



— JENNIFER LIEB

La înălțime în down under: cum transformă Freighter Group o forjă într-o unitate Smart Factory

În urmă cu doar câțiva ani, pare că o eră se apropie de sfârșit la Freighter Group. Producătorul australian de remorci de mare tonaj se gândea serios să înceteze propria producție. Freighter Group își dezvoltase producția de-a lungul deceniilor, bazându-se în mare măsură pe procese manuale și forță de muncă calificată. Costurile ridicate ale forței de muncă și termenele lungi de execuție au redus profiturile și au forțat Freighter Group să ia o decizie importantă. Conducătorii au decis să transforme fosta forjă într-o unitate Smart Factory, depunând un efort herculean. Au trecut trei ani grei și dureroși – acum, întreprinderea este pe punctul de a înregistra primele succese.

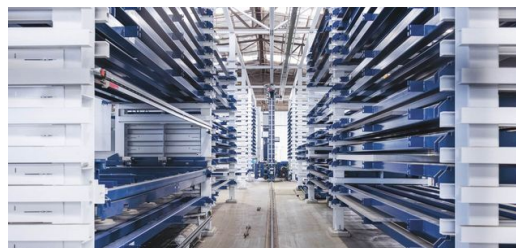
Greg L'Estrange era ocupat la fabrica din Ballarat când i-a sunat telefonul. La celălalt capăt al firului, a răspuns un stivuitorist de la fabrică. „Mi-a cerut o piesă anume. Nu era foarte sigur de locul în care se afla, dar mi-a spus imediat ce avea de gând să facă cu el”, spune Greg L'Estrange, CEO al Freighter Group. Schimbul informal dintre lucrători și conducerea situată la cel mai înalt nivel poate părea surprinzătoare. La urma urmei, Freighter Group nu este o afacere artizanală, ci principalul producător de semiremorci din Australia.

L'Estrange și mâna sa dreaptă, directorul de producție Brad Givens, se bazează pe ierarhii orizontate. Aroganțe? Acestea le sunt străine ambilor manageri. Ei vorbesc cu TRUe direct în hala de producție și poartă halate de lucru. Ei întrușipează spiritul atelierului de forjă care a fost Freighter Group când a început totul – chiar dacă L'Estrange a făcut parte din el doar de trei ani. Fosta forjă a parcurs un drum lung. Întreprinderea de producție are 700 de angajați, iar anul trecut a realizat o cifră de afaceri anuală de 400 de milioane de dolari australieni.





<p>În ceea ce privește precizia și transparența, producția la Freighter Group a făcut un mare pas înainte – ceea ce i-a mulțumit și pe angajații.</p>



<p>Freighter Group nu a avut noroc cu încercările anterioare de a automatiza procesele. Acest lucru se va schimba cu noul echipament. Acesta include un sistem automat de depozite.</p>



<p>Sistemul de comandă a producției asistat de software este, de asemenea, una dintre pietrele de temelie ale automatizării pentru Freighter Group.</p>

— COMPONENTA CENTRALĂ ESTE LA DISPOZIȚIE

Dar acum câțiva ani, atmosfera s-a înrăutățit. Freighter Group a rămas prea mult timp la vechea coală de fabricare. Metodele ineficiente au dus la creșterea costurilor. Încercările de digitalizare și automatizare a proceselor au eșuat. Concurenții au venit din urmă, iar Freighter Group a pierdut cotă de piață. Când un grup de investitori privați a cumpărat compania în urmă cu trei ani, a fost dintr-o dată totul sau nimic. Componenta centrală a Freighter Group, producția, era în pragul colapsului.

Calcululele noilor proprietari, inclusiv ale lui Greg L'Estrange, păreau logice și raționale. Întreaga fabrică, inclusiv principalul amplasament de producție din Ballarat, la 100 de kilometri nord-vest de Melbourne, urma să fie închisă. Noua strategie a fost de a importa remorci și de a se concentra în întregime pe distribuție. Bani din vânzarea producției păreau tentanți. Dar lucrurile au stat altfel. Proprietarii au făcut o întoarcere de 180 de grade. În loc să vândă, au decis să divizeze compania și să investească masiv în producție.

» Echipamentul este cheia de la ușă. Drumul trebuie să îl parcurgem înspre noi.

Greg L'Estrange, președintele al consiliului de administrație Freighter Group

„Strategia prevedea că nu va exista niciun venit anual din capital investit timp de trei ani. Întregul flux de numerar trebuia să revină în întreprindere”, spune L'Estrange, care a susținut această opțiune în fața investitorilor. Abordarea sa: pe termen lung, rentabilitatea ar fi mai mare decât în cazul unei vânzări. „Din fericire, am renunțat la banii rapizi și am optat pentru a doua opțiune”, își amintește Greg L'Estrange. Acum, misiunea a fost de a dezvolta fostul atelier de forjat într-un centru de excelență de ultimă generație în doar câțiva ani. Obiectivul: reducerea costurilor de operare, dublarea producției și, astfel, rentabilizarea pe termen lung. Dar cum ar trebui să reușească redresarea? Freighter Group nu avea aproape nicio experiență în tehnologia modernă de producție. Cele câteva încercări care au fost făcute până în prezent au eșuat lamentabil.

