

Masahiko Mori

presidente di Mori Seiki



di Antonella Pellegrini

A sostegno della crescita

In una intervista a RMO, il dottor Masahiko Mori, presidente di Mori Seiki, fa il punto sul comparto delle macchine utensili in Italia e a livello globale e illustra quali saranno gli sviluppi futuri della società giapponese dal punto di vista tecnologico e di mercato

Se l'anima innovativa di un'azienda si vede dall'impegno e dagli investimenti in ricerca e sviluppo, Mori Seiki è decisamente in prima fila anche grazie a una squadra di oltre 470 tecnici sviluppatori e un budget di circa 5 milioni di yen destinati alla ricerca. E questo per offrire ai propri utilizzatori macchine in grado di durare per molti anni senza problemi, ma soprattutto capaci di effettuare lavorazioni veloci, senza peraltro perdere in precisione. Si è appena concluso il piano gestionale triennale lanciato nel 2005, e come si addice a una gestione lungimirante, lo scorso marzo è stato dato il via al nuovo piano a medio termine, il PQR555, che si focalizzerà su risorse umane (People), qualità (Quality) e rischio (Risk). Sono stati ben definiti anche gli obiettivi di crescita da raggiungere nei prossimi tre anni. Tra questi, un fatturato di 250 miliardi di yen, la riduzione delle spese aziendali del 25%, un rapporto costi-vendite al 55%.

E sarà proprio il miglioramento continuo in ogni ambito di business che andrà a contribuire alla crescita della società, che ha fissato un traguardo ben preciso da raggiungere entro il 2011: diventare l'azienda 'Global One'. Ma, al di là di dati e di percentuali, è dalle parole del dottor Masahiko Mori, presidente della società, che traspare la precisa volontà di porsi quale partner strategico per i propri clienti in tutto il globo.

Dottor Mori, si è recentemente concluso il piano gestionale triennale Mori-568 lanciato nel 2005. Qual è il bilancio di questo triennio?

“Il piano di gestione triennale Mori-568 si è concluso con successo. È stato un

triennio molto positivo che ci ha permesso di incrementare le vendite sino a raggiungere i 202.3 miliardi di yen, e ottenere una crescita in tre anni di oltre il 20%. Il Piano 568 aveva stabilito ob-

biettivi diversi, la fase Mori-5 si proponeva di raggiungere il 5% della quota di mercato mondiale; la fase Mori-6 aveva l'obiettivo di ridurre il costo delle vendite al 60%, mentre la fase Mori-8 voleva creare un sistema capace di produrre 800 macchine al mese. Tutti questi obiettivi sono stati raggiunti e in alcuni mesi dello scorso anno (settembre, dicembre e marzo) abbiamo effettivamente superato le 800 unità prodotte”.

“Non sono rare le proposte delle banche d'affari per l'acquisizione di case costruttrici di macchine utensili in Europa. Personalmente, però, preferisco il rapporto diretto, come è stato nel caso di Dixi e di Tobler, acquisizioni che si sono concluse con successo, anche grazie al rapporto di conoscenza con i

Dopo le acquisizioni in Europa della svizzera Dixi Machines e della francese Tobler, quali sono le prospettive future e che ruolo occupa l'Italia?

proprietari delle due aziende. Anche per il futuro potremmo valutare operazioni di questo tipo, ma sarebbero comunque gestite in modo 'amichevole', mantenendo tutto il personale e realizzando gli investimenti necessari per gli stabilimenti e per l'organizzazione commerciale.

L'Italia, insieme a Germania e Francia, è un Paese molto importante per Mori Seiki, dove abbiamo instaurato ottime relazioni sia con i clienti sia con i distributori. È un mercato molto innovativo, composto da piccole e medie aziende, talvolta a proprietà familiare, che proprio grazie al loro elevato livello tecnologico sono in grado di operare a livello globale. È per noi molto stimolante lavorare con questo tipo di clientela”.

Tra i mercati in grande sviluppo oltre alla Cina si è affacciata anche l'India. Quali le strategie di Mori Seiki su questa area?

“Il mercato indiano è molto interessante e con ancora molte potenzialità. In India lo scorso anno abbiamo effettuato notevoli investimenti e oggi sono presenti quattro Centri Tecnici. Con molte probabilità, entro il prossimo anno costruiremo nell'area di Bangalore un nuovo edificio, destinato alle applicazioni e a dimostrazioni per i clienti locali. Attualmente, nel mercato indiano vendiamo una decina di macchine al mese, ma puntiamo a raggiungere le trenta/quaranta unità al mese nel prossimo futuro”.

