

Μυλωνόπουλος, Δ. -Δελής, Τ. (2004). «Συστήματα Just-In-Time (JIT): Εφαρμογή στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων», *Αγορά Χωρίς Σύνορα*, Ινστιτούτο Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων, τόμος 10, τεύχος 2, Σεπτ-Οκτ-Νοεμ, Εκδ. Παπαζήση, σελ. 160-169.

Συστήματα Just-In-Time (JIT): Εφαρμογή στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων

Δελής Ταξιάρχης MSc –Μυλωνόπουλος Δημήτρης Phd

Just-In-Time (JIT) συστήματα στον τουριστικό τομέα

1. Έννοια – Η βασική λογική του Just-In-Time (JIT);

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν αναπτυχθεί πολλές ιδέες και σκέψεις στο πεδίο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Κάποιες από τις ιδέες αυτές καλλιεργήθηκαν και αναπτύχθηκαν ενώ κάποιες άλλες απορρίφθηκαν. Ωστόσο, ίσως μία από τις πιο αξιοσημείωτες αρχές για να υιοθετηθούν και εφαρμοστούν ευρέως είναι αυτή του Just-in-time (JIT). Το JIT αποτελεί το συγκερασμό μιας φιλοσοφίας και μιας τεχνικής. Βασίζεται στην απλή ιδέα «καμία δραστηριότητα να μη λαμβάνει χώρα σε ένα σύστημα μέχρι να υπάρξει ανάγκη για αυτήν» (Martin 1998:179).

Το JIT είναι ένας αμερικάνικος όρος που περιγράφει το σύστημα παραγωγής της TOYOTA, ευρέως αναγνωρισμένο σήμερα ως μία από τις πιο αποτελεσματικές παραγωγικές λειτουργίες στον κόσμο. Just-in-time (JIT) σημαίνει την παραγωγή των αγαθών και υπηρεσιών ακριβώς όταν χρειάζονται -όχι πριν χρειασθούν έτσι ώστε να παραμένουν ως απόθεμα, ούτε αφού χρειασθούν αναγκάζοντας τους πελάτες να περιμένουν. Επιπρόσθετα σε αυτό το «χρονικά βασισμένο» στοιχείο των JIT μπορούμε να προσθέσουμε τις απαιτήσεις της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας.

Με άλλα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι το JIT οργανώνει όλες τις λειτουργίες, έτσι ώστε να λαμβάνουν χώρα ακριβώς στο χρόνο που χρειάζονται. Αυτό σημαίνει για παράδειγμα, ότι τα υλικά που απαιτούνται για την παραγωγή, δεν αγοράζονται εκ των προτέρων και κρατούνται σε απόθεμα, αλλά παραδίδονται άμεσα στη διαδικασία παραγωγής ακριβώς όταν αυτά χρειάζονται. Εάν τα υλικά φθάνουν ακριβώς όταν χρειάζονται, τα αποθέματα της υπό εξέλιξη εργασίας μπορούν να εξαλειφθούν (Waters D. 1999: 131).

Μπορούμε να ορίσουμε το JIT ως μια πειθαρχημένη προσέγγιση που συμβάλλει στη βελτίωση της γενικής παραγωγικότητας και της εξάλειψης της σπατάλης. Προνοεί για την επικερδή παραγωγή και παράδοση μόνο της απαραίτητης ποσότητας των μερών, στη σωστή ποιότητα, στο σωστό χρόνο και τόπο, χρησιμοποιώντας το ελάχιστο

των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, των υλικών και του ανθρώπινου δυναμικού. Το JIT εξαρτάται από την ισορροπία μεταξύ της ευελιξίας του προμηθευτή και αυτής του χρήστη. Η συνολική συμμετοχή και η ομαδική εργασία των υπαλλήλων αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την ολοκλήρωσή του. Το κλειδί της φιλοσοφίας του JIT είναι η απλοποίηση (Slack - Chambers et. al 1998:548).

Η έννοια JIT βρίσκεται στον πυρήνα της ιαπωνικής διαχείρισης παραγωγής και της βελτίωσης της παραγωγικότητας. Η ιδέα του JIT είναι απλή: Παράγετε και παραδώστε τα τελικά αγαθά ακριβώς στην ώρα για να πωληθούν, τα εξαρτήματα ακριβώς στην ώρα για να συναρμολογηθούν σε τελικά αγαθά και τα βιομηχανικά μέρη ακριβώς στην ώρα για να πάνε στη γραμμή παραγωγής. Το JIT απαιτεί όλα τα υλικά να βρίσκονται σε ενεργό χρήση –ποτέ σε ακινησία- ως στοιχεία της υπό εξέλιξη εργασίας, συγκεντρώνοντας τις τρέχουσες δαπάνες.