A devenit rapid clar că era nevoie de parteneri cu experiență. TRUMPF, împreună cu partenerul său local Headland Technology, s-a dovedit a fi cea mai bună alegere. Freighter Group se bazează pe mașinile și software-ul întreprinderii familiale cu sediul la Ditzingen și se orientează către modelul „Forja 4.0”. Freighter Group a investit 50 de milioane de dolari australieni, echivalentul a peste 30 de milioane de euro, numai în noile instalații de la principalul centru de producție din Ballarat. Ei au achiziționat de la TRUMPF [TruLaser 5040](#), [TruLaser Tube 7000](#), două [TruBend 5000](#) și [sistemul mare de](#)



depozite STOPA. Soluția software [Oseon](#) integrează întreprinderea într-o nouă arhitectură IT bazată pe SAP. Conducerea întreprinderii lucrează din greu pentru a integra noile mașini în procese. Până la începutul anului 2026, spune L'Estrange, tranziția către Smart Factory va fi completă.

» Managerii doresc să se implice și nu doar să stea în birou.

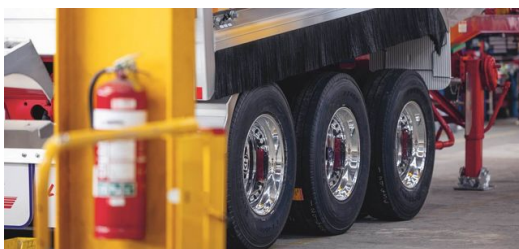
Brad Givens, director de producție Freighter Group

— TRANSPARENȚA ESTE FUNDAMENTALĂ

Noua cotă de precizie reprezintă un mare pas înainte pentru L'Estrange. Mașinile TRUMPF fabrică piesele mult mai precis decât vechile mașini. Toleranțele reduse sunt condiția de bază pentru procesele automatizate. L'Estrange vorbește din experiență. În trecut, încercările de a introduce sudarea asistată de roboți au eșuat lamentabil tocmai din acest motiv. Lecția învățată: „Dacă nu vă puteți produce componentele cu precizie încă de la început, nici măcar nu începeți cu automatizarea.”

Pe lângă mașinile precise, Freighter Group se bazează pe Oseon, un software pentru sistemul de comandă a producției și a fluxului de material. Datorită Oseon, toți cei implicați primesc informațiile relevante la momentul potrivit și în locul potrivit. L'Estrange notează această transparență drept „fundamentală”. Aceasta permite să se vadă dacă procesele funcționează sau nu.

L'Estrange și Givens sunt convinși că schimbarea radicală va avea succes numai dacă angajații vor fi de acord cu ea. Acest lucru, la rândul său, se întâmplă numai dacă nivelul de conducere indică direcția de urmat. „Managerii doresc să se implice și nu doar să stea în birou. Luăm decizii rapid, toleranța noastră pentru birocrație este scăzută”, spune Givens. Atât el, cât și Greg L'Estrange sunt mai ușor de găsit în zona de producție decât la birou, explică acesta.



<p>Ride on: viitorul Freighter Group ca producător de remorci de înaltă calitate este asigurat.</p>



<p>În doar câțiva ani, Freighter Group a transformat atelierul de forjă într-un centru de excelență de ultimă generație.</p>



<p>Freighter Group își propune să finalizeze tranziția către o unitate Smart Factory până la începutul anului 2026.</p>

— ANGAJAȚII TREBUIE SĂ FACĂ FAȚĂ SCHIMBĂRILOR

Personal, el este încântat de schimbare, dar nu toată lumea este. Unii angajați lucrează în cadrul companiei de zeci de ani și doresc să fabrice în stilul vechi. Ei sunt reticenti în a îmbrățișa transformarea din forjă în Smart Factory. Prin urmare, eșii adoptă o abordare dublă. Întreprinderea pregătește angajați care sunt dispuși să accepte schimbarea. În același timp,



L'Estrange și Givens au angajat personal nou. Ei au căutat tineri pasionați de tehnologie. Ei au dorit angajați care să înțeleagă de ce schimbarea este necesară. „Greg a transmis clar personalului ce se va întâmpla dacă nu acceptăm schimbarea”, spune Givens.

Mulți angajați au înțeles despre ce este vorba pentru prima dată când au văzut noua mașină de tăiat țevi cu laser de la TRUMPF. „Când le-am arătat angajaților ce poate face, au fost entuziasmați. Asta le-a schimbat complet atitudinea”, spune Givens. Greg L'Estrange și Brad Givens consideră că importanța acestor momente cheie nu poate fi niciodată apreciată îndeajuns. Acestea sunt etape importante în procesul de schimbare. În viziunea lor, nu mașinile sau software-ul sunt cele care determină în cele din urmă succesul sau eșecul, ci angajații înșiși. L'Estrange: „Echipamentul este cheia de la ușă. Drumul trebuie să îl parcurgem înșiși noi.”



JENNIFER LIEB

TRUMPF GROUP COMMUNICATIONS

