



— JENNIFER LIEB

Vysoké cíle v Down Under: Jak Freighter Group proměňuje kovárnu ve smart factory

Ještě před několika lety to vypadalo, jako kdyby éra u Freighter Group končila. Australský výrobce přivázal pro těžké náklady vážně zvažoval odstavení vlastní výroby. Po desetiletí firma Freighter Group budovala výrobu a při tom hodně spoléhala na manuální procesy a kvalifikované pracovní síly. Vysoké mzdové náklady a dlouhé průběžné doby snižovaly zisky a nutily Freighter Group k závažnému rozhodnutí. Vedení firmy se rozhodlo k herkulovskému úkolu bývalou kovárnu přestavět ve smart factory. Pořítali se těmi tvrdými a krušnými lety – nyní stojí firma před prvními úspěchy.

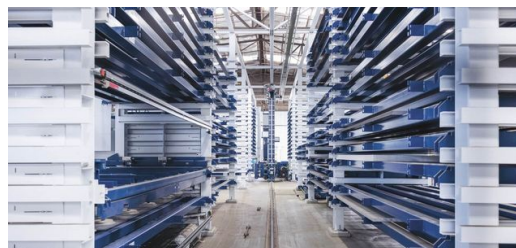
Greg L'Estrange měl právě práci v továrně v Ballarat, když zazvonil jeho telefon. Na druhém konci přístroje se ozýval čidič vysokozdvizného vozíku z továrny. „Ptal se mě na určitý díl. Nebyl si úplně jistý, kam to patří, říkal mi ale také přímo, co by s tím udělal“, říká Greg L'Estrange, předseda představenstva firmy Freighter Group. Nenucený rozhovor mezi dělníkem a nejvyšším postaveným vedoucím pracovníkem by mohl překvapit. Konec konce Freighter Group není čemeslný podnik, nýbrž australský přední výrobce nářadí.

L'Estrange a jeho pravá ruka, vedoucí výroby Brad Givens, sázejí na ploché hierarchie. Manýry? Jsou oběma manažerům cizí. Rozhovor s TRUe vedou přímo ve výrobní hale a nosí pracovní pláště. Ztělesňují duševno kovářské dílny, kterou Freighter Group byla, když všechno začalo – a to, protože L'Estrange sám k firmě patří teprve tři roky. Tehdejší kovárna to dotáhla daleko. Výrobní podnik zaměstnává 700 pracovníků, v uplynulém roce dosáhl ročního obrátu 400 milionů australských dolarů.





<p>Ohledně přesnosti a transparentnosti udělala výroba u Freightler Group velký krok kupředu – z toho se radovali i pracovníci.</p>



<p>S dřívějšími pokusy o automatizaci procesů, neměla firma Freightler Group šanci. To se má změnit s novým vybavením. K tomu patří automatizovaný skladový systém.</p>



<p>Také softwarově podporované řízení výroby patří pro Freightler Group k základním pilířům automatizace.</p>

— ZÁSADNÍ ČÁST JE K DISPOZICI

Avšak před několika lety bylo podnikové prostředí stále méně příznivé. U Freightler Group přišli dlouho lpěli na starém způsobu výroby. Kvůli neefektivním metodám docházelo ke zvyšování nákladů. Selhávaly pokusy o digitalizaci a automatizaci procesů. Konkurenti je doháněli, firma Freightler Group přicházela o podíly na trhu. Když skupina privátních investorů před třemi lety koupila firmu, jednalo se nejednou o všechno nebo o nic. Zásadní část Freightler Group, výroba, se nacházela před ukončením.

Kalkulace nových vlastníků, ke kterým patřil také Greg L'Estrange, vypadala logicky a racionálně. Měla být ukončena veškerá probíhající výroba včetně hlavního výrobního provozu v Ballarat umístěného 100 kilometrů severozápadně od Melbourne. V nové strategii bylo plánováno importovat přístroje a zcela se soustředil na odbyty. Peníze z prodeje výroby vypadaly lákavě. Ale proběhlo to jinak. Majitelé učinili obrát o 180 stupňů. Místo prodeje se rozhodli firmu rozdělit a masivně investovat do výroby.

» Vybavení je klíčem ke dveřím. Projít však musíme sami.

Greg L'Estrange, předseda představenstva firmy Freightler Group

„Ve strategii bylo plánováno, že po dobu tří let nebudou žádné výnosy. Veškeré cashflow muselo být vkládáno zpět do firmy“, říká L'Estrange, který se u investorů zasadil o prosazení této možnosti. Jeho odhad: Dlouhodobě by výnos byl vyšší než při prodeji. „Naštěstí jsme se vzdali rychlého získání peněz a rozhodli se pro uplatnění druhé možnosti“, vzpomíná si Greg L'Estrange. Nyní se jednalo o to, bývalou kovářskou dílnu během několika let proměnit ve vysoce moderní excelentní centrum. Cíl: Snížit provozní náklady, zdvojnásobit výrobu a tak se stát dlouhodobě ziskovou firmou. Ale jak se měla tato zásadní změna uskutečnit? Firma Freightler Group neměla žádnou zkušenost s moderní výrobní technikou. Na některé pokusy, které se do té doby uskutečnily, selhaly s velkým neúspěchem.

