

JENNIFER LIEB

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

În urmă cu doar câțiva ani, părea că era se apropie de sfârșit la Freighter Group. Producătorul australian de remorci de mare tonaj se gândea serios să-și 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 surprinzător. La urma urmei, Freighter Group nu este o afacere artizanală, ci principalul producător de semiremorci din Australia.

L'Estrange își mâna sa dreaptă, directorul de producție Brad Givvens, se bazează pe ierarhii orizontale. Aroganță? Acestea le sunt străine ambilor manageri. Ei vorbesc cu TRUe direct în hala de producție și poartă halate de lucru. Ei întruchipează 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.



În ceea ce prive□te precizia □i transparen□a, produc□ia la Freighter Group a f□cut un mare pas înainte – ceea ce i-a mul□umit □i pe angaja□i.



Freighter Group nu a avut noroc cu încerc□rile anterioare de a automatiza procesele. Acest lucru se va schimba cu noul echipament. Acesta include un sistem automat de depozite.



Sistemul de comand□ a produc□iei asistat de software este, de asemenea, una dintre pietrele de temelie ale automatiz□rii pentru Freighter Group.

COMPONENTA CENTRAL□ ESTE LA DISPOZI□IE

Dar acum câ□iva ani, atmosfera s-a înr□ut□□it. Freighter Group a r□mas prea mult timp la vechea □coal□ de fabricare. Metodele ineficiente au dus la cre□terea costurilor. Încerc□rile de digitalizare □i automatizare a proceselor au e□uat. Concuren□ii au venit din urm□, iar Freighter Group a pierdut cot□ de pia□□. Când un grup de investitori priva□i a cump□rat compania în urm□ cu trei ani, a fost dintr-o dat□ totul sau nimic. Componenta central□ a Freighter Group, produc□ia, era în pragul colapsului.

Calculele noilor proprietari, inclusiv ale lui Greg L'Estrange, p□reau logice □i ra□ionale. Întreaga fabrica□ie, inclusiv principalul amplasament de produc□ie din Ballarat, la 100 de kilometri nord-vest de Melbourne, urma s□ fie închis□. Noua strategie a fost de a importa remorci □i de a se concentra în întregime pe distribu□ie. Banii din vânzarea produc□iei p□reau tentan□i. Dar lucrurile au stat altfel. Proprietarii au f□cut o întoarcere de 180 de grade. În loc s□ vând□, au decis s□ divizeze compania □i s□ investeasc□ masiv în produc□ie.

> **Echipamentul este cheia de la u□□. Drumul trebuie s□ îl parcurgem îns□ noi.**
>
> Greg L'Estrange, pre□edinte al consiliului de administra□ie Freighter Group

„Strategia prevedea c□ nu va exista niciun venit anual din capital investit timp de trei ani. Întregul flux de numerar trebuia s□ revin□ în întreprindere”, spune L'Estrange, care a sus□inut aceast□ op□iune în fa□a investitorilor. Abordarea sa: pe termen lung, rentabilitatea ar fi mai mare decât în cazul unei vânz□ri. „Din fericire, am renun□at la banii rapizi □i am optat pentru a doua op□iune”, î□i aminte□te Greg L'Estrange. Acum, misiunea a fost de a dezvolta fostul atelier de forjat într-un centru de excelen□□ de ultim□ genera□ie în doar câ□iva ani. Obiectivul: reducerea costurilor de operare, dublarea produc□iei □i, astfel, rentabilizarea pe termen lung. Dar cum ar trebui s□ reu□easc□ redresarea? Freighter Group nu avea aproape nicio experien□□ în tehnologia modern□ de produc□ie. Cele câteva încerc□ri care au fost f□cute pân□ în prezent au e□uat lamentabil.

A devenit rapid clar c□ era nevoie de parteneri cu experien□□. TRUMPF, împreun□ cu partenerul s□u local Headland Technology, s-a dovedit a fi cea mai bun□ alegere. Freighter Group se bazeaz□ pe ma□inile □i software-ul întreprinderii familiale cu sediul la Ditzingen □i se orienteaz□ c□tre 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 instala□ii de la principalul centru de produc□ie din Ballarat. Ei au achizi□ionat de la TRUMPF TruLaser 5040, TruLaser Tube 7000, dou□ TruBend 5000 □i sistemul mare de

depozite STOPA. Solu□ia software Oseon integreaz□ întreprinderea într-o nou□ arhitectur□ IT bazat□ pe SAP. Conducerea întreprinderii lucreaz□ din greu pentru a integra noile ma□ini în procese. Pân□ la începutul anului 2026, spune L'Estrange, tranzi□ia c□tre Smart Factory va fi complet□.

