

Una filosofia vincente

di Daniele Pascucci

Politiche aziendali che puntano davvero a valorizzare le persone, estrema attenzione alla qualità, strategie ben chiare in testa e prodotti di altissimo livello. Sono questi, nelle parole di P. Anders Ingemarsson, presidente e amministratore delegato di Makino Europe, i punti di forza che hanno permesso al Gruppo giapponese di sconfiggere la crisi e puntare con fiducia al futuro

Come si fa a passare da un periodo di crisi acuta come quella che sta attraversando il settore delle macchine utensili a una fase di crescita e di sviluppo? Parlando con P. Anders Ingemarsson, presidente e amministratore delegato di Makino Europe, e vedendo il percorso virtuoso fatto dalla sua azienda, crediamo di aver trovato varie risposte, ma una sopra di tutte: una cultura aziendale di livello superiore, fondata sulla responsabilità e sul valore assoluto delle persone prima



Makino: il centro internazionale di ricerca e sviluppo a Singapore.



Il centro tecnologico Makino di Cavenago (MB).



Lo stabilimento Makino di Katsuyama, in Giappone.



Sopra, un aspetto dell'International Aerospace Forum tenutosi a Kirchheim, in Germania. In mezzo, il centro di lavoro orizzontale a cinque assi T2 di Makino. Sulla sinistra, l'area di lavoro della a61nx-SE.

di tutto. Forse a qualcuno quest'ultima affermazione potrebbe suonare come una frase fatta: abbiamo le orecchie piene della retorica di 'super manager' che a parole mettono i propri dipendenti prima di ogni cosa, e, nei fatti, di fronte a periodi difficili, altro non sanno fare che far pagare proprio a costoro i conti più salati. Invece esistono grandi imprese che reagiscono alla crisi proprio puntando su alcuni principi cardine e, fra questi, la salvaguardia dei livelli occupazionali ben sapendo che un lavoratore valorizzato e responsabilizzato saprà dare il meglio di sé al momento opportuno quando gli verrà richiesto uno sforzo ulteriore. Ma lasciamo la parola al protagonista della nostra intervista...

"Il Gruppo Makino ha ottenuto una crescita significativa, nell'anno finanziario che è terminato con il marzo del 2012: sono state consolidate, a livello globale, vendite per 1,4 miliardi di dollari (26% in più sul precedente anno), il risultato operativo ha fatto registrare 73 milioni di dollari (il 122% in più) e gli ordini ricevuti hanno totalizzato 1,6 miliardi di dollari per un incremento del 35%.

Le vendite sono cresciute più velocemente in Giappone, Stati Uniti ed Europa. Dal punto di vista generale stiamo vedendo oggi il ritorno dei nostri investimenti in risorse umane e infrastrutture che abbiamo realizzato durante la recessione del 2009: alla fine del 2008 Makino entrò nella fase di crisi globale con 3.800 dipendenti e ha mantenuto costante questo numero per tutta la congiuntura fino al recente incremento della forza lavoro che ora è assestata sulle 4.000 unità; questo è un esempio della straordinaria capacità della nostra azienda di mantenere coerentemente le proprie strategie di lungo termine e di tenere fede ai principi della filosofia aziendale. [durante la crisi, a fronte di nessun licenziamento, tutti i dipendenti si sono visti diminuire nella stessa percentuale gli stipendi e questo naturalmente a cominciare dai dirigenti. - n.d.r. -]".

Nella visione di Makino che ruolo ha il mercato europeo e, all'interno di esso, come viene valutato quello italiano?

"Negli anni recenti Makino ha fatto grandi investimenti in Europa attuando inoltre una conseguente espansione. Nel 2007 ci siamo spostati nella nuova sede centrale di Amburgo, un nuovo sito dotato delle più moderne strutture; nello stesso anno abbiamo aperto a Bratislava un nuovo centro tecnologico nel quale abbiamo impiegato una forza lavoro di oltre 50 unità. Nel 2011 abbiamo aperto un ufficio di rappresentanza a Mosca e costituito una sede legale a Barcellona. Quest'anno sposteremo i nostri uffici francesi in una moderna struttura vicino all'aeroporto internazionale di Parigi ed espanderemo la nostra presenza in Europa Centrale con una nuova sede legale in Polonia. Per quanto riguarda l'Italia abbiamo deciso, pur nel bel mezzo della più profonda recessione, di investire 5 milioni di euro in un nuovo centro tecnologico a Cavenago. Noi investiamo continuamente nel potenziamento del nostro personale dedicato alle vendite, alle applicazioni e ai servizi; nonostante le turbolenze economiche nel Sud Europa, siamo tornati agli stessi livelli del biennio 2007/2008. In conclusione, possiamo dire che l'Europa, e l'Italia in particolare sono davvero un mercato strategico per Makino".