A livello tecnologico alcune società hanno seguito la strada del motore lineare. Quali le scelte di Mori Seiki?

“Al momento non stiamo utilizzando la tecnologia lineare sugli assi X, Y e Z, mentre sugli assi B e C utilizziamo solo motori in presa diretta. I motori in presa diretta DDM sono realizzati interamente al nostro interno, seguendo criteri di massima affidabilità. Produciamo qualcosa come 2.000 motori in presa diretta l'anno, e questo probabilmente fa di noi il maggior produttore al mondo di questa tipologia di motori. Attualmente, realizziamo internamente anche tutte le viti a ricircolo di sfere impiegate sulle nostre macchine. Penso che potremmo impiegare dei motori lineari nei prossimi tre anni sui centri di lavoro e di tornitura. In tal caso, però, dovremmo fabbricarli al nostro interno. Reperirli da terzi, infatti, significherebbe dover adeguare la grandezza e il design della macchina alle dimensioni del motore. A mio avviso, invece, il motore lineare dovrebbe essere progettato in funzione del design delle macchine. Ecco perché, quando sarà il momento, andremo a realizzarlo internamente”.



Imprese & Mercato

“Anche se molti vecchi transfer sono ancora utilizzati soprattutto nel settore dell'automotive, alcuni costruttori di questo comparto sono già passati ai nuovi centri di lavoro flessibili, multi-pallet o robotizzati. Due esempi sono la Honda e la Toyota. Il nostro obiettivo è di realizzare macchine con dimensioni molto vicine a quelle del pezzo da lavorare. Al momento le dimensioni delle macchine sono ancora circa 100 volte maggiori rispetto ai pezzi lavorati. Noi cerchiamo di sviluppare macchine sempre più compatte, per arrivare a quelle di prossima generazione con un rapporto tra l'area di lavoro e la dimensione generale della macchina del 20 - 30% circa. Alcune nuove tecnologie sono già state implementate presso alcuni dei nostri clienti, specialmente nel settore automotive, come Denso o Honda, e vorremmo portarle a tutti nel prossimo futuro”.

“Quale costruttore di macchine utensili, Mori Seiki è sempre alla ricerca di maggiore produttività e precisione, cercando di contenere i costi. È una storia senza fine che si ripete costantemente; ogni giorno, ogni settimana e ogni mese sono allo studio nuove soluzioni e nuove tecnologie. I trend del futuro, comunque, riguarderanno le nano lavorazioni e le nano tecnologie per il taglio. Inoltre, sarà necessario dotare tutte le macchine, sia piccole che grandi, della capacità di lavorazione in simultaneo a 5 assi. Per ottenere finiture superficiali ottime, sarà poi necessario integrare la gestione dei 5 assi con i sistemi CAD/CAM. In occasione del Jimtof abbiamo presentato il sistema di evacuazione centrale dei trucioli, una sorta di concetto 'zero trucioli' per i centri di lavoro che consente un'evacuazione totale degli sfridi. Inoltre, anche la micro-lubrificazione diventerà sempre più comune in questo settore”.

“Per il settore degli stampi un centro di lavoro deve essere in grado di effettuare lavorazioni a 5 assi, consentire la rimozione dei trucioli in modo semplice, permettere movimenti morbidi sugli assi, ma soprattutto deve essere dotato di post-processore facilmente integrabile con tutti i tipi di sistema CAD-CAM. Sono poi importanti le dimensioni, per essere inserito in qualsiasi tipo di

Dal punto di vista del risparmio di costi, le imprese guardano con interesse l'ingombro a terra. Quali le vostre scelte a livello progettuale e costruttivo?

Quali saranno nei prossimi anni i trend tecnologici?

Quali sono le caratteristiche che deve avere un centro di lavoro per essere indicato per la lavorazione di stampi e come vede il settore degli stampi in Italia?

fabbrica, e anche il prezzo deve essere ragionevole. In questo settore, l'Italia, ma anche lo stesso Giappone, sta soffrendo per l'avanzare dei Paesi a manodopera a basso costo (India e Cina), con prodotti a prezzi decisamente ridotti e oggi quasi il 50% della richiesta è soddisfatta da questi produttori. Ad ogni modo, la richiesta di stampi e matrici di alto profilo rimarrà in Italia, quindi le aziende italiane dovranno essere pronte a fornire soluzioni di qualità elevata ai clienti”.

Oggi per imporsi sul mercato non basta essere un buon fornitore di macchine ma bisogna anche proporsi come fornitore di servizi pre e post vendita. Cosa offre Mori Seiki in tal senso?

