



— JENNIFER LIEB

Vysoké nároky v Austrálii: Ako premieňa Freighter Group kováčsku dielňu na inteligentný závod Smart Factory

Ešte pred niekoľkými rokmi sa zdalo, že sa vo firme Freighter Group blíži jedna éra ku koncu. Austrálsky výrobca ťažkotonážnych prívosov vážne uvažoval o ukončení vlastnej výroby. Firma Freighter Group desaťročia budovala výrobu, pričom sa vo veľkej miere spoliehala na manuálne procesy a kvalifikovaných pracovníkov. Vysoké mzdové náklady a dlhé dodacie lehoty znížili zisky a prinútili firmu Freighter Group urobiť dôležité rozhodnutie. Vedenie sa v herkulovskom úsilí rozhodlo premeniť bývalú kováčsku dielňu na inteligentný závod Smart Factory. Otvárali sa tri ťažké a bolestivé roky – teraz stojí firma pred svojimi prvými úspechmi.

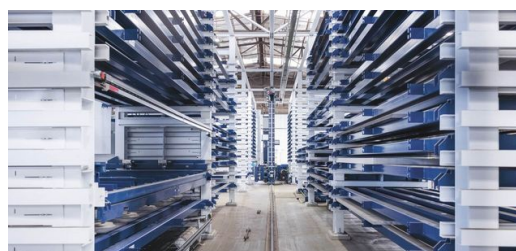
Greg L'Estrange mal práve v závode v Ballarat niečo na práci, keď mu zazvonil telefón. Na druhej strane telefónnej linky sa ohlásil vodič vysokozdvížneho vozíka zo závodu. „Pýtal sa ma na nejaký konkrétny dieliec. Nebol si úplne istý kam patrí, ale rovno mi aj povedal, čo by s tým urobil“, vraví Greg L'Estrange, predseda predstavenstva firmy Freighter Group. Nanútená výmena názorov medzi pracovníkom a vrcholovým manažmentom môže prekvapiť. Firma Freighter Group nakoniec nie je žiadna remeselnícka dielňa ale popredný austrálsky výrobca návesov.

Greg L'Estrange a jeho pravá ruka, vedúci výroby Brad Givens, sa spoliehajú na plochú hierarchiu. Nezvyčajné spôsoby? Tie sú pre oboch manažérov cudzie. Rozhovor s TRUe viedli priamo vo výrobnjej hale, pričom mali na sebe pracovné plášte. Stelesňujú ducha kováčskej dielne, ktorou firma Freighter Group bola, keď všetko začalo – aj keď samotný L'Estrange je jej súčasťou ešte len tri roky. Bývalá kováčska dielňa prešla dlhú cestu. Výrobný podnik zamestnáva 700 zamestnancov, v predošlom roku vytvoril ročný obrát vo výške 400 miliónov austrálskych dolárov.





<p>V oblasti presnosti a prehľadnosti urobila výroba firmy Freightler Group obrovský krok vpred – z toho sa tešia aj zamestnanci.</p>



<p>Pri predchádzajúcich pokusoch o automatizáciu procesov nemala firma Freightler Group veľa šťastia. To sa má zmeniť vďaka novému strojovému parku. K tomu patrí aj automatizovaný skladový systém.</p>



<p>Softvérom podporované riadenie výroby je vo firme Freightler Group takisto základným pilierom automatizácie.</p>

— AŽISKOVÝ PRVOK JE K DISPOZÍCII

No pred niekoľkými rokmi sa situácia zhoršila. Firma Freightler Group sa príliš dlho držala výroby podľa starej školy. Vďaka neefektívnym metódam rástli náklady. Všetky pokusy o digitalizáciu a automatizáciu procesov zlyhali. Konkurenti sa zlepšovali, firma Freightler Group strácala podiel na trhu. Keď pred tromi rokmi kúpila skupina súkromných investorov tento podnik, zrazu šlo o všetko alebo o nič. Základ firmy Freightler Group, výroba, bola na pokraji kolapsu.

Výpočty nových majiteľov, ku ktorým patril aj Greg L'Estrange, sa zdali byť logické a racionálne. Celý pridružený výrobný závod, vrátane hlavného výrobného závodu v Ballarate, 100 kilometrov severozápadne od Melbourne, mal byť zatvorený. Novou stratégiou mal byť dovoz prívosov a sústredenie sa výlučne len na predaj. Peniaze získané z predaja výroby sa zdali byť lákavé. No veci sa vyvinuli inak. Vlastníci urobili otáčku o 180 stupňov. Namiesto predaja sa rozhodli rozdeliť podnik a masívne zainvestovať do výroby.

» Vybavenie závodu je kľúčom k úspechu. Prísť k nemu ale už musíme sami.

Greg L'Estrange, predseda predstavenstva firmy Freightler Group

„Stratégia predpokladala, že po dobu troch rokov nebudú žiadne výnosy. Celý peňažný tok musel prúdiť späť do podniku“, vraví p. L'Estrange, ktorý obhajoval túto možnosť u investorov. Jeho názor: Z dlhodobého hľadiska by bol výnos vyšší, ako keby sa podnik predal. „Našťastie sme sa vzdali rýchlych peňazí a rozhodli sme sa pre druhú možnosť“, spomína si Greg L'Estrange. Poslaním teraz bolo, v priebehu niekoľkých rokov vytvoriť z bývalej kovárskej dielne významné najmodernejšie centrum. Cieľ: Znížiť prevádzkové náklady, zdvojnásobiť produkciu a tak vytvoriť dlhodobú ziskovú výrobu. No ako postupovať, aby bola zmena úspešná? Firma Freightler Group nemala žiadne skúsenosti s vysoko modernou výrobnou technológiou. Tých niekoľko pokusov, ktoré doteraz podnikli, sa skončilo neúspechom.

