

JENNIFER LIEB

Puntare in alto in Australia: come Freighter Group ha trasformato una fucina in una Smart Factory

Solo pochi anni fa sembrava che un'era di Freighter Group stesse per finire. Il produttore australiano di rimorchi per carichi pesanti stava seriamente considerando di interrompere la propria produzione. Nel corso dei decenni, aveva sviluppato la produzione, facendo molto affidamento su processi manuali e manodopera qualificata. Gli alti costi salariali e i lunghi tempi di consegna hanno ridotto i profitti e costretto Freighter Group a prendere una decisione dalle conseguenze pesanti. La direzione ha deciso di trasformare l'ex fucina in una Smart Factory con un'impresa titanica. Ha messo in conto tre anni duri e dolorosi, ma ora l'azienda sta ottenendo i primi successi.

Greg L'Estrange era in fabbrica a Ballarat quando squillò il telefono. All'altro capo del telefono, un carrellista dell'azienda. "Mi ha chiesto di un pezzo specifico. Non era del tutto sicuro di dove andasse posto, ma mi ha anche detto direttamente cosa ne avrebbe fatto", afferma Greg L'Estrange, presidente del Consiglio di amministrazione di Freighter Group. Lo scambio informale tra lavoratore e top management potrebbe sorprendere. Dopo tutto, Freighter Group non è un'azienda artigianale, ma il principale produttore australiano di semirimorchi.

L'Estrange e il suo braccio destro, il direttore di produzione Brad Givvens, puntano su gerarchie piatte. Darsi delle arie? È un atteggiamento del tutto sconosciuto ai due manager. Il colloquio con TRUe si svolge direttamente nel capannone di produzione e indossano abiti da lavoro. Incarnano lo spirito della fucina che era Freighter Group quando tutto ebbe inizio, anche se L'Estrange stesso ne fa parte solo da tre anni. L'ex fucina ha fatto molta strada. L'azienda di produzione impiega 700 addetti e lo scorso anno ha realizzato un fatturato annuo di 400 milioni di dollari australiani.



In termini di precisione e trasparenza, la produzione di Freighter Group ha fatto un grande passo avanti, il che ha reso felici anche i collaboratori.



Freighter Group non ha avuto fortuna con i precedenti tentativi di automatizzare i processi. Il nuovo equipaggiamento dovrebbe cambiare la situazione. Ciò include un sistema d'immagazzinamento automatizzato.



Anche il controllo della produzione basato su software è uno dei pilastri dell'automazione di Freighter Group.

IL FULCRO DELL'ATTIVITÀ A DISPOSIZIONE

Ma qualche anno fa il contesto è diventato più cupo. Freighter Group si è aggrappato troppo a lungo alle vecchie procedure di produzione. Metodi inefficienti hanno fatto aumentare i costi. I tentativi di digitalizzare e automatizzare i processi sono falliti. I concorrenti hanno guadagnato terreno, mentre Freighter Group perdeva quote di mercato. Quando un gruppo di investitori privati ha acquistato l'azienda tre anni fa, improvvisamente si è trattato di tutto o niente. Il fulcro di Freighter Group, la produzione, era sull'orlo del collasso.

Il calcolo dei nuovi proprietari, tra cui Greg L'Estrange, sembrava logico e razionale. L'intera produzione in difficoltà, compreso il principale stabilimento di produzione situato a Ballarat, 100 chilometri a nord-ovest di Melbourne, avrebbe dovuto chiudere. La nuova strategia prevedeva l'importazione di rimorchi concentrandosi esclusivamente sulla distribuzione. Il denaro ricavato dalla vendita della produzione sembrava allettante. Ma le cose andarono diversamente. I proprietari hanno fatto un'inversione di 180 gradi. Invece di vendere, hanno deciso di dividere l'azienda e di investire massicciamente nella produzione.

> **È l'equipaggiamento la chiave per varcare la soglia. Ma siamo noi a dover proseguire il cammino.**
>
> Greg L'Estrange, presidente del Consiglio di amministrazione di Freighter Group

"La strategia prevedeva che non ci sarebbe stato alcun profitto per tre anni. L'intero flusso di cassa doveva tornare all'azienda", afferma L'Estrange, che ha sostenuto questa opzione con gli investitori. Il suo approccio: a lungo termine, l'utile sarebbe stato superiore rispetto alla vendita. "Fortunatamente, abbiamo rinunciato al denaro facile e abbiamo optato per la seconda opzione", ricorda Greg L'Estrange. Ora la missione era quella di trasformare l'ex fucina in un centro di eccellenza all'avanguardia nel giro di pochi anni. L'obiettivo: ridurre i costi operativi, raddoppiare la produzione e registrare così profitti a lungo termine. Ma come si sarebbe potuto ottenere il turnaround? Freighter Group aveva poca esperienza nella moderna tecnologia di produzione. I pochi tentativi che c'erano stati fino a quel momento erano falliti clamorosamente.

