

JENNIFER LIEB

Vysoké nároky v Austrálii: Ako premie□a Freighter Group ková□sku diel□u na inteligentný závod Smart Factory

Ešte pred nieko□kými rokmi sa zdalo, že sa vo firme Freighter Group blíži jedna éra ku koncu. Austrálsky výrobca □ažkotonážnych prívesov vážne uvažoval o ukon□ení vlastnej výroby. Firma Freighter Group desa□ro□ia budovala výrobu, pri□om sa vo ve□kej miere spoliehala na manuálne procesy a kvalifikovaných pracovníkov. Vysoké mzdové náklady a dlhé dodacie lehoty znížili zisky a prinútili firmu Freighter Group urobi□ dôležité rozhodnutie. Vedenie sa v herkulovskom úsilí rozhodlo premeni□ bývalú ková□sku diel□u na inteligentný závod Smart Factory. O□akávali sa tri □ažké a bolestivé roky – teraz stojí firma pred svojimi prvými úspechmi.

Greg L'Estrange mal práve v závode v Ballarat nie□o na práci, ke□ mu zazvonil telefón. Na druhej strane telefónnej linky sa ohlásil vodi□ vysokozdvižného vozíka zo závodu. „Pýtal sa ma na nejaký konkrétny dielec. Nebol si úplne istý kam patrí, ale rovno mi aj povedal, □o by s tým urobil", vraví Greg L'Estrange, predseda predstavenstva firmy Freighter Group. Nanútená výmena názorov medzi pracovníkom a vrcholovým manažmentom môže prekvapi□. Firma Freighter Group nakoniec nie je žiadna remeselnícka diel□a ale popredný austrálsky výrobca návesov.

Greg L'Estrange a jeho pravá ruka, vedúci výroby Brad Givvens, sa spoliehajú na plochú hierarchiu. Nezvy□ajné spôsoby? Tie sú pre oboch manažérov cudzie. Rozhovor s TRUe viedli priamo vo výrobnej hale, pri□om mali na sebe pracovné plášte. Steles□ujú ducha ková□skej dielne, ktorou firma Freighter Group bola, ke□ všetko za□alo – aj ke□ samotný L'Estrange je jej sú□as□ou ešte len tri roky. Bývalá ková□ska diel□a prešla dlhú cestu. Výrobný podnik zamestnáva 700 zamestnancov, v predošlom roku vytvoril ro□ný obrat vo výške 400 miliónov austrálskych dolárov.



V oblasti presnosti a preh□adnosti urobila výroba firmy Freighter Group obrovský krok vpred – z toho sa tešia aj zamestnanci.



Pri predchádzajúcich pokusoch o automatizáciu prpcesov nemala firma Freighter Group ve□a šťastia. To sa má zmeni□ v□aka novému strojovému parku. K tomu patrí aj automatizovaný skladový systém.



Softvérom podporované riadenie výroby je vo firme Freighter Group takisto základným pilierom automatizácie.

□AŽISKOVÝ PRVOK JE K DISPOZÍCII

No pred nieko□kými rokmi sa situácia zhoršila. Firma Freighter Group sa príliš dlho držala výroby pod□a starej školy. V□aka neefektívnym metódam rástli náklady. Všetky pokusy o digitalizáciu a automatizáciu procesov zlyhali. Konkurenti sa zlepšovali, firma Freighter Group strácala podiel na trhu. Ke□ pred troma rokmi kúpila skupina súkromných investorov tento podnik, zrazu šlo o všetko alebo o ni□. Základ firmy Freighter Group, výroba, bola na pokraji kolapsu.

Výpo□ty nových majite□ov, ku ktorým patril aj Greg L'Estrange, sa zdali by□ logické a racionálne. Celý pridružený výrobný závod, vrátane hlavného výrobného závodu v Ballarate, 100 kilometrov severozápadne od Melbourne, mal by□ zatvorený. Novou stratégiou mal by□ dovoz prívesov a sústredi□ sa výlu□ne len na predaj. Peniaze získané z predaja výroby sa zdali by□ lákavé. No veci sa vyvinuli inak. Vlastníci urobili oto□ku o 180 stup□ov Namiesto predaja sa rozhodli rozdeli□ podnik a masívne zainvestova□ do výroby.

Vybavenie závodu je k□ú□om k úspechu. Prís□ k nemu ale už musíme sami.

Greg L'Estrange, predseda predstavenstva firmy Freighter Group

„Stratégia predpokladala, že po dobu troch rokov nebudú žiadne výnosy. Celý pe□ažný tok musel prúdi□ spä□ do podniku", vraví p. L'Estrange, ktorý obhajoval túto možnos□ u investorov. Jeho názor: Z dlhodobého h□adiska by bol výnos vyšší, ako keby sa podnik predal. „Naš□astie sme sa vzdali rýchlych pe□azí a rozhodli sme sa pre druhú možnos□", spomína si Greg L'Estrange. Poslaním teraz bolo, v priebehu nieko□kých rokov vytvori□ z bývalej ková□skej dielne významné najmodernejšie centrum. Cie□: Zníži□ prevádzkové náklady, zdvojnásobi□ produkciu a tak vytvori□ dlhodobo ziskovú výrobu. No ako postupova□, aby bola zmena úspešná? Firma Freighter Group nemala žiadne skúsenosti s vysoko modernou výrobnou technológiou. Tých nieko□ko pokusov, ktoré doteraz podnikli, sa skon□ilo neúspechom.