Hneď bolo jasné: Potrebne je osloviť skúseného partnera. Najlepšou voľbou sa stala spoločnosť TRUMPF spolu s lokálnym partnerom Headland Technology. Firma Freightler Group nastavila kurz smerom na „Priemysel 4.0“, pričom sa obrátila na stroje a softvér rodinného podniku z Ditzingenu. Firma Freightler Group preinvestovala len do nových zariadení v hlavnom výrobnom centre v Ballarate 50 miliónov austrálskych dolárov, v prepočte viac ako 30 miliónov Eur. Zakúpila vo firme TRUMPF [TruLaser 5040](#), [TruLaser Tube 7000](#), dva stroje [TruBend 5000](#) a [systém veľkého skladu STOPA](#). Softvérové riešenie [Oseen](#) začlenilo podnik do novej IT architektúry podporovanej podnikovým systémom SAP. Vedenie podniku usilovne pracuje na integrácii nových strojov do výrobných procesov. Potrvá to do začiatku roka 2026, vraví Greg L'Estrange, vtedy sa vyvrcholí



zmena na inteligentný závod Smart Factory.

» Manažéri sa chcú aj sami zapojiť, nielen sedieť v kancelárii.

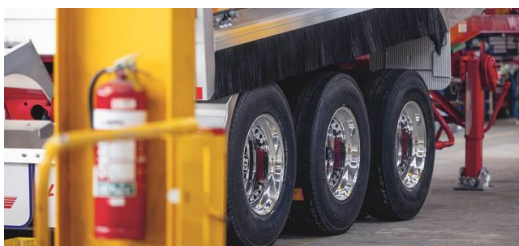
Brad Givens, vedúci výroby firmy Freightler Group

— ZÁKLADOM JE MAŤ PREHĽAD

Nová úroveň presnosti je pre Grega L'Estrange veľkým krokom vpred. Stroje TRUMPF vyrábajú diely oveľa 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 skončili pokusy zaviesť robotické zváranie. Jeho ponaučenie: „Ak nedokážeš hneď od začiatku presne vyrábať svoje dielce, ani nečínaj s automatizáciou

Okrem presných strojov stavila firma Freightler Group na Oseon, softvér na riadenie výroby a materiálového toku. Vďaka Oseon-u získajú všetci zúčastnení v správnom čase a na správnom mieste informácie, ktoré sú pre nich podstatné. Greg L'Estrange označuje za „zásadné“ mať tento prehľad. Vďaka týmto informáciám je možné vidieť, či procesy fungujú alebo nie.

Páni L'Estrange a Givens sú presvedčení o tom, že radikálna zmena prinesie úspech len vtedy, keď všetci ňahajú za jeden povraz. Podarí sa to ale len vtedy, keď ide vedenie príkladom. „Manažéri sa chcú aj sami zapojiť, nielen sedieť v kancelárii. Prijímame rýchle rozhodnutia, máme nízku toleranciu voči byrokrácii“, vraví pán Givens. Vysvetľuje, že tak jeho samotného, ako aj Grega L'Estrange je možné častejšie stretnúť vo výrobe ako v kancelárii.



<p>Šou pokračuje: Budúcnosť firmy Freightler Group ako výrobcu vysoko kvalitných návesov je zaistená.</p>



<p>Počas niekoľkých rokov sa Freightler Group zmenil z kovárskej dielne na významné, vysoko moderné centrum.</p>



<p>Freightler Group má za cieľ dokončiť zmenu na inteligentný závod Smart Factory do začiatku roka 2026.</p>

— ZAMESTNANCI MUSIA PODPOROVAŤ ZMENU

Osobne považuje zmenu za prízlivú, no neplatí to pre každého. Niektorí zamestnanci pracujú vo firme desaťročia a chcú vyrábať len ako za starej školy. Preto veľmi zdržanlivo prijímajú zmenu z kovárskej dielne na Smart Factory. Šéfovia majú preto dvojaký prístup. Podnik poskytuje školenia zamestnancom, ktorí sú pripravení zmeniť sa. Páni L'Estrange a Givens zároveň zamestnali nových zamestnancov. Hľadali mladých ľudí, ktorí majú nadšenie pre nové technológie. Chceli zamestnancov, ktorí chápu, prečo je zmena potrebná. „Greg dôsledne vysvetlil personálu, čo sa stane, keď sa zmeníme“,



vraví pán Givvens.

Mnoho zamestnancov hneď pochopilo, o čo ide, keď zbadali nový stroj TRUMPF na rezanie rúr laserom. „Keď sme zamestnancom ukázali, čo dokáže, boli z toho nadšení. To úplne zmenilo ich pohľad na vec“, vraví pán Givvens. Z pohľadu Grega L'Estrange a Brada Givvensa nie je vhodné preceňovať dôležitosť takýchto kľúčových momentov. Predstavujú míľniky v procese zmien. Pretože nakoniec o úspechu či neúspechu z ich pohľadu nerozhodujú ani stroje ani softvér, ale sami zamestnanci. L'Estrange vraví: „Vybavenie závodu je kľúčom k úspechu. Prísť k nemu ale už musíme sami.“



JENNIFER LIEB

TRUMPF KOMUNIKÁCIA SKUPINY PODNIKOV