Rychle bylo jasné: Bylo potřeba získat zkušené partnery. Společnost TRUMPF společně s lokálním partnerem Headland Technology prokázala, že je nejlepší volbou. Firma Freightler Group sází ohledně „Kovářny 4.0“ na stroje a software rodinné firmy z Ditzingenu. Jen do nových zařízení v hlavním výrobním centru v Ballarat firma Freightler Group investovala 50 milionů australských dolarů, přepočteno více než 30 milionů euro. U TRUMPF koupili [TruLaser 5040](#), [TruLaser Tube 7000](#), dva [TruBend 5000](#) a [velkoskladový systém STOPA](#). Softwarové řešení [Oseon](#) integruje firmu do nové, SAP utvářené IT architektury. Vedení firmy pracuje s vysokým nasazením na tom, aby nové stroje byly začleněny do procesů. Do začátku roku 2026 to ještě bude trvat, říká L'Estrange, potom bude přechod ke smart factory dokončen.



» Manažeré se chtějí sami účastnit procesů a ne jenom sedět v kanceláři.

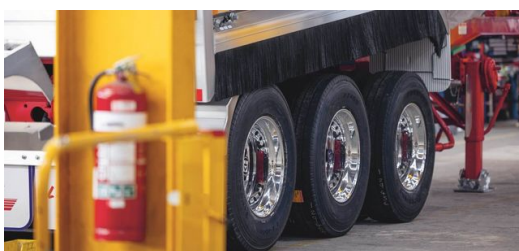
Brad Givens, vedoucí výroby Freightler Group

— TRANSPARENTNOST JE FUNDAMENTÁLNÍ

Nová vysoká přesnost rozměrů je pro L'Estrange velkým krokem směrem kupředu. Stroje od TRUMPF vyrábějí díly daleko přesněji než staré stroje. Nízké tolerance jsou základním předpokladem pro automatizované procesy. L'Estrange hovoří ze zkušenosti. V minulosti pokusy o zavedení svařování podporovaného roboty žalostně selhaly přesně z tohoto důvodu. Jeho poučení z toho: „Když nedokážete díly od začátku vyrábět přesně, nezáleží vážně s automatizací.“

Kromě přesných strojů sází Freightler Group na Oseon, software řízení výroby a toku materiálu. Díky Oseon všichni zúčastnění ve správný čas na správném místě obdrží informace, které jsou pro ně relevantní. Tuto transparentnost označuje L'Estrange jako „fundamentální“. Umožňuje vidět, zda procesy fungují nebo ne.

L'Estrange a Givens jsou přesvědčeni o tom, že radikální přeměna má úspěch pouze tehdy, když při ní spolupracují i zaměstnanci. A tomu tak je pouze tehdy, když úroveň vedení jde příkladem. „Manažeré se chtějí sami účastnit procesů a ne jenom sedět v kanceláři. Rozhodujeme se rychle, naše tolerance pro byrokracii je nízká“, říká Givens. Jak jeho samotného tak také Grega L'Estrange lze často jít potkat ve výrobě než v kanceláři, objasňuje.



<p>Ride on: Budoucnost Freightler Group jako výrobce vysoce kvalitních příslušenství je zajištěna.</p>



<p>Během několika let firma Freightler Group bývalou kovárskou dílnu proměnila ve vysoce moderní excelentní centrum.</p>



<p>Do začátku roku 2026 chce firma Freightler Group mít dokončený přechod ke smart factory.</p>

— PRACOVNÍCI MUSEJÍ DOKÁZAT UNĚST ZMĚNU

Pro něj osobně je proměna podstatná, ale není tomu tak u všech. Někteří pracovníci pracují již po desetiletí ve firmě, ale chtějí vyrábět podle staré školy. Přeměny kovárny ve smart factory se účastní pouze zdrženlivě. Šéfové proto zachovávají provoz dvěma způsoby. Pracovníky, kteří jsou připraveni se změnit, firma dále vzdělává. Zároveň L'Estrange a Givens zaměstnal nový personál. Poohlédli se po mladých lidech, kteří projevují nadšení pro nové technologie. Chtěli pracovníky, kteří chápou, proč je přeměna nutná. „Greg osazenstvu objasnil, co se stane, když se změníme“, říká Givens.

Mnoho pracovníků napoprvé pochopilo, o co se jedná, když viděli nový stroj na řezání trubek laserem od TRUMPF. „Když jsme pracovníkům ukázali, co stroj umí, byli nadšeni. To kompletně změnilo jejich postoj“, říká Givens. Význam takových klíčových momentů ještě není dostatečně oceněn - z hlediska Grega L'Estrange a Brada Givense. Jsou to milníky v procesu změny. Nebo o úspěchu nebo neúspěchu z jejich hlediska nerozhodují ani stroje ani software, nýbrž sami pracovníci.



L'Estrange: „Vybavení je klíčem ke dveřím. Projít však musíme sami.“



JENNIFER LIEB

TRUMPF GROUP COMMUNICATIONS