Hne□ bolo jasné: Potrebné je oslovi□ skúseného partnera. Najlepšou vo□bou sa stala spolo□nos□ TRUMPF spolu s lokálnym partnerom Headland Technology. Firma Freighter Group nastavila kurz smerom na „Priemysel 4.0", pri□om sa obrátila na stroje a softvér rodinného podniku z Ditzingenu. Firma Freighter Group preinvestovala len do nových zariadení v hlavnom výrobnom centre v Ballarate 50 miliónov austrálskych dolárov, v prepo□te viac ako 30 miliónov Eur. Zakúpila vo firme TRUMPF TruLaser 5040, TruLaser Tube 7000, dva stroje TruBend 5000 a systém ve□kého skladu STOPA. Softvérové riešenie Oseon za□lenilo podnik do novej IT architektúry podporovanej podnikovým systémom SAP. Vedenie podniku usilovne pracuje na integrácii nových strojov do výrobných procesov. Potrvá to do za□iatku roka 2026, vraví Greg L'Estrange, vtedy sa vyvrcholí

zmena na inteligentný závod Smart Factory.

> **Manažéri sa chcú aj sami zapoji□, nielen sedie□ v kancelárii.**
>
> Brad Givvens, vedúci výroby firmy Freighter Group

ZÁKLADOM JE MA□ PREH□AD

Nová úrove□ presnosti je pre Grega L'Estrange ve□kým krokom vpred. Stroje TRUMPF vyrábajú diely ove□a presnejšie ako tie staré stroje. Minimálne tolerancie sú základným predpokladom automatizovaných procesov. Greg L'Estrange vraví zo skúseností. Práve z toho dôvodu v minulosti žalostne skon□ili pokusy zavies□ robotické zváranie. Jeho ponau□enie: „Ak nedokážeš hne□ od za□iatku presne vyrába□ svoje dielce, ai ne□ínaj s atomatizáciou

Okrem presných strojov stavila firma Freighter Group na Oseon, softvér na riadenie výroby a materiálového toku. V□aka Oseon-u získajú všetci zú□astnení v správnom □ase a na správnom mieste informácie, ktoré sú pre nich podstatné. Greg L'Estrange ozna□uje za „zásadné" ma□ tento preh□ad. V□aka týmto informáciám je možné vidie□, □i procesy fungujú alebo nie.

Páni L'Estrange a Givvens sú presved□ení o tom, že radikálna zmena prinesie úspech len vtedy, ke□ všetci □ahajú za jeden povraz. Podarí sa to ale len vtedy, ke□ ide vedenie príkladom. „Manažéri sa chcú aj sami zapoji□, nielen sedie□ v kancelárii. Prijímame rýchle rozhodnutia, máme nízku toleranciu vo□i byrokracii", vraví pán Givvens. Vysvet□uje, že tak jeho samotného, ako aj Grega L'Estrange je možné □astejšie stretnú□ vo výrobe ako v kancelárii.



Šou pokra□uje: Budúcnos□ firmy Freighter Group ako výrobcu vysoko kvalitných návesov je zaistená.



Po□as nieko□kých rokov sa Freighter Group zmenil z ková□skej dielne na významné, vysoko moderné centrum.



Freighter Group má za cie□ dokon□i□ zmenu na inteligentný závod Smart Factory do za□iatku roka 2026.

ZAMESTNANCI MUSIA PODPOROVA□ ZMENU

Osobne považuje zmenu za prí□ažlivú, no neplatí to pre každého. Niektorí zamestnanci pracujú vo firme desa□ro□ia a chcú vyrába□ len ako za starej školy. Preto ve□mi zdržanlivo prijímajú zmenu z ková□skej dielne na Smart Factory. Šéfovia majú preto dvojaký prístup. Podnik poskytuje školenia zamestnancom, ktorí sú pripravení zmeni□ sa. Páni L'Estrange a Givvens zárove□ zamestnali nových zamestnancov. H□adali mladých □udí, ktorí majú nadšenie pre nové technológie. Chceli zamestnancov, ktorí chápu, pre□o je zmena potrebná. „Greg dôsledne vysvetlil personálu, □o sa stane, ke□ sa nezmeníme",

vraví pán Givvens.

Mnoho zamestnancov hne□ pochopilo, o □o ide, ke□ zbadali nový stroj TRUMPF na rezanie rúr laserom. „Ke□ sme zamestnancom ukázali □o dokáže, boli z toho nadšení. To úplne zmenilo ich poh□ad na vec“, vraví pán Givvens. Z poh□adu Grega L’Estrange a Brada Givvensa nie je vhodné prece□ova□ dôležitos□ takýchto k□ú□ových momentov. Predstavujú mí□niky v procese zmien. Pretože nakoniec o úspechu □i neúspechu z ich poh□adu nerozhodujú ani stroje ani softvér, ale sami zamestnanci. L’Estrange vraví: „Vybavenie závodu je k□ú□om k úspechu. Prís□ k nemu ale už musíme sami.



JENNIFER LIEB

TRUMPF KOMUNIKÁCIA SKUPINY PODNIKOV