

PEGASUS SAILING: ΔΑΔ ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ***Υπόβαθρο**

Η Pegasus Sailing αποτελεί μία νέα εταιρεία ιστιοπλοϊκών περιηγήσεων στο νησί της Θάσου. Αναπτύσσει εναλλακτικές τουριστικές δραστηριότητες, με την οργάνωση ημερήσιων ιστιοπλοϊκών εκδρομών και την εκπαίδευση των επισκεπτών του νησιού στην ιστιοπλοΐα. Η Θάσος αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους τουριστικούς προορισμούς της βόρειας Ελλάδας, με επισκέπτες που ξεπερνούν την καλοκαιρινή περίοδο τους 500.000 και με δυναμική ανάπτυξης από νέες αγορές προσέλευσης τουριστών, από τις χώρες της Βαλκανικής Χερσονήσου, τη Ρωσία και την Τουρκία.

Όπως ενδεικτικά αναφέρει ο κύριος Οδυσσέας, ιδιοκτήτης της εταιρείας: «Επιθυμούμε ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα να αποτελέσουν η πελατοκεντρική προσέγγιση και η δυνατότητα συμμετοχής στην εμπειρία της ιστιοπλοΐας κατά τη διάρκεια της περιήγησης».

Η εταιρεία, που λειτουργεί εποχιακά (πέντε μήνες ανά έτος), διαθέτει γραφείο εξυπηρέτησης πελατών και σύγχρονο ιδιόκτητο ιστιοπλοϊκό σκάφος με τρεις καμπίνες, χώρους εστίασης και με δυνατότητα φιλοξενίας δέκα ατόμων. Η Pegasus Sailing προσφέρει διαφορετικά πακέτα περιήγησης, αναφορικά με το ύψος και τη διαδρομή της περιήγησης, με βάση τις προτιμήσεις των δυνητικών πελατών. Η περιήγηση περιλαμβάνει και παροχή υπηρεσιών εστίασης στο σκάφος, με ιδιαίτερη βαρύτητα στις νοστιμιές που προσφέρει η θάλασσα.

Η εταιρεία απασχολεί:

- Έναν υπάλληλο πλήρους απασχόλησης ως συγκυβερνήτη (co-skipper) του σκάφους και υπεύθυνο προμηθειών.
- Έναν υπάλληλο μερικής απασχόλησης στο γραφείο εξυπηρέτησης πελατών, υπεύθυνο για τις κρατήσεις, την επικοινωνία με τους πελάτες και τις σχετικές δράσεις προώθησης (διαχείριση ιστοσελίδας, κοινωνικά δίκτυα, συνεργασίες με ξενοδοχεία κ.λπ.).

Ο κύριος Οδυσσέας είναι ο κυβερνήτης (skipper) του σκάφους και υπεύθυνος για τις υπηρεσίες εστίασης και τα ευρύτερα διοικητικά και λειτουργικά καθήκοντα της επιχείρησης.

Αρκετό διάστημα πριν ξεκινήσει το επιχειρηματικό του εγχείρημα, ο κύριος Οδυσσέας είχε ήδη καταλήξει στα άτομα που θα στελέχωναν την επιχείρησή του. Όντας ο ίδιος μέλος ενός ιστιοπλοϊκού ομίλου από μικρό παιδί, πέρα από την αγάπη του για τη θάλασσα και την ιστιοπλοΐα, είχε αποκτήσει και καλούς φίλους. Δύο από τους φίλους του λοιπόν, ο Αίολος και η Καλυψώ, εκδήλωσαν από την πρώτη στιγμή το έντονο ενδιαφέρον τους να εργαστούν στην επιχείρηση. Για τον κύριο Οδυσσέα, αν και δεν είχαν απασχοληθεί ποτέ ξανά στον κλάδο επαγγελματικά, φαίνονταν ιδιαίτερα ελκυστικοί, γιατί εκτός από τις άριστες γνώσεις ιστιοπλοΐας που κατείχαν, τους γνώριζε και τους εμπιστευόταν. Δεν άργησε λοιπόν να τους προσφέρει τις σχετικές θέσεις εργασίας, με ένα ικανοποιητικό πακέτο αμοιβών.

