

JENNIFER LIEB

Wysokie loty na Antypodach: jak Freighter Group przekszta□ca ku□ni□ w Smart Factory?

Jeszcze kilka lat temu wydawa□o si□, □e era Freighter Group dobiega ko□ca. Australijski producent ci□□kich naczep powa□nie rozwa□a□ zaprzestanie w□asnej produkcji. Firma Freighter Group budowa□a swoj□ produkcj□ przez dziesi□ciolecia, opieraj□c si□ w du□ej mierze na procesach r□cznych i wykwalifikowanej sile roboczej. Wysokie koszty pracy i d□ugi czas przebiegu zmniejszy□y zyski i zmusi□y Freighter Group do podj□cia wa□nej decyzji. Kierownictwo postanowi□o przekszta□ci□ dawn□ ku□ni□ w Smart Factory. Liczyli si□ z trzema ci□□kimi i bolesnymi latami – teraz przedsi□biorstwo jest wreszcie u progu pierwszych sukcesów.

Greg L'Estrange by□ akurat zaj□ty w fabryce w Ballarat, kiedy zadzwoni□ jego telefon. Po drugiej stronie telefonu odezwa□ si□ kierowca wózka wid□owego z fabryki. „Zapyta□ mnie o konkretny detal. Nie by□ do ko□ca pewien, gdzie jest jego miejsce, ale od razu powiedzia□ mi, co zamierza z nim zrobi□", opowiada□ Greg L'Estrange, dyrektor generalny Freighter Group. Taka nieformalna komunikacja mi□dzy pracownikami a najwy□szym kierownictwem mo□e by□ zaskoczeniem. W ko□cu Freighter Group nie jest tylko firm□ rzemie□lnicz□, ale wiod□cym australijskim producentem naczep.

L'Estrange i jego prawa r□ka, kierownik produkcji Brad Givvens, stawiaj□ na p□ask□ hierarchi□. Wywy□szanie si□ jest tym dwóm mened□erom obce. Rozmawiaj□ bezpo□rednio w hali produkcyjnej i nosz□ kurtki robocze. Uosabiaj□ ducha warsztatu ku□niczego, jakim by□a firma Freighter Group, gdy wszystko si□ zacz□□o – mimo □e akurat L'Estrange nale□y do zespo□u dopiero od trzech lat. Dawna ku□nia przesz□a d□ug□ drog□. Obecnie firma produkcyjna zatrudnia 700 osób i w ubieg□ym roku osi□gn□□a roczny obrót w wysoko□ci 400 milionów dolarów australijskich.



Pod wzgl□dem precyzji i przejrzysto□ci produkcja w Freighter Group zrobi□a du□y krok naprzód – co ucieszy□o równie□ pracowników.



Firma Freighter Group nie mia□a szcz□□cia w poprzednich próbach automatyzacji procesów. Ma si□ to zmieni□ dzi□ki nowemu wyposa□eniu. Obejmuje to zautomatyzowany system magazynowy.



Wspomagane oprogramowaniem sterowanie produkcj□ jest równie□ jednym z fundamentów automatyzacji dla Freighter Group.

CENTRALNY ELEMENT JEST DO WZI□CIA

Ale kilka lat temu nad firm□ zawis□y ciemne chmury. Firma Freighter Group zbyt d□ugo trzyma□a si□ starej szko□y produkcji. Nieefektywne metody spowodowa□y wzrost kosztów. Próby cyfryzacji i automatyzacji procesów nie powiod□y si□. Konkurenci nadrobili zaleg□o□ci, a firma Freighter Group straci□a udzia□ w rynku. Kiedy grupa prywatnych inwestorów kupi□a przedsi□biorstwo trzy lata temu, nagle okaza□o si□, □e trzeba wszystko postawi□ na jedn□ kart□. Centralny element firmy Freighter Group, produkcja, by□ na skraju za□amania.

Kalkulacje nowych w□a□cicieli, w tym Grega L'Estrange'a, wydawa□y si□ logiczne i racjonalne. Ca□y nierentowny zak□ad produkcyjny, w tym g□ówny zak□ad produkcyjny w Ballarat 100 kilometrów na pó□nocny zachód od Melbourne, mia□ zosta□ zamkni□ty. Nowa strategia polega□a na imporcie naczep i ca□kowitym skoncentrowaniu si□ na dystrybucji. Pieni□dze ze sprzeda□y produkcji wydawa□y si□ by□ kusz□ce. Sprawy potoczy□y si□ jednak inaczej. W□a□ciciele dokonali zwrotu o 180 stopni. Zamiast sprzedawa□, zdecydowali si□ podzieli□ przedsi□biorstwo i mocno zainwestowa□ w produkcj□.

> **Wyposa□enie jest kluczem do drzwi. Ale musimy sami przez nie przej□□.**
>
> Greg L'Estrange, prezes zarz□du Freighter Group

„Strategia nie przewidywa□a zwrotu inwestycji przez trzy lata. Ca□y przep□yw gotówki musia□ trafi□ z powrotem do przedsi□biorstwa", opowiada□ L'Estrange, który argumentowa□ za t□ opcj□ w rozmowach z inwestorami. Jego podej□cie zak□ada□o, □e w d□u□szej perspektywie zwrot by□by wy□szy ni□ w przypadku sprzeda□y. „Na szcz□□cie nie zdecydowali□my si□ na szybkie pieni□dze i wybrali□my drug□ opcj□", wspomina□ Greg L'Estrange. Teraz misj□ by□o przekszta□cenie dawnego warsztatu kowalskiego w najnowocze□niejsze, doskona□e centrum produkcji w ci□gu zaledwie kilku lat. Celem by□o obni□enie kosztów eksploatacji, podwojenie produkcji, a tym samym osi□gni□cie rentowno□ci w perspektywie d□ugoterminowej. Ale w jaki sposób taka przemiana mo□e si□ uda□? Firma Freighter Group nie mia□a prawie □adnego do□wiadczenia w nowoczesnej technologii produkcji. Kilka dotychczasowych prób zako□czy□o si□ niepowodzeniem.

