



— JENNIFER LIEB

Wysokie loty na Antypodach: jak Freighter Group przekształca kuźnię w Smart Factory?

Jeszcze kilka lat temu wydawało się, że era Freighter Group dobiega końca. Australijski producent ciężkich naczeł powoli rozważał zaprzestanie własnej produkcji. Firma Freighter Group budowała swoją produkcję przez dziesięciolecia, opierając się w dużej mierze na procesach ręcznych i wykwalifikowanej sile roboczej. Wysokie koszty pracy i długi czas przebiegu zmniejszyły zyski i zmusiły Freighter Group do podjęcia ważnej decyzji. Kierownictwo postanowiło przekształcić dawną kuźnię w Smart Factory. Liczyli się z trzema ciężkimi i bolesnymi latami – teraz przedsięwzięcie jest wreszcie u progu pierwszych sukcesów.

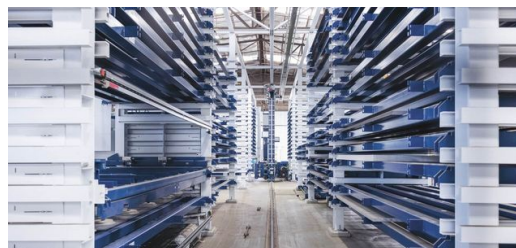
Greg L'Estrange był akurat zajęty w fabryce w Ballarat, kiedy zadzwonił jego telefon. Po drugiej stronie telefonu odezwał się kierownik wózka widłowego z fabryki. „Zapytaj mnie o konkretny detal. Nie będę do końca pewien, gdzie jest jego miejsce, ale od razu powiem ci, co zamierza z nim zrobić”, opowiada Greg L'Estrange, dyrektor generalny Freighter Group. Taka nieformalna komunikacja między pracownikami a najwyższym kierownictwem może być zaskoczeniem. W końcu Freighter Group nie jest tylko firmą rzemieślniczą, ale wiodącym australijskim producentem naczeł.

L'Estrange i jego prawa ręka, kierownik produkcji Brad Givens, stawiają na płasko hierarchię. Wywyższanie się jest tym dwóm menedżerom obce. Rozmawiają bezpośrednio w hali produkcyjnej i noszą kurtki robocze. Uosabiają ducha warsztatu kuźniczego, jakim była firma Freighter Group, gdy wszystko się zaczęło – mimo że akurat L'Estrange należy do zespołu dopiero od trzech lat. Dawna kuźnia przeszła długą drogę. Obecnie firma produkcyjna zatrudnia 700 osób i w ubiegłym roku osiągnęła roczny obrót w wysokości 400 milionów dolarów australijskich.





<p>Pod względem precyzji i przejrzystości produkcja w Freightler Group zrobiła duży krok naprzód – co ucieszyło również pracowników.</p>



<p>Firma Freightler Group nie miała szczęścia w poprzednich próbach automatyzacji procesów. Ma się to zmienić dzięki nowemu wyposażeniu. Obejmuje to zautomatyzowany system magazynowy.</p>



<p>Wspomagane oprogramowaniem sterowanie produkcją jest również jednym z fundamentów automatyzacji dla Freightler Group.</p>

— CENTRALNY ELEMENT JEST DO WZIĘCIA

Ale kilka lat temu nad firmą zawisły ciemne chmury. Firma Freightler Group zbyt długo trzymała się starej szkoły produkcji. Nieefektywne metody spowodowały wzrost kosztów. Próby cyfryzacji i automatyzacji procesów nie powiodły się. Konkurenci nadrobili zaległości, a firma Freightler Group straciła udział w rynku. Kiedy grupa prywatnych inwestorów kupiła przedsiębiorstwo trzy lata temu, nagle okazało się, że trzeba wszystko postawić na jednym kartku. Centralny element firmy Freightler Group, produkcja, był na skraju załamania.

Kalkulacje nowych właścicieli, w tym Grega L'Estrange'a, wydawały się logiczne i racjonalne. Cały nierentowny zakład produkcyjny, w tym główny zakład produkcyjny w Ballarat 100 kilometrów na północny zachód od Melbourne, miał zostać zamknięty. Nowa strategia polegała na imporcie naczip i całkowitym skoncentrowaniu się na dystrybucji. Pieniądze ze sprzedaży produkcji wydawały się być kuszące. Sprawy potoczyły się jednak inaczej. Właściciele dokonali zwrotu o 180 stopni. Zamiast sprzedawać, zdecydowali się podzielić przedsiębiorstwo i mocno zainwestować w produkcję.

» Wyposażenie jest kluczem do drzwi. Ale musimy sami przez nie przejść.

Greg L'Estrange, prezes zarządu Freightler Group

„Strategia nie przewidywała zwrotu inwestycji przez trzy lata. Cały przepływ gotówki musiał trafić z powrotem do przedsiębiorstwa”, opowiada L'Estrange, który argumentował za tą opcją w rozmowach z inwestorami. Jego podejście zakładało, że w dłuższej perspektywie zwrot byłby wyższy niż w przypadku sprzedaży. „Na szczęście nie zdecydowaliśmy się na szybkie pieniądze i wybraliśmy drugą opcję”, wspomina Greg L'Estrange. Teraz misją było przekształcenie dawnego warsztatu kowalskiego w najnowocześniejsze, doskonałe centrum produkcji w ciągu zaledwie kilku lat. Celem było obniżenie kosztów eksploatacji, podwojenie produkcji, a tym samym osiągnięcie rentowności w perspektywie długoterminowej. Ale w jaki sposób taka przemiana może się udać? Firma Freightler Group nie miała prawie żadnego doświadczenia w nowoczesnej technologii produkcji. Kilka dotychczasowych prób zakończyło się niepowodzeniem.