Fu subito chiaro che c'era bisogno di partner esperti. Freighter Group, insieme al partner locale Headland Technology, si è rivelata la scelta migliore. Freighter Group punta sulle macchine e sul software dell'azienda a conduzione familiare di Ditzingen per il suo percorso verso la "Forgiatura 4.0". Freighter Group ha investito 50 milioni di dollari australiani, pari a oltre 30 milioni di euro, solo nei nuovi impianti del centro di produzione principale di Ballarat. Da TRUMPF sono state

acquistati i modelli TruLaser 5040, TruLaser Tube 7000, due TruBend 5000 e il sistema di immagazzinamento di grandi dimensioni STOPA. La soluzione software Oseon integra l'azienda in una nuova architettura IT caratterizzata da SAP. La direzione aziendale sta lavorando a pieno ritmo per inserire le nuove macchine nei processi. Secondo L'Estrange, ci vorrà ancora fino all'inizio del 2026, poi sarà completata la transizione alla Smart Factory.

I manager vogliono darsi da fare e non stare seduti in ufficio.

Brad Givvens, direttore di produzione Freighter Group

LA TRASPARENZA È FONDAMENTALE

Il nuovo livello di precisione è un grande passo avanti per L'Estrange. Le macchine TRUMPF producono pezzi molto più precisi rispetto alle vecchie macchine. Le tolleranze ridotte sono il requisito fondamentale per i processi automatizzati. L'Estrange parla per esperienza. In passato, i tentativi di introdurre la saldatura robotizzata sono falliti miseramente proprio per questo motivo. La lezione che ne ha tratto: "Se non si possono produrre i componenti con precisione fin dall'inizio, meglio non passare nemmeno all'automazione".

Oltre alle macchine di precisione, Freighter Group si affida a Oseon, un software per il controllo della produzione e del flusso di materiale. Grazie a Oseon, tutte le parti coinvolte ricevono le informazioni rilevanti per loro al momento giusto e nel posto giusto. Per L'Estrange questa trasparenza è "fondamentale". Consente di constatare se i processi funzionano o meno.

L'Estrange e Givvens sono convinti che il cambiamento radicale abbia successo solo se il personale è coinvolto. Questo, a sua volta, è possibile solo se il livello dirigenziale dà l'esempio. "I manager vogliono darsi da fare e non stare seduti in ufficio. Prendiamo decisioni rapidamente, la nostra tolleranza per la burocrazia è bassa", afferma Givvens. Sia lui che Greg L'Estrange si incontrano più spesso in produzione che in ufficio, aggiunge.



Tutti a bordo: il futuro di Freighter Group come produttore di rimorchi di alta qualità è assicurato.



Nel giro di pochi anni, Freighter Group ha trasformato la fucina in un centro di eccellenza all'avanguardia.



Freighter Group intende completare la transizione verso la Smart Factory entro l'inizio del 2026.

I COLLABORATORI DEVONO SUPPORTARE IL CAMBIAMENTO

Personalmente, è stimolato dal cambiamento, ma non tutti la pensano così. Alcuni collaboratori lavorano in azienda da decenni e vogliono solo continuare a produrre come si faceva una volta. Sono riluttanti a passare dalla fucina alla Smart

Factory. I capi stanno quindi procedendo su due fronti. L'azienda sta formando i collaboratori che sono disposti a cambiare. Allo stesso tempo, L'Estrange e Givvens hanno assunto nuovo personale. Si sono messi alla ricerca di giovani appassionati di tecnologia. Volevano collaboratori che capissero perché è necessario attuare questo cambiamento. "Greg ha chiarito al personale cosa succederà se non cambiamo", commenta Givvens.

Molti collaboratori hanno capito per la prima volta di cosa si tratta quando hanno visto la nuova macchina taglio laser di tubi di TRUMPF. "Quando abbiamo mostrato ai collaboratori di cosa è capace, ne sono rimasti entusiasti. Questo ha cambiato completamente il loro atteggiamento", aggiunge Givvens. Secondo Greg L'Estrange e Brad Givvens, l'importanza di questi momenti chiave non va sottovalutata. Sono pietre miliari nel processo di cambiamento. Perché, dal loro punto di vista, il successo o il fallimento non sono determinati né dalle macchine né dal software, ma dagli stessi collaboratori. L'Estrange: "È l'equipaggiamento la chiave per varcare la soglia. Ma siamo noi a dover proseguire il cammino".



JENNIFER LIEB

TRUMPF GROUP COMMUNICATIONS