Economy through Business Process Re-Engineering (BPR) With Geopark Development in Lebak Regency Banten Province. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(1), 29-38.
- Antunes, P., & Mourão, H. (2011). Resilient business process management: framework and services. *Expert Systems with Applications*, 38(2), 1241-1254.
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238-259.
- Beeton, S. (2005). The case study in tourism research: A multi-method case study approach. In B. W. Richie, P. Burns & C. Palmer (Eds.), *Tourism research methods: Integrating theory with practice* (pp. 37-48), Wallingford, UK: CABI Publishing.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review*, 50(3), 66-94.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism management*, 19(5), 409-421.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97-116.
- Chen, J. M., Petrick, J. F., MacKay, K., & Nijkamp, P. (2020). Decision-making in cruise operations management: A double-hurdle approach. *Research in Transportation Business & Management*, 37, 100524.

- Collins, C., Buhalis, D., Peters, M. (2003). Enhancing SMTEs' business performance through the Internet and e-learning platforms. *Education+ Training*, 45 (8/9), 483-494.
- Crossman, N. D., Burkhard, B., Nedkov, S., Willemen, L., Petz, K., Palomo, I., ... Maes, J. (2013). A blueprint for mapping and modelling ecosystem services. *Ecosystem services*, 4, 4-14.
- de Senzi Zancul, E., Takey, S. M., Barquet, A. P. B., Kuwabara, L. H., Miguel, P. A. C., Rozenfeld, H., ... & Del Giudice, M. (2016). Business process support for IoT based product-service systems (PSS). *Business Process Management Journal*, 22(2), 305-323.
- Del Giudice, M., Di Vaio, A., Hassan, R., & Palladino, R. (2021). Digitalization and new technologies for sustainable business models at the ship-port interface: a bibliometric analysis. *Maritime Policy & Management*, 1-37.
- Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 220-231.
- Fidel, R. (1984). The case study method: a case study. *Library and Information Science Research*, 6(3), 273-288.
- Fließ, S., Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. *Journal of Business research*, 57(4), 392-404.
- Gajdošíková, Z., Gajdošík, T., Kučerová, J., Magátová, I. (2016). Reengineering of tourism organization structure: The case of Slovakia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 405-412.
- Galvin, D., Elliott, K., Dewantara, M. H., Lewis, L., Platroz, J. P., Solomon, W., ... & West-Gerald, R. (2021). A Post COVID19 Blueprint for Sustainable Tourism in Small Island Developing States. In W. L. Filho (Ed.), *COVID-19: Paving the Way for a More Sustainable World* (pp. 61-78), Berlin, GER: Springer.
- Georgsdottir, I., Oskarsson, G. (2017). Segmentation and targeting in the cruise industry: An insight from practitioners serving passengers at the point of destination. *The Business & Management Review*, 8(4), 350.
- Glavas, C., Mathews, S. (2014). How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm. *International Business Review*, 23(1), 228-245.
- Go, M., & Kim, I. (2018). In-flight NCCI management by combining the Kano model with the service blueprint: A comparison of frequent and infrequent flyers. *Tourism Management*, 69, 471-486.
- Goksoy, A., Ozsoy, B., Vayvay, O. (2012). Business process reengineering: strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 89.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11(3), 279-301.
- Hammer M., Champy J. (1993), *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Business Horizons, 36(5), 90-91.
- Kabadayi, S., Ali, F., Choi, H., Joosten, H., & Lu, C. (2019). Smart service experience in hospitality and tourism services. *Journal of Service Management*. 30(3), 326-348.

- Kotler, P. (2007). *Marketing management*. Milano, ITA: Pearson italia Spa.
- Kumar, V., Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of retailing*, 80(4), 317-329.
- Lambin, J. J., Chumpitaz, R., Schuiling, I. (2007). *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. New York, NY: Macmillan International Higher Education.
- Lovelock C. H., Wirtz J. (2004), *Services marketing: People, technology, strategy*, London, UK: Pearson Education.
- Maier, T., & Edwards, K. (2020). Service system design and automation in the hospitality sector. *Journal of Hospitality*, 2(1-2), 1-14.
- McCull-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430-435.
- Nam, S.; Ha, C.; Lee, H.C. (2018). Redesigning In-Flight Service with Service Blueprint Based on Text Analysis. *Sustainability*, 10(12), 4492.
- Nicosia, F. M. (1966). *Consumer Decision Processes; Marketing and Advertising Implications*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nilsson, E., Ballantyne, D. (2014). Reexamining the place of servicescape in marketing: a service-dominant logic perspective. *Journal of Services Marketing*, 28(5), 374-379.
- Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. Chirchester, UK: John Wiley & Sons.
- Paiano, A., Crovella, T., & Lagioia, G. (2020). Managing sustainable practices in cruise tourism: The assessment of carbon footprint and waste of water and beverage packaging. *Tourism Management*, 77, 104-116.
- Pandey, A. & Sahu, R. (2020). Service designing through Fuzzy Kano analysis in heritage tourism. In S. Mangla & M. Ram (Eds.), *Supply Chain Sustainability* (pp. 89-104), Berlin, MA: De Gruyter.
- Papathanassis, A. (2019). The growth and development of the cruise sector: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1) 130-135.
- Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Rather, R. A. (2020). Customer experience and engagement in tourism destinations: the experiential marketing perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(1), 15-32.
- Rodrigue, J. P., & Wang, G. W. (2020). Cruise shipping supply chains and the impacts of disruptions: The case of the Caribbean. *Research in Transportation Business & Management*, 100551.
- Rosemann, M., vom Brocke, J. (2015). The six core elements of business process management. In vom Brocke, J & Ronemann, M (Eds.), *Handbook on business process management* (pp. 105-122), Heidelberg, GER: Springer.

- Szende, P., & Dalton, A. N. (2021). Designing Service Experiences. In Szende, P., & Dalton, A. N & Yoo, M. (Eds.), *Operations Management in the Hospitality Industry* (pp. 23-43), Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, 30(2), 125-134.
- Van Der Aalst, W. M. P., La Rosa, M., & Santoro, F. M. (2016). Business process management: don't forget to improve the process! *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), 1-6.
- Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79, 269-280.
- Weske, M. (2019). *Business process management architectures*. In M. Weske (Ed.), *Business Process Management* (pp. 351-384), Berlin, GER: Springer.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal kemanusiaan*, 5(1).