

Batte a Pavia il cuore delle macchine da caffè

Alla Ceme di Trivolzio fa capo l'80% del mercato mondiale dei sistemi elettrici di iniezione per i grandi gruppi
Investimenti in automazione e riorganizzazione condivisa con i sindacati: prodotto un pezzo ogni 4,5 secondi

Cristina Casadei

Nell'effetto bar che è in grado di raggiungere una macchina del caffè c'è una precisione micrometrica che dipende da un componente su cui i grandi marchi (da Nespresso a De'Longhi passando per Lavazza e Illy) non possono andare al risparmio. Roberto Zecchi lo rigira tra le mani: è una elettropompa che, finita, appare nuda più che meno che come un pezzo, mettiamo il busto, di un robot giocattolo in plastica. È in fondo a una stradina del borgo pavese di Trivolzio che si apre il mondo della Ceme dove è racchiuso il segreto della crema del caffè: è un meccanismo formato da una sorta di rocchetto di rame e un pistone che, raccontato con grande semplificazione, regola la quantità e la pressione dell'acqua che passa attraverso la cialda. In tutto il mondo perché la Ceme, come ci spiega Zecchi, che è l'amministratore delegato, ha quasi l'80% del mercato di questo *fluid control component*. E adesso che alcune case produttrici di macchine del caffè stanno preparando lo sbarco in massa sul mercato americano, si attrezza al salto con un piano strategico e investimenti per oltre 30 milioni di euro che, nell'arco di 5 anni, dovrebbero portarla a incrementare di 100 milioni di euro l'attuale fatturato di 156 milioni. Mantenendo una redditività a due cifre, «valore che dobbiamo mantenere e migliorare per finanziare la crescita», dice Zecchi, ma anche particolare a cui è molto attento il principale azionista, la Investindustrial del finanziere Andrea Bonomi, che detiene il 97% del capitale (il 3% è detenuto dai manager).

Questo salto si muove lungo varie direttrici: gli investimenti tecnologici, il rafforzamento sui mercati esteri e, non ultimo, la riorganizzazione e razionalizzazione dei siti produttivi. Che non si traduce però in delocalizzazione. Tra i suoi siti produttivi, l'azienda ne ha anche uno in Cina, ma questo si deve soprattutto al fatto che l'Asia rappresenta il 35% del fatturato e la logica non è quindi la rincorsa della riduzione dei costi di produzione, quanto la necessità di avvicinare la

produzione ai mercati di sbocco. In Cina, però, «negli ultimi 10 anni il costo del lavoro è più che raddoppiato per via del tasso di inflazione a due cifre e degli oneri sociali crescenti, come per esempio il contributo per l'acquisto della casa e le tutele - spiega Zecchi -. Questo fa sì che il rapporto del costo del lavoro tra Italia e Cina sia passato da 10 a 1 a 5 a 1. Se un operaio specializzato, in Italia, costa intorno ai 40mila euro lordi, in Cina oggi parliamo di 8mila. Con un numero di giorni lavorativi più elevato dell'Italia, in Cina siamo a 273, in Italia a 237, e turni di lavoro che arrivano anche a 12 ore». Qualche vantaggio economico a produrre in Cina c'è, ma oltre al progressivo aumento del costo del lavoro non bisogna trascurare le criticità, come il bassissimo livello di fidelizzazione e il fatto che nel periodo post cinese new year, la metà della forza lavoro non si ripresenta in fabbrica.

«Semmai servono investimenti in automazione e flessibilità», dice Zecchi. Parlando di flessibilità il manager scoperchia il capitolo delle risorse umane, ossia quasi mille persone divise tra l'headquarter e il sito produttivo di Trivolzio, lo stabilimento di Tarquinia e quello cinese. Un nodo strategico, come sa bene il direttore delle risorse umane Marino Forchin, reduce da un percorso di riorganizzazione e razionalizzazione dei siti (la cui ultima tappa è stata la chiusura di Carugate) e da un ultimo accordo sindacale che rende il nuovo sito di Trivolzio, come prima ancora è già accaduto per quello di Tarquinia, più competitivo rispetto a quello cinese. Anche per effetto degli investimenti in automazione. Solo per dare due numeri: «A Trivolzio dalla linea produttiva scende un pezzo ogni 4,5 secondi», dice Zecchi, mentre a Tarquinia i numeri mostrano una performance ancora maggiore: dopo i forti investimenti in automazione che hanno portato in azienda 3 nuove macchine transfer, il ritmo di produzione è di un pezzo ogni 2,5 secondi. Ed è qui, tra l'altro, che viene prodotta la parte in rame di elettropompe ed elettrovalvole per tutti gli altri stabilimenti. Compreso quello cinese.