Stiamo assistendo agli sviluppi di alcune importanti cooperazioni, a livello globale, fra primari costruttori di macchine utensili: come valuta queste operazioni? Makino sta per caso pensando a qualcosa di simile?

"Compagnie differenti hanno obiettivi differenti e, di conseguenza, perseguono obiettivi diversi. Fusioni e acquisizioni possono essere efficaci per conseguire maggiori volumi, mercati complementari e anche prodotti complementari...Makino è più concentrata sulla promozione e l'avanzamento della produzione di tecnologie di altissimo livello qualitativo assieme

ai propri partner per fornire soluzioni produttive e servizi caratterizzati da eccellenti doti di precisione e di affidabilità. In questo ambito noi vogliamo essere il fornitore di riferimento. Grazie al nostro impegno e alle nostre competenze, in particolare nelle applicazioni ingegneristiche, i clienti possono ottenere un ritorno dei loro investimenti che non teme confronti. Questa nostra filosofia, in molti casi, può essere in contraddizione con una crescita molto più rapida dei volumi ottenuta attraverso fusioni e acquisizioni”.

Recentemente Makino ha tenuto a Kirchheim, in Germania, una ‘Settimana tecnologica’, ci può tracciare un bilancio dell’iniziativa?

“Devo dire che sono molto soddisfatto dell’evento e delle reazioni positive dei più di 200 clienti, provenienti da tutta Europa, che ci hanno visitato; l’International Aerospace Forum è stato un vero successo: molti dei partecipanti si sono resi conto, secondo noi, che la tecnologia di Makino rappresenta l’unica scelta per essere davvero competitivi negli impegnativi processi di lavorazione su materiali come alluminio e titanio. La successiva open-house ha dimostrato ancora una volta l’ampiezza e la capacità della nostra offerta di strumenti e tecnologie che spaziano da una precisione a livello di micron fino alle più impegnative lavorazioni pesanti”.

Lei ha citato l’International Aerospace Forum che aveva la funzione di presentare il vostro considerevole know-how nel campo delle lavorazioni per il settore aerospaziale...

“La maggior parte delle imprese che lavorano per l’industria aerospaziale sono alla costante ricerca di condizioni di produzione a minor costo e di

brevi tempi di attraversamento, a fronte naturalmente di un’estrema precisione. Le eccezionali capacità di asportazione e la qualità dei componenti dimostrate durante l’International Aerospace Forum hanno posizionato Makino come leader tecnologico assoluto. Nei prossimi mesi lanceremo un buon numero di nuove tecnologie con un grande potenziale di mercato; grazie ad avanzate dinamiche delle macchine, a un potente mandrino (120 kW) e a un design modulare con capacità dell’asse X di andare da 4 a 20 metri, la nuova generazione di grandi centri di lavoro orizzontali, denominata A4-A20, è la soluzione ideale per produrre componenti strutturali in alluminio di alta qualità per l’industria aerospace. Da notare che queste macchine, nonostante le loro grandi dimensioni, raggiungono un’accelerazione sugli assi di 0,8 g”.

Una delle vostre ultime novità ha riscosso molto interesse a Kirchheim: la a61nx-5E...

“Si tratta di una macchina progettata sia per il settore aeronautico sia per i componenti industriali in generale; oltre all’aggiunta del quinto asse al già performante a61nx e all’aggiunta di un innovativo cambio pallet automatico, i nostri tecnici sono riusciti a ridurre sensibilmente i tempi di settaggio per aumentare la produttività. La velocità del mandrino a 24.000 giri/min e la potenza di 80 kW sono l’ideale per lavorare l’alluminio, raggiungendo tassi di asportazione di 5.000 cc/min; mentre il mandrino a 14.000 giri/min con coppia di 240 Nm è adattissimo per lavorare il titanio”.

Makino vanta anche la produzione di rinomatissime macchine per elettroerosione...

“È il caso ad esempio della macchina per elettroerosione a filo U3 con la sua eccezionale capacità di raggiungere 0,4 $\mu\text{m}/3$ passaggi, è la sola macchina sul mercato a fornire una qualità superficiale di questo valore aggiunto in tre soli passaggi. In tal modo si accelera il processo di taglio e si abbassano i costi operativi, dal momento che si usa meno filo. Con la U3 un ulteriore incremento della produttività si ottiene grazie alla sua capacità di infilaggio ad alta velocità senza errori, alla semplicità di utilizzo e alla facile manutenzione. Anche qui le applicazioni target sono die & mould e la produzione di pezzi di alta precisione”.