Ένα επιτυχές πρόγραμμα JIT περιλαμβάνει στρατηγικές ολικής ποιότητας, JIT τεχνικές και συμμετοχή των ανθρώπων. Το JIT είναι μια φιλοσοφία για τη συνολική εξάλειψη των σπαταλών μέσω της συνεργασίας όλων των μελών της επιχείρησης (Pooler 185).

Η φυσική επέκταση της αρχικής έννοιας JIT ενσωμάτωσε την προηγμένη τεχνολογία παραγωγής. Το προηγμένο JIT είναι μια επικεντρωμένη λογική που επιδιώκει να εφαρμόσει την πολιτικής του μηδενικού αποθέματος. Το προηγμένο JIT αγκαλιάζει ποικίλες έννοιες όπως το μειωμένο μέγεθος παρτίδων, την εξισορρόπηση των φορτίων, την τεχνολογία ομάδας, το στατιστικός έλεγχος κ.λπ. (Bowersox – Closs 1996: 491).

Συχνά έχει ειπωθεί ότι η έλλειψη χώρου στη βιομηχανοποιημένη Ιαπωνία, έχει κάνει τους Ιάπωνες ευαίσθητους στην ανάγκη να γίνει παραγωγικότερη χρήση όλων των φυσικών πόρων, συμπεριλαμβανομένων και των αποθεμάτων. Οι Ιάπωνες περιγράφοντας την οργάνωση των αποθεμάτων την παρομοιάζουν με μια μεγάλη, βαθιά λίμνη (σχήμα 1). Κάτω από την επιφάνεια αυτής της λίμνης υπάρχουν πολυάριθμοι οδοντωτοί βράχοι, αλλά λόγω του βάθους του ύδατος, ο κυβερνήτης του σκάφους δεν πρέπει να φοβάται κάποιον από αυτούς (Martin 1998:185).

Η σύγκριση με την επιχείρηση είναι απλή: το βάθος του ύδατος στη λίμνη αντιπροσωπεύει το απόθεμα και οι βράχοι αντιπροσωπεύουν τα προβλήματα. Αυτά τα προβλήματα μπορεί να περιλάβουν τέτοια πράγματα όπως τις ανακριβείς προβλέψεις,

τους αναξιόπιστους προμηθευτές, τα ποιοτικά προβλήματα, τις δυσχέρειες, τα προβλήματα εργασιακών σχέσεων κ.λπ. Η ιαπωνική φιλοσοφία είναι ότι το απόθεμα κρύβει μόνο τα προβλήματα. Η άποψή τους είναι ότι το επίπεδο ύδατος στη λίμνη πρέπει να μειωθεί (επίπεδο Β, στο σχήμα 1). Τώρα ο κυβερνήτης του σκάφους αναγκάζεται να αντιμετωπίσει τα προβλήματα καθώς αυτά δεν μπορούν να αποφευχθούν. Με τον ίδιο τρόπο εάν το απόθεμα μειώνεται η διοίκηση πρέπει εκμεταλλευτεί την ανακρίβεια της πρόβλεψης, των αναξιόπιστων προμηθευτών κ.λπ. ώστε να ελαχιστοποιήσει ακόμα και να μηδενίσει τα λάθη που γίνονται (Martin 1998:186).

Σχήμα 1. *Inventory hides the problems.*

Πηγή: *Martin Christopher, Logistics and Supply Chain Management, Second Edition, Financial Times - Pitman Publishing, 1998, σελ. 185*

Ο καλύτερος τρόπος να περιγράψουμε το JIT, είναι εξετάζοντας την επίδρασή του στα αποθέματα (αν και πρέπει να αναφερθεί ότι αυτό είναι μόνο μια πτυχή των JIT διαδικασιών). Ο κύριος λόγος διατήρησης αποθέματος είναι να επιτρέψει για μικρό χρονικό διάστημα, τους κακούς συνδυασμούς μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις για να προστατευθούν από αυτόν τον κακό συνδυασμό, κρατάνε αποθέματα που είναι αρκετά υψηλά ώστε να καλύψουν οποιαδήποτε αναμενόμενη ζήτηση (Slack - Chambers et al 1998:549).

Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τη λογική του JIT σε αντιπαράθεση με τα παραδοσιακά συστήματα.

Σχήμα 2. *(a) Traditional and (b) JIT flow between stages.*

Πηγή: *Nigel Slack, Stuart Chambers, Christine Harland, Alan Harrison, Robert Johnston, Operations Management, Second Edition, Financial Times – Prentice Hall, Copyright 1988, σελ. 549*

2. Ιστορική αναδρομή του JIT

Το JIT είναι απλά μια αγγλική φράση που η ιαπωνική βιομηχανία υιοθέτησε και που μπορεί να μην έχει την κατάλληλη ιαπωνική αντιστοιχία. Η καθημερινή συνομιλία των ιαπώνων διανθίζεται με πολλές τέτοιες αγγλικές λέξεις, ειδικά τεχνικούς όρους.

Στη δεκαετία του '20, το μέταλλευμα σιδήρου που έφθανε στις εγκαταστάσεις της Ford στο Ντιτρόιτ, μετατρέποταν σε χάλυβα μέσα σε μια ημέρα, και σε αυτοκίνητα μερικές ημέρες αργότερα. Αυτό ήταν ένας πολύ αποδοτικός τρόπος χρησιμοποίησης των πόρων και μείωσης των αποθεμάτων της υπό εξέλιξη εργασίας, αλλά λίγες επιχειρήσεις εκείνη την περίοδο ακολούθησαν το παράδειγμα της Ford (Waters 1999:131).

Είναι δύσκολο να ειπωθεί πότε ο όρος και η έννοια έγιναν σημαντικοί στην ιαπωνική βιομηχανία. Κάποιοι Ιάπωνες υποστηρίζουν ότι το JIT βρίσκεται σε ευρεία χρήση στη ναυπηγική βιομηχανία πάνω από 30 έτη. Η ιστορία λέει ότι οι σιδηρουργοί είχαν τόσο μεγάλη πλεονάζουσα ικανότητα που θα μπορούσαν να κάνουν πολύ γρήγορες παραδόσεις χάλυβα στις ναυπηγικές βιομηχανίες. Οι ναυπηγικές βιομηχανίες εκμεταλλεύθηκαν πλήρως την κατάσταση, ρίχνοντας το επίπεδο των αποθεμάτων του χάλυβα στο θέμα του ανεφοδιασμού από περίπου ένα μήνα σε αυτό των τριών ημερών, λαμβάνοντας με αυτό τον τρόπο το χάλυβα «ακριβώς στην ώρα». Η ιδέα του JIT εξαπλώθηκε και σε άλλες ιαπωνικές επιχειρήσεις, οι οποίες άρχισαν να απαιτούν JIT παραδόσεις από τους προμηθευτές τους και να εφαρμόζουν JIT μεθόδους στις εσωτερικές λειτουργίες των επιχειρήσεων.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '70 ο Taiichi Ohno, αντιπρόεδρος της TOYOTA MOTOR COMPANY και αρκετοί από τους συναδέλφους του, εξήγησαν με ακρίβεια την έννοια του JIT σε μία σειρά άρθρων και βιβλίων, κάνοντάς την έτσι ευρέως γνωστή. Ηγετική επιχείρηση λοιπόν στην ανάπτυξη του JIT στην Ιαπωνία είναι η TOYOTA. Η στρατηγική της TOYOTA στην Ιαπωνία ήταν να συνδέσει σταδιακά όσο το δυνατόν πιο στενά τους πελάτες και τους προμηθευτές της. Το κατόρθωσε με την ανάπτυξη ενός συνόλου πρακτικών που διαμόρφωσαν κατά ένα μεγάλο μέρος αυτό που σήμερα καλούμε JIT. Η ανάγκη για βελτίωση της αποδοτικότητας, οδήγησε την TOYOTA στο να επιταχύνει την εφαρμογή του JIT που ήδη είχε αρχίσει να διαμορφώνεται. Το γεγονός βέβαια ότι το JIT ήταν ήδη σε εξέλιξη σε πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις δεν υποτιμά καθόλου τη συμβολή της TOYOTA, καθώς το σύστημα της TOYOTA JIT εμφανίζεται να είναι το πιο προηγμένο και να περιλαμβάνει τα πιο