Λίγους μήνες μετά, η επιχειρηματική εκκίνηση αποδείχθηκε ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία. Οι σχετικές αδειοδοτήσεις, οι έλεγχοι και η εξοικείωση του κύριου Οδυσσέα με το νέο ιστιοπλοϊκό σκάφος, ο διαθέσιμος χώρος στη μαρίνα και οι ενέργειες προώθησης ήταν κάποια από τα θέματα που θα έπρεπε να είχαν ολοκληρωθεί μέχρι την έναρξη της τουριστικής περιόδου.

Μερικές ημέρες πριν από την έναρξη, ο Αίολος και η Καλυψώ έφτασαν στη Θάσο και ξεναγήθηκαν από τον κύριο Οδυσσέα στο νησί, ο οποίος ήταν ήδη εμφανές ότι αντιμετώπιζε την πίεση του χρόνου. Παρ' όλα αυτά, διέθεσε μία ημέρα για να τους εκπαιδεύσει στον εξοπλισμό του σκάφους και σε διάφορα λειτουργικά θέματα, όπως οι κρατήσεις. Συζήτησε μαζί τους προφορικά τα καθήκοντα που θα είχε το κάθε μέλος της ομάδας, καθώς και τη στρατηγική της επιχείρησης για εστίαση στις ανάγκες του πελάτη και στην εμπειρία της ιστιο-

* Η παρούσα μελέτη περίπτωσης βασίζεται στο σύγγραμμα του Gary Dessler, *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, 2η έκδοση, εκδόσεις Κριτική, 2015. Εκπονήθηκε από τον Γεώργιο Θερίου με βάση πρωτογενή δεδομένα και βασίζεται σε ένα πραγματικό επιχειρηματικό εγχείρημα ιστιοπλοϊκών περιηγήσεων με παρόμοια προβλήματα, σε κάποιο νησί της χώρας, μεταμφιεσμένο με τη χρήση διαφορετικής τοποθεσίας και πρωταγωνιστών. Στόχος της είναι να αποτελέσει τη βάση κριτικής σκέψης και συζήτησης στην τάξη και όχι να καταδείξει αποτελεσματικές ή μη αποτελεσματικές πρακτικές ΔΑΔ.

πλοίας. Ο κύριος Οδυσσεάς ήταν ιδιαίτερα ανακουφισμένος που είχε δίπλα του ανθρώπους οι οποίοι γνώριζαν ήδη το αντικείμενο και δεν απαιτούνταν να επενδύσει πολύ χρόνο στην εξοικείωσή τους. Μέχρι το τέλος της ημέρας, όλοι φαίνονταν χαρούμενοι και γεμάτοι αισιοδοξία για τις ημέρες που θα ακολουθούσαν, καθώς η συζήτηση που είχαν δεν διέφερε από προγενέστερες άτυπες συζητήσεις μέσα στο έτος αναφορικά με τους ρόλους τους, τις λειτουργίες και τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης.

Τελικά, η Pegasus Sailing έβαλε πλώρη. Από την αρχή, το τουριστικό ενδιαφέρον ήταν έκδηλο και οι μισθώσεις του σκάφους για ιστιοπλοϊκές εξορμήσεις καθημερινές. Παράλληλα όμως, τα πρώτα προβλήματα για την επιχείρηση δεν άργησαν να κάνουν την εμφάνισή τους. Οι ανατροφοδοτήσεις των πελατών, όπως καταγράφονταν στα ερωτηματολόγια ικανοποίησης που μοιράζονταν με το τέλος κάθε περιήγησης, δεν ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικές.

Μερικά από τα σχόλια περιελάμβαναν τα παρακάτω:

Κατανοώ απόλυτα την αναγκαιότητα της ύπαρξης ενός co-skipper στο σκάφος, αλλά θα πρέπει και αυτός να κατανοεί την έννοια της παρέας και της ιδιωτικότητας... βρισκόταν συνεχώς τριγύρω μας, ακόμη και όταν τρώγαμε, και συμμετείχε σε κάθε συζήτηση που είχαμε... δεν ένιωσα ούτε λεπτό ότι βρισκόμουν εκεί για να χαλαρώσω και να νιώσω άνετα με την παρέα μου... μάλιστα χαρακτήριζε συνεχώς τα κορίτσια της παρέας ως «κούκλα του»...

