JENNIFER LIEB

Flying high down under: hoe Freighter Group een smederij veranderde in een Smart Factory

Enkele jaren geleden nog leek het erop dat er een einde was gekomen aan een tijdperk bij Freighter Group. De Australische fabrikant van zware opleggers overwoog ernstig om te stoppen met de eigen productie. Tientallen jaren werkte Freighter Group aan de uitbouw van zijn productie, waarbij het zwaar leunde op handmatige processen en geschoolde arbeid. Hoge arbeidskosten en lange doorlooptijden deden de winst dalen en dwongen Freighter Group tot een ingrijpende beslissing. Het management besloot de voormalige smederij met een enorme inspanning om te vormen tot een Smart Factory. Ze hadden hier naar eigen berekening drie zware en moeilijke jaren voor nodig - nu staat het bedrijf aan de vooravond van de eerste successen.

Greg L'Estrange was in de fabriek van Ballarat aan het werk toen de telefoon ging. Aan de andere kant van de lijn meldde zich een vorkheftruckoperator uit de fabriek. "Hij vroeg me om een of ander onderdeel. Hij was niet helemaal zeker waar het moest zitten en zei me ook meteen wat hij hiermee ging doen", vertelt Greg L'Estrange, algemeen directeur van Freighter Group. Deze ongedwongen gedachtenuitwisseling tussen een arbeider en de hoogste bedrijfsleiding kan misschien verrassen. Ten slotte is Freighter Group geen ambachtelijk bedrijf, maar een van de belangrijkste fabrikanten van opleggers in Australië.

Samen met zijn rechterhand, productieleider Brad Givvens, geeft L'Estrage de voorkeur aan een vlakke hiërarchie. Kapsones zijn beide managers vreemd. Ze praten in de productiehal rechtstreeks met de operatoren en dragen een werkoverall. Ze belichamen de geest van de smederij die Freighter Group was toen het allemaal begon, ook al werkt L'Estrange zelf nog maar drie jaar bij Freighter Group. De oude smederij heeft het ver gebracht. De fabriek stelt 700 medewerkers tewerk en realiseerde vorig jaar een omzet van 400 miljoen Australische dollar.

Wat betreft precisie en transparantie heeft de productie bij Freighter Group grote stappen vooruit gezet. Ook de medewerkers waren hier bijzonder blij om.

Met eerdere pogingen om de processen te automatiseren had Freighter Group geen geluk. Dat moet met de nieuwe apparatuur anders. Daarom werd ook gekozen voor een geautomatiseerd magazijnsysteem.

Ook de door software ondersteunde sturing van de productie is voor Freighter Group een van de grondpijlers van de automatisering.

DE KERNACTIVITEIT STAAT TER DISCUSSIE

Maar enkele jaren geleden trokken er donkere wolken over het bedrijf. Freighter Group hield te lang de oude productieprocessen aan. Inefficiënte werkmethoden zorgden voor steeds hogere kosten. Pogingen om de processen te digitaliseren en te automatiseren mislukten jammerlijk. Concurrenten daagden op en Freighter Group verloor belangrijke marktaandelen. Toen een groep private investeerders het bedrijf drie jaar geleden overnam, werd het plotseling alles of niks. De productie, kernactiviteit van Freighter Group, stond op instorten.

De inschatting van de nieuwe eigenaars (een ervan was Greg L'Estrange) leek even logisch als rationeel. De noodlijdende productiefaciliteit, hoofdproductielocatie in Ballarat, 100 kilometer ten noordwesten van Melbourne, inbegrepen, moest worden gesloten. De nieuwe strategie wilde opleggers uit het buitenland importeren zodat het bedrijf zich volledig zou richten op de verkoop. De opbrengst van de verkoop van de productie was bijzonder aanlokkelijk. Maar het liep allemaal helemaal anders. De eigenaars maakten een bocht van 180 graden. In plaats van te verkopen, besloten ze het bedrijf op te splitsen en massaal te investeren in de productie.

De apparatuur is de sleutel om de deur te openen. We moeten er echter zelf doorlopen.

Greg L'Estrange, algemeen directeur van Freighter Group

"De strategie voorzag dat er drie jaar lang geen return zou zijn. De volledige cashflow moest terugvloeien naar het bedrijf", vertelt L'Estrange, die zich opwierp als pleitbezorger van deze optie bij de aandeelhouders. Zijn standpunt was dat op de lange termijn de return hoger zou zijn dan bij een verkoop. "Gelukkig zagen we af van snel geld verdienen en kozen we voor de tweede optie", herinnert Greg L'Estrange zich. De opdracht was nu om de verouderde smederij in een paar jaar om te bouwen tot een supermoderne uitmuntendheidscentrum. Het einddoel was om de bedrijfskosten te doen dalen, de productie te verdubbelen om duurzaam rendabel te worden. Maar hoe zou de ommekeer uitdraaien? Freighter Group had zo goed als geen ervaring in moderne productietechnieken. De enkele pogingen dit tot op die datum werden ondernomen hadden de zaak alleen verslechterd.