καινοτόμα χαρακτηριστικά γνωρίσματα οποιασδήποτε άλλης ιαπωνικής επιχείρησης. Πρέπει να σημειωθεί ότι αυτές οι εξελίξεις τόσο από την TOYOTA όσο και από άλλες ιαπωνικές επιχειρήσεις ενθαρρύνθηκαν αναμφισβήτητα από τις εθνικές-πολιτιστικές και οικονομικές καταστάσεις της χώρας. Η στάση της Ιαπωνίας απέναντι στην κατασπατάληση («κάνετε κάθε κόκκο ρυζιού μετρήσιμο»), σε συνδυασμό με το γεγονός της πολυπληθυσμικότητας και της έλλειψης φυσικών πόρων, δημιούργησαν τις ιδανικές συνθήκες που οδήγησαν στην ανάπτυξη της φιλοσοφίας του JIT.

Σήμερα το JIT χρησιμοποιείται ευρέως στην αυτοκινητοβιομηχανία. Η χρήση του όμως δεν περιορίζεται μόνο εκεί αλλά πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν το σύστημα JIT ή πολλά από τα στοιχεία του. Έχει δημιουργήσει δηλαδή μία επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο ρυθμίζονται οι λειτουργίες στο χώρο των επιχειρήσεων, έχοντας περιγραφεί ως: μια μέθοδος, έννοια, στόχος, πεποίθηση, φιλοσοφία, σύστημα, προσέγγιση, διαδικασία, στρατηγική, πρόγραμμα, κατάσταση του μυαλού.

3. Βασικές Αρχές Εφαρμογής του JIT

Για να μπορέσει αποτελεσματικά να λειτουργήσει ένα JIT σύστημα είναι απαραίτητο να εφαρμοσθούν οι παρακάτω αρχές:

- 1. Πειθαρχία.** Τα πρότυπα εργασίας που έχουν καθοριστεί σε όλο το φάσμα της παραγωγικής διαδικασίας πρέπει να ακολουθούνται χωρίς παρεκκλίσεις από όλους (εργαζομένους και διοίκηση).
- 2. Ευελιξία.** Πρέπει οι ευθύνες να ανταποκρίνονται στις ικανότητες των ανθρώπων. Αυτό ισχύει εξίσου τόσο για τη διοίκηση όσο και για το προσωπικό. Τα εμπόδια στην ευελιξία πρέπει να καταργηθούν.
- 3. Ισότητα.** Οι άδικες και διαχωριστικές πολιτικές που αφορούν το προσωπικό πρέπει να καταργηθούν. Πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις έχουν τα διαχωριστικά «τυχερά» για τις διαφορετικές βαθμίδες προσωπικού όπως για παράδειγμα η στάθμευση αυτοκινήτων προσωπικού, οι τραπεζαρίες κ.λπ. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις, ακόμη και έξω από την Ιαπωνία, παίρνουν το μέρος των υπερμάχων της ισονομίας σε πολύ μεγάλο βαθμό όπως στις στολές επιχείρησης, συνεπείς δομές αμοιβής κ.λπ.

4. **Ανάπτυξη προσωπικού.** Σε ένα βάθος χρόνου ο στόχος είναι να εκπαιδευθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της επιχείρησης ώστε να μπορεί να υποστηρίξει το σύστημα. Εν μέρει αυτό επιτυγχάνεται με τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης.
5. **Ποιότητα της οικονομικά ενεργής ζωής (QWL).** Πολλές έννοιες JIT εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία. Για παράδειγμα:
- ✓ Συμμετοχή στη λήψη απόφασης
 - ✓ Ασφάλεια απασχόλησης
 - ✓ Ευχάριστο περιβάλλον
 - ✓ Διευκολύνσεις
6. **Δημιουργικότητα.** Αυτό είναι ένα από τα αναπόφευκτα θετικά στοιχεία του συστήματος. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι απολαμβάνουν όχι μόνο την επιτυχή άσκηση της εργασίας τους αλλά και τη συνεχή βελτίωσή της.

Στην πράξη, είναι δύσκολο να επιτευχθούν ταυτόχρονα όλες οι παραπάνω αρχές. Στόχος λοιπόν είναι η εφαρμογή των παραπάνω αρχών σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό (Slack – Chambers 1998:556).