Δεν θέλω να παρεξηγηθώ με αυτό που θα πω, γιατί ο Αίολος είναι εξαιρετικός στην ιστιοπλοία και καλό παιδί (μας πρόσφερε και τα ψάρια που έπασε με το ψαροτούφεκό του!), όμως θα τον χαρακτήριζα κάπως απότομο και κάποιες φορές ακόμη και αγενή. Από την πρώτη στιγμή που ανεβήκαμε στο σκάφος μάς ζήτησε σε ιδιαίτερα αυστηρό τόνο να βγάλουμε τα παπούτσια μας, ενώ σε άλλη περίπτωση ήταν καυστικός προς τη μητέρα μου που δεν γνωρίζει κολύμπι...

Η κρουαζιέρα που κάναμε ήταν μια χαρά, αλλά το πραγματικό πρόβλημα ήταν μέχρι να φτάσουμε σε αυτή... Η κοπέλα στο γραφείο σας... θέλει βασική εκπαίδευση στη διαχείριση πελατών... με διέκοπτε συνεχώς και δεν προσπάθησε ούτε λεπτό να ακούσει το πρόβλημα που είχαμε με την αλλαγή της ώρας... ευτυχώς μετά μιλήσαμε με τον καπετάνιο στο κινητό του και όλα λύθηκαν...

Τέλεια περιήγηση, τέλειο φαγητό, τέλειο σκάφος... συνολικά ήταν μια εξαιρετική εμπειρία, την οποία θα ήθελα να επαναλάβω όταν επισκεφτώ ξανά το νησί! Απλά θα ήθελα να κάνω μερικές καλοπροαίρετες παρατηρήσεις... η διαδικασία της κράτησης ήταν κάπως πολύπλοκη και μπερδεμένη για εμάς, καθώς η υπάλληλος του γραφείου δεν μπορούσε να απαντήσει ξεκάθαρα στις ερωτήσεις που κάναμε για την ακριβή διαδρομή ή για άλλα θέματα που σχετίζονταν, για παράδειγμα, με τους βιοτόπους του θαλάσσιου πάρκου της νήσου Αστρίδας και των περιμετρικών νησίδων του νησιού... Επιπλέον, ο Αίολος αρνήθηκε ουσιαστικά να απαντήσει σε απορίες-ερωτήματα που είχαμε για τον σωστικό εξοπλισμό του σκάφους και μας είπε να μην ανησυχούμε για τίποτα, καθώς το σκάφος είναι ολοκαίνουριο... (για την ασφάλειά μας, μας ενημέρωσε μόνο για την αναγκαιότητα χρήσης αντηλιακού ώστε να προστατευτούμε από τον ήλιο!)

Ο κύριος Οδυσσεάς ήταν εμφανώς σκεπτικός.

Μόλις έχετε αποφοιτήσει και αποφασίσατε με μερικούς συμφοιτητές σας να περάσετε ξένοιαστα κάνοντας διακοπές στη Θάσο, στο νησί όπου μόλις ξεκίνησε μια επιχείρηση ιστιοπλοϊκών περιηγήσεων ο αγαπημένος σας νονός. Μέσα από μια ενδιαφέρουσα συζήτηση που έχετε όταν τον συναντάτε, μοιράζεται μαζί σας τις παραπάνω πληροφορίες και προβληματισμούς. Ρωτάει την άποψή σας για τα παρακάτω:

Ερωτήματα

1. (α) Τι έκανα λάθος; (β) Τι διαφορετικό θα έπρεπε να έχω κάνει από την αρχή, αναφορικά με την επιλογή και την εκπαίδευση των υπαλλήλων μου;
2. Τι θα μπορούσα να κάνω αυτή τη στιγμή, για να διορθώσω τα προβλήματα που αντιμετωπίζω με τους υπαλλήλους μου;