

JENNIFER LIEB

Stora satsningar down under: Hur Freighter Group förvandlade en smedja till en Smart Factory

För bara några år sedan verkade det som om en era på Freighter Group var på väg mot sitt slut. Den australiensiska tillverkaren av tunga släpvagnar övervägde på allvar att upphöra med produktionen. Freighter Group hade byggt upp produktionen under decennier och satsat på manuella processer och kvalificerade medarbetare. Höga arbetskostnader och långa ledtider minskade vinsten och tvingade Freighter Group att fatta ett betydelsefullt beslut. Ledningen beslutade att bygga om den före detta smedjan till en Smart Factory. De räknade med tre ansträngande år – nu börjar företaget nå sina första framgångar.

Greg L'Estrange arbetade på fabriken i Ballarat när hans telefon ringde. I andra änden var en gaffeltruckförare från fabriken. "Han frågade mig efter en specifik del. "Han var inte helt säker på var den hörde hemma, men han berättade direkt för mig vad han skulle göra med den", säger Greg L'Estrange, VD för Freighter Group. Det informella utbytet mellan medarbetare och den högsta ledningen kanske låter förvånande. Freighter Groupär trots allt inte ett hantverksföretag, utan Australiens ledande tillverkare av påhängsvagnar.

L'Estrange och hans högra hand, produktionschefen Brad Givvens, satsar på platt organisation. Dålig attityd? Det är ingenting för de båda cheferna. Samtalet med TRUe för de direkt i produktionshallen iklädda arbetsrockar. De förkroppsligar andan i smedsverkstaden som Freighter Group var när allt började – även om L'Estrange själv bara har varit där i tre år. Den före detta smedjan har kommit långt. Produktionsbolaget sysselsätter 700 personer och omsatte förra året 400 miljoner australiensiska dollar.



När det gäller precision och transparens har produktionen på Freighter Group tagit ett stort steg framåt - det gläder sig även medarbetarna över.



Freighter Group hade ingen tur med tidigare försök att automatisera processer. Det vill de förändra med den nya utrustningen. Till detta hör även ett automatiskt lagersystem.



Även den mjukvarustödda styrningen av produktionen är en viktig del av automatiseringen för Freighter Group.

FÖRHANDLING OM FÖRETAGETS HJÄRTA

Men för några år sedan började det gå sämre. Freighter Group höll fast vid gammaldags tillverkning för länge. Ineffektiva metoder fick kostnaderna att stiga. Försök att digitalisera och automatisera processer misslyckades. Konkurrenterna kom ikapp och Freighter Group tappade marknadsandelar. När en grupp privata investerare köpte bolaget för tre år sedan stod plötsligt allt på spel. Hjärtat i Freighter Group, produktionen, höll på att ta slut.

De nya ägarnas, inklusive Greg L'Estranges, beräkning verkade logisk och rationell. Hela den krisdrabbade produktionsanläggningen, inklusive huvudproduktionsanläggningen i Ballarat, 100 kilometer nordväst om Melbourne, skulle stängas. Den nya strategin var att importera släp och koncentrera sig helt på försäljningen. Pengarna från försäljningen av produktionen lockade. Men saker och ting blev annorlunda. Ägarna bestämde sig för något helt annat. Istället för att sälja bestämde de sig för att dela upp företaget och satsa stort på produktionen.

> **Utrustningen är nyckeln till dörren. Men vi måste gå igenom den själva.**
>
> Greg L'Estrange, styrelseordförande Freighter Group

"Strategin var att det inte skulle finnas någon avkastning på tre år. "Hela kassaflödet måste komma tillbaka in i företaget", säger L'Estrange, som lobbat investerare för detta alternativ. Hans synsätt: På lång sikt skulle avkastningen vara högre än vid en försäljning. "Lyckligtvis bestämde vi oss för att inte satsa på att tjäna snabba pengar och valde det andra alternativet", säger Greg L'Estrange. Nu gällde det att inom några år utveckla den före detta smedsverkstaden till ett toppmodernt centrum för utmärkt kompetens. Målet: Att sänka driftskostnaderna, fördubbla produktionen och därmed bli lönsam på lång sikt. Men hur skulle vändningen lyckas? Freighter Group hade nästan ingen erfarenhet av modern produktionsteknik. De få försöken som hade gjorts hade misslyckats.