> **Managerii doresc s□ se implice □i nu doar s□ stea în birou.**
>
> Brad Givvens, director de produc□ie Freighter Group

TRANSPAREN□A ESTE FUNDAMENTAL□

Noua cot□ de precizie reprezint□ un mare pas înainte pentru L'Estrange. Ma□inile TRUMPF fabric□ piesele mult mai precis decât vechile ma□ini. Toleran□ele reduse sunt condi□ia de baz□ pentru procesele automatizate. L'Estrange vorbe□te din experien□□. În trecut, încerc□rile de a introduce sudarea asistat□ de robo□i au e□uat lamentabil tocmai din acest motiv. Lec□ia înv□□at□: „Dac□ nu v□ pute□i produce componentele cu precizie înc□ de la început, nici m□car nu începe□i cu automatizarea."

Pe lâng□ ma□inile precise, Freighter Group se bazeaz□ pe Oseon, un software pentru sistemul de comand□ a produc□iei □i a fluxului de material. Datorit□ Oseon, to□i cei implica□i primesc informa□iile relevante la momentul potrivit □i în locul potrivit. L'Estrange noteaz□ aceast□ transparen□□ drept „fundamental□". Aceasta permite s□ se vad□ dac□ procesele func□ioneaz□ sau nu.

L'Estrange □i Givvens sunt convin□i c□ schimbarea radical□ va avea succes numai dac□ angaja□ii vor fi de acord cu ea. Acest lucru, la rândul s□u, se întâmpl□ numai dac□ nivelul de conducere indic□ direc□ia de urmat. „Managerii doresc s□ se implice □i nu doar s□ stea în birou. Lu□m decizii rapid, toleran□a noastr□ pentru birocra□ie este sc□zut□", spune Givvens. Atât el, cât □i Greg L'Estrange sunt mai u□or de g□sit în zona de produc□ie decât la birou, explic□ acesta.



Ride on: viitorul Freighter Group ca produc□tor de remorci de înalt□ calitate este asigurat.



În doar câ□iva ani, Freighter Group a transformat atelierul de forj□ într-un centru de excelen□□ de ultim□ genera□ie.



Freighter Group î□i propune s□ finalizeze tranzi□ia c□tre o unitate Smart Factory pân□ la începutul anului 2026.

ANGAJA□II TREBUIE S□ FAC□ FA□□ SCHIMB□RILOR

Personal, el este încântat de schimbare, dar nu toat□ lumea este. Unii angaja□i lucreaz□ în cadrul companiei de zeci de ani □i doresc s□ fabrice în stilul vechi. Ei sunt reticen□i în a îmbr□□i□a transformarea din forj□ în Smart Factory. Prin urmare, □efii adopt□ o abordare dubl□. Întreprinderea preg□te□te angaja□i care sunt dispu□i s□ accepte schimbarea. În acela□i timp,

L'Estrange □i Givvens au angajat personal nou. Ei au c□utat tineri pasiona□i de tehnologie. Ei au dorit angaja□i care s□ în□eleag□ de ce schimbarea este necesar□. „Greg a transmis clar personalului ce se va întâmpla dac□ nu accept□m schimbarea”, spune Givvens.

Mul□i angaja□i au în□eles despre ce este vorba pentru prima dat□ când au v□zut noua ma□in□ de t□iat □evi cu laser de la TRUMPF. „Când le-am ar□tat angaja□ilor ce poate face, au fost entuziasma□i. Asta le-a schimbat complet atitudinea”, spune Givvens. Greg L'Estrange □i Brad Givvens consider□ c□ importan□a acestor momente cheie nu poate fi niciodat□ apreciat□ îndeajuns. Acestea sunt etape importante în procesul de schimbare. În viziunea lor, nu ma□inile sau software-ul sunt cele care determin□ în cele din urm□ succesul sau e□ecul, ci angaja□ii în□i□i. L'Estrange: „Echipamentul este cheia de la u□□. Drumul trebuie s□ îl parcurgem îns□ noi.



JENNIFER LIEB

TRUMPF GROUP COMMUNICATIONS