4. Η εφαρμογή του JIT στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων

Από την προηγούμενη ανάλυση προκύπτει ότι η φιλοσοφία του JIT συνίσταται στην οργάνωση όλων των λειτουργιών με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών ακριβώς όταν χρειάζονται, με τις απαιτήσεις της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Αυτές τις αρχές της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της χρονικής ακρίβειας απαιτεί η κατανάλωση του τουριστικού προϊόντος. Ο τουρισμός ως τομέας παροχής υπηρεσιών και αγαθών χαρακτηρίζεται κατεξοχήν από το στοιχείο ότι η παροχή της οποιασδήποτε τουριστικής υπηρεσίας απαιτεί την προσωπική παρουσία του πελάτη-καταναλωτή, χωρίς την οποία είναι αδύνατη η προσφορά της τουριστικής υπηρεσίας.

Το τουριστικό προϊόν είναι ένα σύνθετο προϊόν που συνδυάζει τόσο τα υλικά όσα και τα άυλα αγαθά. Στις περισσότερες περιπτώσεις κατανάλωσης του τουριστικού προϊόντος, ο πελάτης δεν μπορεί να ελέγξει εκ των προτέρων το προϊόν παρά μόνο τη στιγμή της κατανάλωσής του. Μάλιστα συχνά παρατηρείται ότι η παραγωγή, η πώληση και η κατανάλωση της τουριστικής υπηρεσίας / προϊόντος γίνεται στον ίδιο χρόνο, ταυτόχρονα. Η πολυπλοκότητα της παροχής υπηρεσιών στον τουριστικό τομέα σε

συνάρτηση με την απαιτούμενη αποτελεσματικότητα για την ικανοποίηση του πελάτη τη στιγμή της κατανάλωσης απαιτεί την ορθολογικότερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, φυσικών και ανθρώπινων.

Καθώς η τουριστική δραστηριότητα από τη φύση της είναι σπάταλη, η εφαρμογή του JIT στη διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί να δημιουργήσει ένα ορθολογικότερο πλαίσιο για την τουριστική ανάπτυξη με περιορισμό της σπατάλης των φυσικών πόρων που αποτελούν το βασικό πυλώνα του τουρισμού.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα αποτελούν ένα πολυσύνθετο πεδίο. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το πεδίο αυτό περιλαμβάνει τις εξής ομάδες: τους άμεσους προμηθευτές, τις υπηρεσίες υποστήριξης και τους αναπτυξιακούς οργανισμούς (Gee, Makens, Choy 1997: 30-40).

Στους *άμεσους προμηθευτές* ανήκουν οι επιχειρήσεις που προσφέρουν στους τουρίστες υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται από το στοιχείο της αμεσότητας της κατανάλωσης π.χ. υπηρεσίες μεταφοράς, υπηρεσίες διαμονής (ξενοδοχεία), υπηρεσίες διανομής τουριστικού προϊόντος (τουριστικά πρακτορεία), υπηρεσίες επισιτισμού (εστιατόρια) κ.λπ. Για παράδειγμα οι προμήθειες (τρόφιμα, αναλώσιμα είδη, είδη υγιεινής κ.λπ.) σε μια τουριστική επιχείρηση πρέπει να παραδίδονται σ' αυτή στις αναγκαίες ποσότητες, στον κατάλληλο χρόνο από τη στιγμή της παραγγελίας και να χρησιμοποιούνται αμέσως. Αυτό προϋποθέτει αλλαγή νοοτροπίας και ποιότητα στις σχέσεις επιχείρησης και προμηθευτών. Η εφαρμογή του συστήματος JIT συμβάλλει στη βελτίωση του επιπέδου συνεργασίας των επιχειρήσεων με τους προμηθευτές και αποβλέπει στη καλλιέργεια κλίματος αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης, που είναι αναγκαίο καθώς η μείωση των αποθεμάτων εκθέτει την επιχείρηση στον κίνδυνο της υποβάθμισης των παρεχομένων υπηρεσιών της.