Snabbt märkte man att erfarna partners behövdes. Tillsammans med den lokala partnern Headland Technology, visade sig TRUMPF vara det bästa valet. Freighter Group satsar på maskiner och mjukvara från familjeföretaget i Ditzingen på vägen mot "Smedja 4.0". Freighter Group har investerat 50 miljoner australiensiska dollar, motsvarande över 30 miljoner euro, bara i de nya anläggningarna i huvudproduktionscentret i Ballarat. Hos TRUMPF köpte de TruLaser 5040, TruLaser Tube 7000, två TruBend 5000 och STOPA-storlagersystemet. Mjukvarulösningen Oseon integrerar företaget i en ny IT-arkitektur präglad av SAP. Företagsledningen arbetar hårt med att införliva de nya maskinerna i processerna. L'Estrange säger att det kommer att ta till början av 2026 innan övergången till en Smart Factory kommer att vara klar.

Cheferna vill själva engagera sig och inte bara sitta på kontoret.

Brad Givvens, produktionschef Freighter Group

TRANSPARENS ÄR GRUNDLÄGGANDE

Den nya precisionsnivån är ett stort steg framåt för L'Estrange. Maskinerna från TRUMPF tillverkar delarna mycket mer exakt än de gamla maskinerna. Låga toleranser är den grundläggande förutsättningen för automatiserade processer. L'Estrange talar av erfarenhet. Tidigare försök att införa robotsvetsning har misslyckats totalt av just denna anledning. Hans lärdom från detta: "Om du inte kan tillverka dina komponenter exakt från början, börja då inte med automatisering."

Utöver de exakta maskinerna satsar Freighter Group på Oseon, en mjukvara för styrning av produktion och materialflöde. Tack vare Oseon får alla inblandade all relevant information i rätt tid på rätt plats. L'Estrange beskriver denna transparens som "grundläggande". Den gör det möjligt att se om processer fungerar eller inte.

L'Estrange och Givvens är övertygade om att radikal förändring bara kan bli framgångsrik om medarbetarna är med på det. Detta kan dock endast ske om ledningen visar vägen. "Cheferna vill själva engagera sig och inte bara sitta på kontoret. Vi fattar beslut snabbt och vår tolerans för byråkrati är låg", säger Givvens. Både han och Greg L'Estrange befinner sig oftare i produktionen än på kontoret.



Ride on: Framtiden för Freighter Group som tillverkare av högkvalitativa släp är säkrad.



På bara några år utvecklade Freighter Group smedsverkstaden till ett toppmodernt centrum för utmärkt kompetens.



Freighter Group planerar att övergången till en Smart Factory ska vara klar till början av 2026.

MEDARBETARNA MÅSTE VARA MED PÅ FÖRÄNDRINGEN

Förändringen tilltalar honom personligen, men så är det inte för alla. Vissa medarbetare har arbetat på företaget i decennier och vill bara producera saker på det gamla viset. Förändringen från smedja till Smart Factory följer de tveksamt. Cheferna har därför ett tvådelat förhållningssätt. Företaget utbildar medarbetare som är villiga att förändras. Samtidigt har L'Estrange och Givvens anställt ny personal. De letade efter unga människor som brinner för teknik. De ville ha medarbetare som förstod varför förändringen var nödvändig. "Greg gjorde det klart för personalen vad som skulle hända om vi inte förändrade oss", säger Givvens.

Många medarbetare förstod för första gången vad det handlade om när de såg den nya rörlaserskärmaskinen från TRUMPF. "När vi visade medarbetarna vad den kan, var de entusiastiska. Det förändrade deras attityd fullständigt, säger Givvens. Ur Greg L'Estranges och Brad Givvens perspektiv kan betydelsen av sådana nyckelögonblick inte överskattas. De är milstolpar i

förändringsprocessen. Ur deras synvinkel är det i slutändan varken maskiner eller mjukvara som avgör framgång eller misslyckande, utan medarbetarna själva. L'Estrange: "Utrustningen är nyckeln till dörren. Men vi måste gå igenom den själva.



JENNIFER LIEB

TRUMPF GROUP COMMUNICATIONS