La riorganizzazione di Trivolzio, passata attraverso gli accordi sin-

dacali, è riuscita a centrare anche l'obiettivo di dare qualche soddisfazione economica ai lavoratori. «Con il nostro accordo abbiamo cercato di dare respiro in maniera ordinata e regolamentata ai salari dei nostri lavoratori. Quello che noi diamo è la possibilità di lavorare di più e guadagnare di più, in maniera ordinata e regolamentata, condivisa con le organizzazioni sindacali. Lato azienda la flessibilità ci consente la reattività necessaria soprattutto quando si lavora sui mercati internazionali», dice Zecchi. L'impianto dell'ultimo accordo siglato dall'azienda e dalla Fim Cisl, che in una certa misura è una conseguenza del Decreto dignità, «si divide in due parti - spiega Forchin -. La prima è riferita a deroghe concordate, previste e messe in atto per i contratti di somministrazione e quelli a tempo determinato con cui abbiamo derogato al concetto di stop and go e di causale che non abbiamo più necessità di inserire. La seconda riguarda invece aspetti gestionali applicati nello stabilimento di Trivolzio». La Ceme è un'azienda che adotta il contratto metalmeccanico e produce componenti che, per quanto importanti, sono pur sempre solo una parte del prodotto finito. «Questo fa sì che il mercato lo subiamo e che la gestione della flessibilità diventa strategica - spiega Forchin -. Ancor più oggi che i nostri clienti non pianificano nel lungo termine ma soltanto nel breve. I cinesi, per esempio, sono abituati a pianificare dalla sera alla mattina. Il nostro accordo consente di poter agire, senza necessità di ulteriori passaggi con i rappresentanti dei lavoratori, sia nel caso di cadute che di picchi della produzione». Per incrementi sporadici della produzione è stato previsto un gettone, diversificato per i turni e le mansioni, sugli straordinari delle giornate festive, mentre



per incrementi strutturali l'organizzazione del lavoro, basata su 15 turni per 5 giorni alla settimana e tre squadre, può estendersi fino a 20 turni settimanali. In questo modo si possono contenere le squadre a 4, invece delle 5 necessarie per coprire i 21 turni. La matrice condivisa con i sindacati mantiene un solo turno in cui lo stabilimento è fermo e cioè quello della domenica pomeriggio. «Pur facendo nell'arco del mese le ore previste, senza sfiorare le 160-168 ore, i nostri lavoratori sono operativi anche il sabato e la domenica e maturano poi il riposo infrasettimanale». Ma il gettone a quanto può arrivare? «Per un operaio che fa il 3+1 anche a 500 euro al mese», dice Forchin. Considerato che un operaio di secondo livello ha una busta paga lorda intorno ai 1.450 euro stiamo parlando di un incremento pari a un terzo dello stipendio. A tutto questo poi si aggiunge anche il premio di risultato - l'ultimo è stato di 1.150 euro - e la componente di welfare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Roberto Zecchi. Per l'amministratore delegato di Ceme è necessario mantenere e migliorare la redditività, già a 2 cifre, per finanziare la crescita



Marino Forchin. L'hr manager della Ceme dice che la flessibilità è indispensabile per poter avere la reattività richiesta dal mercato internazionale in cui l'azienda opera



Gli investimenti. Nei prossimi 5 anni la Ceme investirà 30 milioni di euro, soprattutto in automazione: l'obiettivo è un incremento del fatturato di 100 milioni, dagli attuali 156 milioni