“Stiamo puntando molto, perché ci crediamo fortemente, alla formazione al cliente e ai distributori. Grazie alle nuove metodologie di formazione tramite Internet, ab-

biamo istituito un servizio di formazione on-line, denominato Education on Demand, in grado di attirare anche gli operatori più giovani del settore industriale. Per il cliente è altresì importante la disponibilità dei pezzi di ricambio, ma anche ricevere lo stesso servizio in qualsiasi parte del mondo. Noi abbiamo, infatti, strutture in ogni parte del globo; se un imprenditore italiano, per esempio, volesse decentrare la propria produzione in Cina o in Brasile, sa che ovunque troverà il nostro servizio. Oggi i clienti sono diventati sempre più esigenti ed è proprio per questo motivo





Nato il 16 settembre 1961, a Nara, in Giappone, Masahiko Mori è coniugato con due figli. La sua carriera ha inizio nel 1985 presso la Itochu Corporation. In Mori Seiki dal 1993, ha ricoperto i seguenti incarichi: general manager of corporate planing department, director of the board, managing director, senior executive managing director. Dal giugno del 1999 è presidente di Mori Seiki. Oltre all'impegno in azienda, il presidente ama la lettura ed è appassionato di musica e viaggi. Tra i suoi hobby: golf, sci, vela e pesca d'altura.

che il nostro pacchetto di servizi è completo ed esaustivo e spazia dalla fase progettuale all'attività dei nostri tecnici specializzati, in grado di seguire i clienti in tutte le fasi successive alla vendita, dall'installazione e avviamento della macchina, all'assistenza tecnica, alla manutenzione e, come detto, alla formazione”.

“Sempre più produttori cinesi stanno entrando nel mercato cercando di guadagnare quote con una politica dei prezzi molto aggressiva. Mori Seiki ha senz'altro subito delle pressioni in tal senso sulle macchine di fascia bassa, ma per quanto riguarda le macchine di fascia media e alta, come per esempio le macchine della serie NT, NMV, i centri di lavoro orizzontali, i centri di tornitura con la gestione dell'asse Y, certamente il prezzo è un elemento importante ma non l'unico fattore a determinare un acquisto. Siamo in grado di aumentare la produttività del 5-10% l'anno, grazie alla creazione di nuovi modelli e al rinnovamento di quelli esistenti ogni cinque anni circa. Stiamo inoltre cercando di aumentare l'efficienza per i nostri clienti del 30% circa, grazie alla riduzione dei costi per un 10% e a velocità maggiori per il restante 20%. Il contenimento dei prezzi è una responsabilità nei confronti del cliente alla quale non possiamo sottrarci, ma qualsiasi ribasso di prezzi irragionevole sarebbe solo distruttivo per l'industria, e a volte anche per lo stesso cliente.

Noi abbiamo un parco macchine installato di circa 6.000 unità in Italia e 150.000 in tutto il mondo. Tenendo conto che la durata media di una macchina Mori Seiki è di sedici anni, non è mia intenzione distruggere questa industria a colpi di sconti”.

Da un confronto con gli altri Paesi tecnologicamente più avanzati, come giudica l'Italia per quanto riguarda la produzione di macchine utensili?

I nostri rapporti con i clienti e con i fornitori italiani sono buoni e sono fiducioso che continueranno a esserlo. Tra i nostri fornitori vi sono aziende italiane con le quali abbiamo instaurato ottimi rapporti di collaborazione. Tra queste Marposs e SMW Autoblock e molti fornitori di utensili rotanti come MT. Circa il 5-7% degli accessori e delle attrezzature periferiche che vanno a comporre le nostre macchine destinate al mercato americano o ad altri Paesi europei sono di produzione italiana. I nostri rapporti con gli attori del mercato italiano delle macchine utensili sono davvero molto buoni”.

È preoccupato per la crisi finanziaria, sia come produttore sia come privato cittadino?

“Certamente nel breve termine sono molto preoccupato della situazione attuale. Va comunque precisato che abbiamo goduto di quattro anni estremamente positivi. Ora è giunto il momento di tagliare alcune spese e riflettere sul futuro, concentrandoci in ambiti quali la progettazione di nuove macchine, la formazione, l'assunzione e la formazione di nuovi tecnici. Una cosa però mi preme segnalare: negli Stati Uniti, quest'anno le nostre vendite sono cresciute del 10% rispetto allo scorso anno. E la maggior parte dei proventi derivano da settori quali i motori a reazione, l'energetico, le risorse naturali, il comparto agricolo e quello medicale. È stata un po' la riscossa della 'vecchia' industria manifatturiera diretta alla cura della persona rispetto al settore finanziario. E questo prova l'importanza del settore delle macchine utensili durante questa fase di recessione negli Stati Uniti”.