Het werd al snel duidelijk dat op zoek moest worden gegaan naar een ervaren partner. Hiervoor bleek TRUMPF, samen met een lokale partner Headland Technologie de beste keuze. Freighter Group kiest voor machines en software van het familiebedrijf uit Ditzingen op weg naar "Forge 4.0". Alleen al in de nieuwe installatie in de hoofdproductievestiging in Ballarat inversteerde Freighter Group 50 miljoen Australische dollar, omgerekend meer dan 30 miljoen euro. Bij TRUMPF

kocht het bedrijf de TruLaser 5040, TruLaser Tube 7000, twee TruBend 5000 en het STOPA-grootmagazijnsysteem. De softwareoplossing Odeon integreert de fabriek in een nieuwe, op SAP gebaseerde IT-architectuur Het management van het bedrijf doet er alles aan om de nieuwe machines zo snel mogelijk in de processen te integreren. Het zal volgens L'Estrange nog tot begin 2026 duren voor de overgang naar een Smart Factory helemaal is afgerond.

> **De managers willen zelf de handen uit de mouwen steken en niet achter een bureau blijven zitten.**
>
> Brad Givvens, productieleider Freighter Group

TRANSPARANTIE IS ESSENTIEEL

Het nieuwe precisieniveau is voor L'Estrange een grote stap voorwaarts. De TRUMPF-machines produceren onderdelen veel nauwkeuriger dan de oude. Kleinere toleranties zijn voor geautomatiseerde processen een basisvoorwaarde. L'Estrange spreekt uit ervaring. In het verleden waren pogingen om robotgestuurde laserwerken te introduceren net om deze redenen jammerlijk mislukt. Hij leerde hier een belangrijke les: "Als u componenten niet van bij de start nauwkeurig kunt voorbereiden, begin dan gewoon niet aan automatisering."

Naast nauwkeurig werkende machines zet Freighter Group in op Oseon, een besturingssoftware voor productie en materiaalstroom. Dankzij Oseon krijgen alle betrokkenen de relevante informatie op het juiste moment en op de juiste plaats. Deze transparantie is voor L'Estrange "fundamenteel". Hierdoor zien we of processen werken of niet.

L'Estrange en Givvens zijn ervan overtuigd dat deze radikale verandering alleen succesvol zal zijn als het personeel hier volledig bij betrokken wordt. En dit kan maar worden gerealiseerd als de leidinggevenden het goede voorbeeld geven. "De managers willen zelf de handen uit de mouwen steken en niet gewoon achter hun bureau blijven zitten. We beslissen snel en we vermijden zoveel mogelijk bureaucratie", zegt Givvens. Net zoals Greg L'Estrange is hij vaker te vinden in de productie als in zijn bureau.

Ride On: de toekomst van Freighter Group als producent van opleggers van topkwaliteit is nu gewaarborgd.

In een paar jaar ontwikkelde Freighter Group de verouderde smederij om tot een hoogmodern uitmuntendheidscentrum.

Begin 2026 will Freighter Group de transformatie naar slimme fabriek hebben voltooid.

DE MEDEWERKERS MOETEN ACHTER DE VERANDERINGEN STAAN

Hij is zelf enthousiast over de veranderingen. Dat geldt echter niet voor iedereen. Sommige medewerkers werken al tientallen jaren bij het bedrijf en willen de dingen op de ouderwetse manier blijven doen. De verandering van smederij naar een Smart Factory zien ze met lede ogen aan. Darom volgen de bazen een tweesporenbeleid. Het bedrijf bouwt op medewerkers die bereid zijn om te veranderen. Tegelijk namen L'Estrange en Givvens nieuwe medewerkers aan. Ze waren vooral op zoek naar jongelingen met een interesse voor technologie. Ze zochten medewerkers die begrepen waarom de veranderingen nodig zijn. "Greg heeft het personeel duidelijk gemaakt wat er gaat gebeuren als we niet veranderen", zegt Givvens.

Heel wat medewerkers begrepen voor het eerst echt waarom het ging toen ze werden geconfronteerd met de nieuwe laser-buissnijmachines van TRUMPF. "Toen we aan de medewerkers lieten zien wat ze allemaal konden, gingen ze uit het dak. Dit heeft hen helemaal over de meet getrokken", zegt Givvens. De betekenis van dergelijke sleutelmomenten zijn volgens Greg L'Estrange en Brad Givvens niet te onderschatten. Het zijn de mijlpalen van het veranderingsproces. Volgens hen zijn het niet de machines of de software die het uiteindelijke succes of mislukken bepalen, maar de medewerkers zelf. L'Estrange: "De apparatuur is de sleutel om de deur te openen. We moeten er echter zelf doorlopen.

JENNIFER LIEB

TRUMPF GROUP COMMUNICATIONS