

JENNIFER LIEB

Haritanın aşağılarından bir yükseliş hikayesi: Freighter Group bir demirhaneyi nasıl bir akıllı fabrikaya dönüştürdü?

Daha birkaç yıl önce Freighter Group'ta bir dönem bitiyor gibi görünüyordu. Avustralyalı a□ır hizmet tipi treyler üreticisi, üretim bölümünü sonlandırmayı ciddi ciddi dü□ünüyordu. Freighter Group, onlarca yıl boyunca üretimini büyük ölçüde elle i□leme prosesleri ve kalifiye i□gücü temelli olark yürütmü□tü. Yüksek i□çilik maliyetleri ve zorlayıcı teslim süreleri karlılı□ı dü□ürdü ve Freighter Group'ı büyük bir karar vermeye zorladı. Yönetim, Herkülvari bir eforla eski demirhaneyi akıllı bir fabrikaya dönü□türme kararı aldı. Zorlu geçen üç yıla de□mi□ görünüyor: □irket ilk ba□arılarının e□i□inde.

Greg L'Estrange, telefonu çaldığında Ballarat'taki fabrikada meşgul durumdaydı. Telefonun diğer ucunda fabrikadaki bir forklift operatörü vardı. "Bana bir parçayı sordu. Parçanın nerede olması gerektiğinden tam olarak emin değildi, ama kendi düşüncesini de bana hemen söyledi," diyor Freighter Group CEO'su Greg L'Estrange. Çalışanlar ile üst yönetim arasındaki bu gayri resmi diyalog kimileri için şaşırtıcı olabilir. Sonuçta Freighter Group bir el sanatları işletmesi değil, Avustralya'nın lider yarı römork üreticileri arasında yer alıyor.

L'Estrange ve sağ kolu olan Üretim Müdürü Brad Givvens, düz hiyerarşilerin etkinliğine güveniyor. Peki ya fazladan nezaket? Bu iki yöneticinin de yabancı olduğu bir kavram. TRUe ile doğrudan üretim salonunda görüşüyor ve mesai boyunca iş önlüğü giyiyorlar. L'Estrange yalnızca üç yıldır Freighter Group'ın bünyesinde olsa da, Freighter Group'ın ilk zamanlarındaki demirhane ruhunu yansıtıyorlar. Eski demirhauzun ne o günlerden bu yana bir yol kat etmiş. Şirketin üretim bölümünde 700 kişi çalışıyor ve geçen yıl 400 milyon Avustralya doları yıllık ciroya ulaşıldı.



Hassasiyet ve şeffaflık bakımından Freighter Group'taki üretim büyük bir ilerleme kaydetti ve bu durum çalışanları fazlasıyla memnun etti.



Freighter Group'ın geçmişteki proses otomatikleştirme girişimleri başarılı olmamıştı. Yeni donanım bu durumu değiştirecek gibi görünüyor. Kuruluma bir otomatik depo sistemi de dahil durumda.



Benzer şekilde, yazılım destekli üretim kumanda sistemi de Freighter Group için otomasyonun temel taşlarından birini oluşturuyor.

TEMEL □□ ALANININ □PTEN DÖNÜ□Ü

Ancak birkaç yıl öncesinde ortam daha karanlık bir durumdaydı. Freighter Group uzun bir süre eski üretim anlayışına bağlı kaldı. Verimsiz yöntemler maliyetlerin artmasına yol açtı. Prosesleri dijitalleştirme ve otomatikleştirme girişimleri başarılı olmadı. Rakiplerin arayı kapatması sonucunda Freighter Group pazar payını kaybetmeye başladı. Şirket üç yıl öncesinde bir grup özel yatırımcı tarafından satın aldığında, aniden bir "ya hep ya hiç" durumu ortaya çıktı.Freighter Group'ın en kritik bileşeni olan üretim, bir çöküşün eşiğindeydi.

Greg L'Estrange de dahil olmak üzere yeni sahiplerin yaptığı hesaplamalar mantıklı ve rasyonel görünüyordu. Melbourne'un 100 kilometre kuzeybatısındaki Ballarat'ta konumlu ana üretim tesisi de dahil olmak üzere, zor durumdaki üretim bölümünün tamamının kapatılması söz konusuydu. Yeni strateji, ticari odağın tamamını treyler ithaline ve satışına yöneltmekti. Üretim bölümünün satışından elde edilecek kazanç cazip görünüyordu. Ama işler farklı ilerledi. Şirket sahipleri 180 derecelik bir dönüş yaptı. Satmak yerine şirketi bölmeye ve üretim alanına devasa bir yatırım yapmaya karar verdiler.