Szybko sta□o si□ jasne, □e potrzebni s□ do□wiadczeni partnerzy. Firma TRUMPF wraz z lokalnym partnerem Headland Technology okaza□a si□ najlepszym wyborem. Freighter Group postawi□a na maszyny i oprogramowanie rodzinnej firmy z Ditzingen, zmierzaj□c w kierunku „Ku□ni 4.0". Firma Freighter Group zainwestowa□a 50 milionów dolarów australijskich, czyli równowarto□□ ponad 30 milionów euro, w nowe urz□dzenia w g□ównym centrum produkcyjnym w Ballarat. W firmie TRUMPF zakupi□a TruLaser 5040, TruLaser Tube 7000, dwa TruBend 5000 oraz system du□ych magazynów STOPA. Oprogramowanie Oseon integruje przedsi□biorstwo z now□ architektur□ IT opart□ na systemie SAP. Kierownictwo firmy

pracuje na wysokich obrotach, aby zintegrowa nowe maszyny z procesami. Wed ug L'Estrange'a przechodzenie na Smart Factory potrwa jeszcze do pocz tku 2026 roku.

Mened erowie chc si anga owa , a nie tylko siedzie w biurze.

Brad Givvens, kierownik produkcji Freighter Group

PRZEJRZYSTO MA FUNDAMENTALNE ZNACZENIE

Nowy wymiar precyzji to du y krok naprzód dla L'Estrange'a. Maszyny TRUMPF produkuj cz ci znacznie dok adniej ni stare maszyny. Niskie tolerancje s podstawowym warunkiem wst pnym dla zautomatyzowanych procesów. L'Estrange wypowiada si na podstawie do wiadczenia. W przeszło ci próby wprowadzenia spawania wspomaganego robotami ko czy y si niepowodzeniem w a nie z tego powodu. Wyci gn z tego nast puj c lekcj : „Je li nie mo esz precyzyjnie produkowa swoich elementów od samego pocz tku, nawet nie zaczynaj wprowadza automatyzacji."

Firma Freighter Group polega nie tylko na precyzyjnych maszynach, ale równie na oprogramowaniu Oseon do sterowania produkcj i przep ywem materia ów. Dzi ki Oseon wszyscy zaanga owani otrzymuj odpowiednie informacje we w a ciwym czasie i miejscu. L'Estrange okre la tak przejrzysto jako „fundamentaln". Umo liwia to kontrolowanie, czy procesy dzia aj , czy nie.

L'Estrange i Givvens s przekonani, e radykalna zmiana odniesie sukces tylko wtedy, gdy pracownicy si do niej przy cz . To z kolei jest mo liwe tylko wtedy, gdy poziom zarz dzania jest na najwy szym poziomie. „Mened erowie chc si anga owa , a nie tylko siedzie w biurze. Szybko podejmujemy decyzje, nasza tolerancja dla biurokracji jest niska", stwierdzi Givvens. Doda , e zarówno jego, jak i Grega L'Estrange'a cz ciej mo na spotka na produkcji ni w biurze.



Prosto przed siebie: przysz o Freighter Group jako producenta wysokiej jako ci naczep jest zabezpieczona.



W ci gu zaledwie kilku lat firma Freighter Group przekszta ci a warsztat ku niczy w najnowocze niejsze centrum doskona o ci.



Celem Freighter Group jest zako czenie transformacji w kierunku Smart Factory do pocz tku 2026 roku.

PRACOWNICY MUSZ PONIE CI AR ZMIAN

Osobi cie jest podekscytowany zmian , ale nie wszyscy to podzielaj . Niektórzy pracownicy pracuj w firmie od dziesi cioleci i chc robi rzeczy po staremu. Niech tnie podchodz do transformacji z ku ni do Smart Factory. Szefowie podj li wi c dwa ró ne dzia ania. Przedsi biorstwo szkoli pracowników, którzy s ch tni do zmian. Jednocze nie L'Estrange i Givvens przyj li

nowych pracowników. Szukali m□odych ludzi, którzy byli entuzjastycznie nastawieni do technologii. Potrzebowali pracowników, którzy rozumieli, dlaczego zmiana by□a konieczna. „Greg jasno powiedzia□ pracownikom, co si□ stanie, je□li si□ nie zmienimy", mówi Givvens.

Wielu pracowników po raz pierwszy zrozumia□o, o co chodzi, gdy zobaczyli now□ wycinark□ laserow□ do rur firmy TRUMPF. „Gdy pokazali□my pracownikom, co potrafi, byli zachwyceni. To ca□kowicie zmieni□o ich nastawienie", mówi Givvens. Greg L'Estrange i Brad Givvens uwa□aj□, □e znaczenie takich kluczowych momentów jest nie do przecenienia. S□ to kamienie milowe w procesie zmian. Ich zdaniem to nie maszyny ani oprogramowanie ostatecznie decyduj□ o sukcesie lub pora□ce, ale sami pracownicy. L'Estrange: „Wyposa□enie jest kluczem do drzwi. Ale musimy sami przez nie przej□□.



JENNIFER LIEB

TRUMPF GROUP COMMUNICATIONS