C’è qualche altra novità in questo ambito?

“Makino presenta anche la EDBV3, una macchina per elettroerosione dedicata alla realizzazione di



Gli uffici Makino di Kirchheim unter Teck (presso Stoccarda).



Il dottor P. Anders Ingemarsson è nato nel 1960 a Simrishamn, un piccolo villaggio nel sud della Svezia. È cresciuto a Stoccolma e ha studiato alla Uppsala University e poi al California Institute of Technology; ha conseguito diversi traguardi di studio: Master of Science in Engineering Physics, Ph.D. in Physics, University Degree in Business Administration. Ha avuto diverse volte posizioni da manager in Gruppi multinazionali come ABB, DaymlerChrysler e Bombardier. Nel 2003 è entrato in Makino dove ha sempre ricoperto il ruolo di presidente e amministratore delegato di Makino Europe.



fori di raffreddamento in pale e palette nei motori di aerei. Reagendo alle richieste dei fabbricanti di motori di aerei per una produzione più efficiente dei fori di raffreddamento, Makino ha concepito una soluzione che riduce radicalmente il tempo di lavorazione e abbassa i costi operativi grazie a una combinazione di nuove tecnologie, tra cui una lavorazione totalmente in immersione e una più facile programmazione con tecnologia da foro a foro. La riduzione del tempo di lavorazione è impressionante: la EDBV3 riesce ad eseguire fori a una velocità sette volte superiore a quella della tecnologia EDM esistente. Oltre ad accrescere l'efficienza nella realizzazione di fori di raffreddamento nel settore aerospaziale, la EDBV3 Makino è vantaggiosamente impiegabile anche per applicazioni medicali".

Quanto pesa per la sua azienda l'aspetto della ricerca e dello sviluppo?

"Makino investe in ricerca e sviluppo una quantità enorme di denaro e risorse: pensi che le persone addette a queste funzioni rappresentano circa il 20% della nostra forza lavoro in Giappone! I nostri clienti hanno davvero bisogno della qualità che possiamo offrire per essere più competitivi e sviluppare il loro business e la competitività è ancora più importante nell'Europa dell'ovest dove

si fanno sempre più sentire i concorrenti provenienti dall'Asia e da altre parti del pianeta".

Concetti come efficienza energetica, ergonomia, protezione ambientale ecc. possono essere strumenti strategici per fare business?

"Io definirei queste tematiche come dei veri e propri 'must' e Makino è, nella maniera più assoluta, impegnata a favorire uno sviluppo rispettoso al riguardo. La già citata nuova serie a61nx-5E capace di un risparmio energetico di oltre il 30% oppure la F8 con doppie porte che favoriscono una eccezionale ergonomia sono soluzioni concrete che testimoniano coi fatti e non solo a parole il nostro impegno in proposito. Fra l'altro, queste due macchine sono in mostra in questi giorni alla fiera Bi-Mu di Milano".

Dal suo punto di osservazione, quali tendenze vede in atto all'interno del mercato delle macchine utensili?

"Complessivamente mi pare che oggi tutte le aziende, non solo le più grandi ma anche quelle di medie dimensioni e le più piccole, siano alla ricerca della massima affidabilità che permetta di fare un uso migliore dell'automazione, di ottenere grande precisione e superfici di qualità (questo per evitare lavori di finitura), di avere un alto tasso di accuratezza per minimizzare gli scarti; esse tendono sempre più anche a innalzare la produttività per massimizzare il ritorno degli investimenti. Tutti questi sono fattori chiave per assicurare una crescita sostenibile e avere redditività in una situazione in cui la competizione raggiunge livelli altissimi e la pressione sui prezzi si fa assillante".

Per concludere ci piacerebbe sapere come vede lei la sua azienda nel prossimo futuro...

"Makino continuerà nel suo percorso sviluppando collaborazioni di lungo termine con tutti i suoi clienti sparsi per il mondo, fornendo soluzioni all'avanguardia e servizi di qualità in applicazioni dedicate. In Europa accresceremo ulteriormente la nostra rete e aumenteremo le risorse dedicate alla vendita, alle applicazioni e al service: sia in termini di capacità sia di potenzialità. Abbiamo in serbo molti altri progetti e, considerati tutti i nuovi sviluppi che ampliano il nostro portfolio, non vedo l'ora di presentarli sia nelle prossime fiere sia in tutti gli altri incontri che faremo con gli utilizzatori".