Στις *υπηρεσίες υποστήριξης* ανήκουν οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες στους παραγωγούς του τουριστικού προϊόντος και διακρίνονται για τον εξειδικευμένο χαρακτήρα τους π.χ. έρευνα τουριστικής αγοράς, συστήματα διοίκησης, κ.λπ. Με την εφαρμογή του JIT μεγιστοποιείται η διαθεσιμότητα του εξοπλισμού μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και γενικότερα μιας τουριστικής επιχείρησης, επιτυγχάνεται η καλύτερη συντήρηση των εγκαταστάσεων και περιορίζεται ο κίνδυνος βλαβών και αξιοποιούνται με τον ορθολογικότερο τρόπο οι δεξιότητες και οι ικανότητες του προσωπικού.

Στους *αναπτυξιακούς οργανισμούς* ανήκουν οι ιδιωτικοί και δημόσιοι φορείς που

ασχολούνται με την τουριστική ανάπτυξη, αξιοποιώντας το φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον.

Βεβαίως η τουριστική αγορά δεν είναι ομοιογενής και δεν ικανοποιείται με την κατανάλωση ενός γενικού προϊόντος. Αντίθετα το στοιχείο της ανομοιογένειας χαρακτηρίζει τον τουριστικό τομέα. Η τεχνολογική εξέλιξη στην πληροφορική και στις επικοινωνίες καθιστούν εφικτή την εφαρμογή του JIT στον τουριστικό τομέα όπως στη διαχείριση των αποθεμάτων του ξενοδοχείου, στα καταστήματα και τους χώρους εστίασης, στη λειτουργία υποδοχής πελατών, στην εξυπηρέτηση των πελατών ενός τουριστικού πρακτορείου, στη διανομή των τουριστικών πακέτων ενός τουριστικού οργανισμού, στην προμήθεια των υλικών κλ.π.

5. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του συστήματος JIT

Το JIT επιτυγχάνει ταυτόχρονα τους τέσσερις στρατηγικούς στόχους:

- Χαμηλότερο κόστος
- Υψηλή ποιότητα
- Υψηλή ευελιξία
- Γρήγορη παράδοση.

Αυτά τα γενικά οφέλη προέρχονται από:

- ✓ Μειωμένο απόθεμα
- ✓ Μειωμένες απαιτήσεις χώρου
- ✓ Μικρότερος χρόνος ανταπόκρισης (lead time)
- ✓ Αυξημένη παραγωγικότητα
- ✓ Καλύτερες σχέσεις με τους προμηθευτές
- ✓ Απλουστευμένες δραστηριότητες σχεδιασμού και ελέγχου
- ✓ Καλύτερη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Περισσότερη ποικιλία προϊόντων

Ένα από τα βασικά μειονεκτήματα του JIT είναι το γεγονός ότι η εφαρμογή του συστήματος απαιτεί μεγάλη περίοδο όπου η πρόοδος γίνεται με αργό ρυθμό. Πολλές φορές καθίσταται δύσκολη η αλλαγή σχεδιασμού του προϊόντος λόγω της ακανόνιστης ζήτησης, αν και μέσα από το JIT σύστημα μπορούν να βρεθούν τρόποι αντιμετώπισης του παραπάνω μειονεκτήματος.

Μερικά από τα οφέλη του JIT μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως μειονεκτήματα. Μια όχι σωστή και προσεκτική εφαρμογή του συστήματος (μικρές και συχνές παρτίδες παραγγελίας) μπορεί να οδηγήσει σε υψηλό κόστος αναπαραγγελίας.

Ανεξάρτητα από τα μεγάλα οφέλη του JIT, υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί εξαιτίας της διαφορετικής κουλτούρας στη διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Η φιλοσοφία των τουριστικών επιχειρήσεων ποικίλλει από εταιρία σε εταιρία. Υπάρχουν κάποιες φιλοσοφίες που συνδέονται με την επιτυχία του JIT, αλλά είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να αλλάξει τη φιλοσοφία της μέσα σε έναν σύντομο χρονικό διάστημα. Επίσης, τουριστικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παραδοσιακή προσέγγιση που βασίζεται στην αποθήκευση μεγάλων ποσοτήτων αποθέματος μπορεί να έχουν προβλήματα εξοικείωσης με το σύστημα. Επιπρόσθετα πρέπει να τονιστεί ότι εξαιτίας της συμπίεσης του χρόνου μπορεί να ασκηθεί πολύ πίεση και να προκληθεί άγχος στους εργαζόμενους. Επιπλέον αν εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα, δεν είναι εύκολο για τους εργαζόμενους να εφαρμόσουν δικές τους μεθόδους επίλυσης του προβλήματος, αλλά μεθόδους που έχουν καθοριστεί προηγουμένως. Τέλος, πρέπει να επισημάνουμε ότι καλύτερη λειτουργία του JIT επιτυγχάνεται σε επιχειρήσεις με μέτριο έως υψηλό επίπεδο παραγωγής, αφήνοντας κατά συνέπεια ερωτηματικά στο εάν λειτουργήσει για επιχειρήσεις χαμηλής παραγωγικότητας (Waters 1992:318-320).

