

La Plastiscafì S.p.A., un medio cantiere ubicato in Liguria, produceva barche a vela e yacht di tutti i tipi. Aveva cominciato realizzando barche su disegno, in esemplari unici, per una clientela di livello medio-alto: tale produzione su commessa, commercializzata come "linea Vip", nel 1997 rappresentava ancora il 25% delle vendite (espresse in numeri di scafi) ed 1/3 del fatturato e del margine.

Negli anni, la fama della Plastiscafì riguardo alle capacità progettuali ed alla abilità della manodopera si era estesa e le vendite erano aumentate in proporzione.

Nella *tabella 1* è riportata una sintesi dei volumi, espressi in numero di scafi, venduti negli ultimi anni.

Tabella 1. Volumi venduti nel periodo 1994-1997 (e previsioni 1998).

ANNI	LINEA VIP VIP	LINEA TOP TOP	TOTALE
1994	24	=	24
1995	22	10	32
1996	19	30	49
1997	16	50	66
1998 (stima)	12	65	77

Acquisito l'ordine, l'ufficio tecnico della società sviluppava la commessa per intero, dai bozzetti da sottoporre al cliente, fino agli esecutivi per la produzione. L'attrezzatura realizzava gli stampi per lo scafo e le parti del ponte in resina. Le sovrastrutture, gli interni e le strumentazioni erano scelte dal cliente da un amplissimo catalogo che raccoglieva le offerte dei più prestigiosi fornitori di attrezzature nautiche.

I tempi di consegna erano ovviamente piuttosto lunghi e culminavano, dopo i collaudi in bacino di carenaggio ed in mare aperto, con la consegna al cliente e la cerimonia del varo.

Per mettere a frutto la notorietà ed assicurarsi una fetta del segmento di mercato in più rapida crescita, nel 1995 la Plastiscafì aveva cominciato a costruire una barca standard - la "serie Top" - a disegno fisso: si trattava sempre di una barca destinata alla fascia medio-alta del mercato, tuttavia l'elasticità al prezzo era molto maggiore e l'attenzione alle prestazioni sensibilmente inferiore rispetto al mercato tradizionale della Plastiscafì; inoltre, i vincoli di stagionalità, che nel segmento "Vip" erano praticamente inesistenti, nella realtà "Top" non potevano essere ignorati.

La produzione

Tutte le barche venivano fabbricate nello stesso cantiere, con apparecchiature in comune e medesima manodopera, "maestri d'ascia" particolarmente qualificati. Nella programmazione della produzione le barche su commessa avevano la priorità, mentre le barche della linea Top venivano immesse nel piano di produzione quando si creavano vuoti di capacità.

Man mano che le vendite della barca standard aumentavano, cresceva tuttavia la necessità di programmare la produzione su base più regolare.

Il primo stadio del ciclo produttivo era costituito, per entrambe le linee di imbarcazioni, dalla costruzione dello scafo, realizzato per la quasi totalità dei casi in fibra di vetro per motivi di resistenza e facilità di manutenzione.

Seguiva quindi la realizzazione della zona sottocoperta, essenzialmente in legno, e poi la zona sopra-ponte, in cui era presente sia fibra di vetro che legno.

In proposito, la linea Top presentava soluzioni progettuali più semplici della linea Vip, che ne riducevano sensibilmente i tempi di realizzazione.

Per entrambe le linee, gli alberi venivano prodotti a parte (richiedevano numerose operazioni di foratura, incastri, etc..) ed infine venivano uniti allo scafo, prima delle operazioni di finitura.

L'approvvigionamento delle materie prime (legname trattato e resine, stoccati rispettivamente nel magazzino "secco" e nel magazzino "chimici") non destava soverchi problemi, mentre gli innumerevoli componenti impiegati nell'allestimento e nella finitura venivano ordinati di volta in volta, in conformità alle specifiche contenute nelle distinte di commessa sviluppate dall'ufficio tecnico.

La situazione attuale

Nell'ultimo anno, con l'aumentare delle vendite delle barche standard della linea Top, i costi ed i termini di consegna, soprattutto di quest'ultime, erano saliti vertiginosamente, e si erano creati numerosi conflitti nell'uso delle risorse con le barche su commessa della linea Vip, a più elevato margine unitario.

Molte barche standard cominciavano ad essere sparse qua e là per lo stabilimento, in vari stadi di avanzamento; lo spazio cominciava a diventare scarso, il flusso delle operazioni era sempre più caotico, i fornitori sollecitati per consegne inutilizzate a breve ed in ritardo su ordinativi urgenti; un'espansione appariva in un modo o nell'altro inevitabile.

A dette difficoltà operative si aggiungeva la circostanza che la Plastiscafì era abituata a coprire il fabbisogno di circolante, legato in buona parte all'esposizione tra l'insorgere del debito di fornitura ed il momento dell'incasso, con congrui anticipi richiesti al cliente in sede di approvazione dei disegni di massima ed a vari stadi di avanzamento. Recentemente, invece, la società si trovava impegnata a gestire il crescente immobilizzo di magazzino; per le barche "Top", infatti, le caparre erano sensibilmente inferiori a quelle della linea "Vip".

La struttura organizzativa, cresciuta attorno alla realtà del cantiere, si mostrava sempre più inadeguata e poco funzionale allo sviluppo delle attività.

I tradizionali uffici "Progettazione", "Acquisti", "Produzione" e "Consegne" avevano perso l'armonia di un tempo e, incapaci di operare in modo coordinato, generavano frequenti conflitti che il più delle volte sfociavano in atteggiamenti di deresponsabilizzazione; tutto ciò rischiava di incrinare l'immagine di Plastiscafì sul mercato.

Alla luce di tutto ciò, la società si stava domandando come poter, una volta deciso di restare anche sul mercato delle barche standard, recuperare l'efficienza del passato e meglio continuare a sviluppare la propria attività.