

JENNIFER LIEB

Vysoké cíle v Down Under: Jak Freighter Group prom□□uje kovárnu ve smart factory

Ješt□ p□ed n□kolika lety to vypadalo, jako kdyby éra u Freighter Group kon□ila. Australský výrobce p□ív□s□ pro t□žké náklady vážn□ zvažoval odstavení vlastní výroby. Po desetiletí firma Freighter Group budovala výrobu a p□i tom hodn□ spoléhala na manuální procesy a kvalifikované pracovní síly. Vysoké mzdové náklady a dlouhé pr□b□žné doby snižovaly zisky a nutily Freighter Group k závažnému rozhodnutí. Vedení firmy se rozhodlo k herkulovskému úkolu bývalou kovárnu p□estav□t ve smart factory. Po□ítali se t□emi tvrdými a krušnými lety – nyní stojí firma p□ed prvními úsp□chy.

Greg L'Estrange m□l práv□ práci v továrn□ v Ballarat, když zazvonil jeho telefon. Na druhém konci p□ístroje se ozýval □idi□ vysokozdvižného vozíku z továrny. „Ptal se m□ na ur□itý díl. Nebyl si úpln□ jistý, kam to pat□í, □íkal mi ale také p□ímo, co by s tím ud□lal", □íká Greg L'Estrange, p□edseda p□edstavenstva firmy Freighter Group. Nenucený rozhovor mezi d□lníkem a nejvyše postaveným vedoucím pracovníkem by mohl p□ekvapit. Konec konc□ Freighter Group není □emeslný podnik, nýbrž australský p□ední výrobce náv□s□.

L'Estrange a jeho pravá ruka, vedoucí výroby Brad Givvens, sázejí na ploché hierarchie. Manýry? Jsou ob□ma manažer□m cizí. Rozhovor s TRUe vedou p□ímo ve výrobní hale a nosí pracovní pláš□. Zt□les□ují duševno ková□ské dílny, kterou Freighter Group byla, když všechno za□alo – a to, p□estože L'Estrange sám k firm□ pat□í teprve t□i roky. Tehdejší kovárna to dotáhla daleko. Výrobní podnik zam□stnává 700 pracovník□, v uplynulém roce dosáhl ro□ního obratu 400 milion□ australských dolar□.



Ohledn□ p□esnosti a transparentnosti ud□lala výroba u Freighter Group velký krok kup□edu – z toho se radovali i pracovníci.



S d□ív□jšími pokusy o automatizaci proces□, nem□la firma Freighter Group št□stí. To se má zm□nit s novým vybavením. K tomu pat□í automatizovaný skladový systém.



Také softwarem podporované □ízení výroby pat□í pro Freighter Group k základním pilí□m automatizace.

ZÁSADNÍ □ÁST JE K DISPOZICI

Avšak p□ed n□kolika lety bylo podnikové prost□edí stále mén□ p□íznivé. U Freighter Group p□íliš dlouho lp□li na starém zp□sobu výroby. Kv□li neefektivním metodám docházelo ke zvyšování náklad□. Selhávaly pokusy o digitalizaci a automatizaci proces□. Konkurenti je dohán□li, firma Freighter Group p□icházela o podíly na trhu. Když skupina privátních investor□ p□ed t□emi lety koupila firmu, jednalo se najednou o všechno nebo o nic. Zásadní □ást Freighter Group, výroba, se nacházela p□ed ukon□ením.

Kalkulace nových vlastník□, ke kterým pat□il také Greg L'Estrange, vypadala logicky a racionáln□. M□la být ukon□ena veškerá probíhající výroba v□etn□ hlavního výrobního provozu v Ballarat umíst□ného 100 kilometr□ severozápadn□ od Melbourne. V nové strategii bylo plánováno importovat p□ív□sy a zcela se soust□edit na odbyt. Peníze z prodeje výroby vypadaly lákav□. Ale prob□hlo to jinak. Majitelé u□inili obrat o 180 stup□□. Místo prodeje se rozhodli firmu roz□lenit a masivn□ investovat do výroby.

> **Vybavení je klí□em ke dve□ím. Projít však musíme sami.**
>
> Greg L'Estrange, p□edseda p□edstavenstva firmy Freighter Group

„Ve strategii bylo plánováno, že po dobu t□í let nebudou žádné výnosy. Veškeré cashflow muselo být vkládáno zp□t do firmy", □íká L'Estrange, který se u investor□ zasadil o prosazení této možnosti. Jeho odhad: Dlouhodob□ by výnos byl vyšší než p□i prodeji. „Našt□stí jsme se vzdali rychlého získání pen□z a rozhodli se pro uplatn□ní druhé možnosti", vzpomíná si Greg L'Estrange. Nyní se jednalo o to, bývalou ková□skou dílnu b□hem n□kolika let prom□nit ve vysoce moderní excelentní centrum. Cíl: Snížit provozní náklady, zdvojnásobit výrobu a tak se stát dlouhodob□ ziskovou firmou. Ale jak se m□la tato zásadní zm□na uskute□nit? Firma Freighter Group nem□la žádnou zkušenost s moderní výrobní technikou. N□které pokusy, které se do té doby uskute□nily, selhaly s velkým neúsp□chem.