6. Επίλογος - Συμπεράσματα

Οι στόχοι του JIT μπορούν να ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση στον τουριστικό τομέα αλλά υπάρχουν μερικοί που πρέπει να είναι σταθεροί σε οποιοδήποτε σύστημα JIT.

Η αύξηση της δυνατότητας της τουριστικής επιχείρησης να ανταγωνιστεί με άλλους και να παραμείνει ανταγωνιστική μακροπρόθεσμα είναι πολύ σημαντική. Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αυξάνεται με την χρήση της διαδικασίας JIT, δεδομένου ότι μπορούν να αναπτύξουν μια βέλτιστη εφαρμογή ανάλογη των αναγκών τους. Το κλειδί είναι να προσδιοριστούν οι τουριστικές καταναλωτικές ανάγκες και να ανταποκριθεί η επιχείρηση πληρέστερα σε αυτές. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών πρέπει να είναι ο σημαντικότερος στόχος για την επιχείρηση.

Επιπλέον, η σχέση βέλτιστης ποιότητας και δαπανών είναι επίσης πολύ σημαντική. Η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να επικεντρωθεί στη λογική της «μηδενικής ατέλειας».

Ένας άλλος σημαντικός στόχος πρέπει να είναι η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης σχέσης μεταξύ των προμηθευτών. Μια καλή και μακροπρόθεσμη σχέση μεταξύ μιας εταιρίας και των προμηθευτών της, βοηθά να διαχειριστεί μια αποδοτικότερη διαδικασία στη διαχείριση αποθεμάτων, την υλική διαχείριση και το σύστημα παράδοσης. Επίσης θα εξασφαλίσει ότι ο ανεφοδιασμός είναι σταθερός και διαθέσιμος όταν απαιτείται.

Επιπρόσθετα, η ορθή εφαρμογή της φιλοσοφίας του συστήματος JIT οδηγεί στη συνεχή βελτίωση. Η δέσμευση σε μια μακροχρόνια συνεχή ιδέα βελτίωσης, θα βοηθήσει την επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική στο μέλλον¹.

¹ <http://academic.emporia.edu/smithwil/s99mg423/eja/mari.html>

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bicheno, John (1991). *Implementing JIT*, IFS Publications.
2. Bowersox, Donald J. – Closs, David J. (1996). *Logistical Management – The Integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill International Editions, Marketing and Advertising Series.
3. Gee, C. – Makens, J. – Choy, D. (1997). *The Travel Industry*, I. T. Publishing.
4. <http://academic.emporia.edu/smithwil/s99mg423/eja/mari.html>
5. Hutchins, David (1998). *Just in Time*, Gower Technical Press Ltd.
6. Johnson, James C. – Wood, Donald F. (1996). *Contemporary Logistics*, Sixth Edition, Prentice Hall.
7. Martin, Christopher (1998). *Logistics and Supply Chain Management*, Second Edition, Financial Times - Pitman Publishing.
8. O' Neal, Charles – Bertrand, Kate. *Developing a Winning JIT Marketing Strategy*, Prentice Hall
9. Petroff, John N. (1993). *Handbook of MRP II and JIT*, Strategies for Total Manufacturing Control, Prentice Hall.
10. Pooler, Victor H. – Pooler, David J., *Purchasing and Supply Management*, Materials Management/Logistics Series.
11. Slack, Nigel – Chambers, Stuart – Harland, Christine – Harrison, Johnston, Alan – Robert (1998). *Operations Management*, Second Edition, Financial Times – Prentice Hall.
12. Stock, James R. – Lambert, Douglas M. (2001). *Strategic Logistics Management*, Mc Graw-Hill International Edition, 4th edition, 2001.
13. Waters, C.D.J. (1992). *Inventory Control and Management*, Wiley Publications, University of Calgary
14. Waters, Donald (1999). *Operations Management*, Kogan Page.