Szybko stało się jasne, że potrzebni są doświadczeni partnerzy. Firma TRUMPF wraz z lokalnym partnerem Headland Technology okazała się najlepszym wyborem. Freightler Group postawiła na maszyny i oprogramowanie rodzinnej firmy z Ditzingen, zmierzając w kierunku „Kuchni 4.0”. Firma Freightler Group zainwestowała 50 milionów dolarów australijskich, czyli równowartość ponad 30 milionów euro, w nowe urządzenia w głównym centrum produkcyjnym w Ballarat. W firmie TRUMPF zakupiła [TruLaser 5040](#), [TruLaser Tube 7000](#), dwa [TruBend 5000](#) oraz system dużych magazynów [STOPA](#). Oprogramowanie [Oseon](#) integruje przedsiębiorstwo z nową architekturą IT opartą na systemie SAP. Kierownictwo firmy



pracuje na wysokich obrotach, aby zintegrować nowe maszyny z procesami. Według L'Estrange'a przechodzenie na Smart Factory potrwa jeszcze do początku 2026 roku.



Menedżerowie chcą się angażować, a nie tylko siedzieć w biurze.

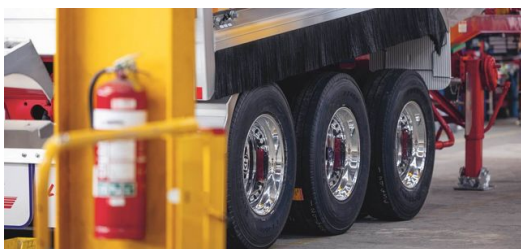
Brad Givens, kierownik produkcji Freighter Group

PRZEJRZYSTOŚĆ MA FUNDAMENTALNE ZNACZENIE

Nowy wymiar precyzji to duży krok naprzód dla L'Estrange'a. Maszyny TRUMPF produkują części znacznie dokładniej niż stare maszyny. Niskie tolerancje są podstawowym warunkiem wstępnym dla zautomatyzowanych procesów. L'Estrange wypowiada się na podstawie doświadczenia. W przeszłości próby wprowadzenia spawania wspomaganego robotami kończyły się niepowodzeniem właśnie z tego powodu. Wyciągnię z tego następująca lekcja: „Jeśli nie możesz precyzyjnie produkować swoich elementów od samego początku, nawet nie zaczynaj wprowadzać automatyzacji.”

Firma Freighter Group polega nie tylko na precyzyjnych maszynach, ale również na oprogramowaniu Oseon do sterowania produkcją i przepływem materiałów. Dzięki Oseon wszyscy zaangażowani otrzymują odpowiednie informacje we właściwym czasie i miejscu. L'Estrange określa taką przejrzystość jako „fundamentalną”. Umożliwia to kontrolowanie, czy procesy działają, czy nie.

L'Estrange i Givens są przekonani, że radykalna zmiana odniesie sukces tylko wtedy, gdy pracownicy się do niej przyłączą. To z kolei jest możliwe tylko wtedy, gdy poziom zarządzania jest na najwyższym poziomie. „Menedżerowie chcą się angażować, a nie tylko siedzieć w biurze. Szybko podejmujemy decyzje, nasza tolerancja dla biurokracji jest niska”, stwierdził Givens. Dodał, że zarówno jego, jak i Grega L'Estrange'a częściej można spotkać na produkcji niż w biurze.



<p>Prosto przed siebie: przyszłość Freighter Group jako producenta wysokiej jakości naczip jest zabezpieczona.</p>



<p>W ciągu zaledwie kilku lat firma Freighter Group przekształciła warsztat kuciński w najnowocześniejsze centrum doskonałości.</p>



<p>Celem Freighter Group jest zakończenie transformacji w kierunku Smart Factory do początku 2026 roku.</p>

PRACOWNICY MUSZĄ PONIEŚĆ CIĘŻAR ZMIAN

Osobiście jest podekscytowany zmianą, ale nie wszyscy to podzielają. Niektórzy pracownicy pracują w firmie od dziesięcioleci i chcą robić rzeczy po staremu. Niechętnie podchodzą do transformacji z kucini do Smart Factory. Szefowie podjęli więc dwa różne działania. Przedsiębiorstwo szkoli pracowników, którzy są chętni do zmian. Jednocześnie L'Estrange i Givens przyjęli



nowych pracowników. Szukali młodych ludzi, którzy byli entuzjastycznie nastawieni do technologii. Potrzebowali pracowników, którzy rozumieli, dlaczego zmiana była konieczna. „Greg jasno powiedział pracownikom, co się stanie, jeśli się nie zmienimy”, mówi Givens.

Wielu pracowników po raz pierwszy zrozumiało, o co chodzi, gdy zobaczyli nową wycinarkę laserową do rur firmy TRUMPF. „Gdy pokazaliśmy pracownikom, co potrafi, byli zachwyceni. To całkowicie zmieniło ich nastawienie”, mówi Givens. Greg L'Estrange i Brad Givens uważają, że znaczenie takich kluczowych momentów jest nie do przecenienia. Są to kamienie milowe w procesie zmian. Ich zdaniem to nie maszyny ani oprogramowanie ostatecznie decydują o sukcesie lub porażce, ale sami pracownicy. L'Estrange: „Wyposażenie jest kluczem do drzwi. Ale musimy sami przez nie przejść”.



JENNIFER LIEB

TRUMPF GROUP COMMUNICATIONS