Rychle bylo jasné: Bylo pot□eba získat zkušené partnery. Spole□nost TRUMPF spole□n□ s lokálním partnerem Headland Technology prokázala, že je nejlepší volbou. Firma Freighter Group sází ohledn□ „Kovárny 4.0" na stroje a software rodinné firmy z Ditzingenu. Jen do nových za□ízení v hlavním výrobním centru v Ballarat firma Freighter Group investovala 50 milion□ australských dolar□, p□epo□teno více než 30 milion□ euro. U TRUMPF koupili TruLaser 5040, TruLaser Tube 7000, dva TruBend 5000 a velkoskladový systém STOPA. Softwarové □ešení Oseon integruje firmu do nové, SAP utvá□ené IT architektury. Vedení firmy pracuje s vysokým nasazením na tom, aby nové stroje byly za□len□ny do proces□. Do za□átku roku 2026 to ješt□ bude trvat, □íká L'Estrange, potom bude p□echod ke smart factory dokon□en.

Manaže□i se cht□jí sami ú□astnit proces□ a ne jenom sed□t v kancelá□i.

Brad Givvens, vedoucí výroby Freighter Group

TRANSPARENTNOST JE FUNDAMENTÁLNÍ

Nová vysoká p□esnost rozm□r□ je pro L'Estrange velkým krokem sm□rem kup□edu. Stroje od TRUMPF vyráb□jí díly daleko p□esn□ji než staré stroje. Nízké tolerance jsou základním p□edpokladem pro automatizované procesy. L'Estrange hovo□í ze zkušenosti. V minulosti pokusy o zavedení sva□ování podporovaného roboty žalostn□ selhaly p□esn□ z tohoto d□vodu. Jeho pou□ení z toho: „Když nedokážeš díly od za□átku vyráb□t p□esn□, neza□ínej vážn□ s automatizací."

Krom□ p□esných stroj□ sází Freighter Group na Oseon, software k □ízení výroby a toku materiálu. Díky Oseon všichni zú□astn□ní ve správný □as na správném míst□ obdrží informace, které jsou pro n□ relevantní. Tuto transparentnost ozna□uje L'Estrange jako „fundamentální". Umož□uje vid□t, zda procesy fungují nebo ne.

L'Estrange a Givvens jsou p□esv□d□eni o tom, že radikální p□em□na má úsp□ch pouze tehdy, když p□i ní spolupracují i zam□stnanci. A tomu tak je pouze tehdy, když úrove□ vedení jde p□íkladem. „Manaže□i se cht□jí sami ú□astnit proces□ a ne jenom sed□t v kancelá□i. Rozhodujeme se rychle, naše tolerance pro byrokracii je nízká", □íká Givvens. Jak jeho samotného tak také Grega L'Estrange lze □ast□ji potkat ve výrob□ než v kancelá□i, objas□uje.



Ride on: Budoucnost Freighter Group jako výrobce vysoce kvalitních p□ív□s□ je zajišt□na.



B□hem n□kolika let firma Freighter Group bývalou ková□skou dílnu prom□nila ve vysoce moderní excelentní centrum.



Do za□átku roku 2026 chce firma Freighter Group mít dokon□ený p□echod ke smart factory.

PRACOVNÍCI MUSEJÍ DOKÁZAT UNÉST ZM□NU

Pro n□j osobn□ je prom□na podn□tná, ale není tomu tak u všech. N□kte□í pracovníci pracují již po desetiletí ve firm□, ale cht□jí vyráb□t podle staré školy. P□em□ny kovárny ve smart factory se ú□astní pouze zdrženliv□. Šéfové proto zachovávají provoz dv□ma zp□soby. Pracovníky, kte□í jsou p□ipraveni se zm□nit, firma dále vzd□lává. Zárove□ L'Estrange a Givvens zam□stnal nový personál. Poohlédli se po mladých lidech, kte□í projevují nadšení pro nové technologie. Cht□li pracovníky, kte□í chápou, pro□ je p□em□na nutná. „Greg osazenstvu objasnil, co se stane, když se nezm□níme", □íká Givvens.

Mnoho pracovník□ napoprvé pochopilo, o co se jedná, když vid□li nový stroj na □ezání trubek laserem od TRUMPF. „Když jsme pracovník□m ukázali, co stroj umí, byli nadšeni. To kompletn□ zm□nilo jejich postoj", □íká Givvens. Význam takových klí□ových moment□ ješt□ není dostate□n□ ocen□n - z hlediska Grega L'Estrange a Brada Givvense. Jsou to milníky v procesu zm□ny. Nebo□ o úsp□chu nebo neúsp□chu 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