> **Donanım, kapının anahtarı niteli□indedir. Ancak hepsini kendimiz gerçek kılmak durumundayız.**
>
> Greg L'Estrange, Freighter Group Yönetim Kurulu Başkanı

"Geçerli strateji, üç yıl boyunca hiçbir geri dönüş olmayacağını öngörüyordu. Tüm nakit akışının şirkete geri akması gerekiyordu" diyen L'Estrange, yatırımcılar karşısında da bu seçeneği savundu. Yaklaşımı, uzun vadede getirinin satıştan daha yüksek olacağı yönündeydi. Greg L'Estrange bu dönemi, "İyi ki hızlı para yerine ikinci seçeneği tercih ettik," ifadesiyle hatırlıyor. Bu noktada misyonları, eski demirhaneyi yalnızca birkaç yıl içinde son teknoloji ürünü bir mükemmeliyet merkezine dönüştürmekti. Hedef: İşletme maliyetlerini düşürmek, üretimi ikiye katlamak ve bu sayede uzun vadede karlılık elde etmek. Peki ama bu geri dönüş beklentisi nasıl karşılanabilirdi? Freighter Group modern üretim teknolojisi alanında neredeyse hiç deneyime sahip değildi. Geçmişteki birkaç girişim de başarısızlıkla sonuçlanmıştı.

Deneyimli iş ortaklarına ihtiyaç duyulduğunun anlaşılması uzun sürmedi. Bu noktada TRUMPF, yerel iş ortağı Headland Technology ile birlikte en iyi tercih olduğunu kanıtladı. Freighter Group, "Demirhane 4.0"a ilerleyen yolunda Ditzingen merkezli aile şirketinin makine ve yazılımlarını tercih ediyor. Freighter Group yalnızca Ballarat'ta bulunan ana üretim merkezindeki yeni tesislere 50 milyon Avustralya doları, yani 30 milyon avronun üzerinde yatırım yaptı. TRUMPF bünyesinden TruLaser 5040, TruLaser Tube 7000, iki adet TruBend 5000 ve STOPA büyük depo sistemi satın alındı. Oseon yazılım çözümü, şirketi SAP ile şekillenen yeni bir BT mimarisine entegre ediyor. Şirket yönetimi, yeni makineleri mevcut proseslere entegre

etmek için büyük bir efor sarfediyor. L'Estrange, akıllı fabrikaya geçiş sürecinin tamamlanmasının 2026 başına kadar süreceğini ifade ediyor.

Yöneticiler sadece ofiste oturmak de□il, i□in içinde olmak ister.

Brad Givvens, Freighter Group Üretim Müdürü

□EFFAFLIK ESASTIR

Yeni hassasiyet ölçütü, L'Estrange için ileriye doğru atılmış büyük bir adımı temsil ediyor. TRUMPF makineleri, eski makinelere kıyasla çok daha hassas şekillendirilmiş parçalar üretebiliyor. Düşük toleranslar, otomatikleştirilmiş prosesler için temel koşuldur. L'Estrange kendi tecrübelerine dayanarak konuşuyor. Geçmişte, robot destekli kaynaklama girişimleri tam da bundan dolayı başarısızlıkla sonuçlanmış. Aldığı ders: "Bileşenlerinizi ilk adımdan itibaren hassas bir şekilde üretemiyorsanız, otomasyona hiç başlamayın bile."

Freighter Group, hassas makinelerin yanı sıra, üretim ve malzeme akışının kontrolü için de Oseon yazılımı ile ilerliyor. Oseon sayesinde sürecin tüm katılımcıları gerekli bilgileri doğru yerde ve doğru zamanda alıyor. L'Estrange bu şeffaflığı bir "esas" olarak tanımlıyor. Zira bu, proseslerin doğru işleyip işlemediğinin görülmesini mümkün kılıyor.

L'Estrange ve Givvens, mevcut radikal değişimin ancak işgücünün de uyum sağlaması durumunda başarılı olacağına ikna olmuş durumda. Ve bu da ancak yönetim kademesinin akışa öncülük etmesiyle gerçekleştirilebilir. "Yöneticiler sadece ofiste oturmak değil, işin içinde olmak ister. Kararlarımızı hızlı bir şekilde alıyoruz, bürokrasiye toleransımız düşük" diyor Givvens. Hem kendisi hem de Greg L'Estrange'in ofisten çok üretim alanında vakit geçirdiklerini dile getiriyor.



Durmak yok: Yüksek kaliteli bir treyler üreticisi olarak Freighter Group'ın geleceği güvence altında.



Freighter Group, eski demirhaneyi yalnızca birkaç yıl içinde son teknoloji ürünü bir mükemmeliyet merkezine dönüştürdü.



Freighter Group, akıllı fabrikaya geçiş sürecini 2026 başına kadar tamamlamayı hedefliyor.

ÇALI□ANLARIN DE□□□M□N YÜKÜNÜ ÜSTLENEB□LMES□ GEREK□YOR

Kendisinin bu değişimle ilgili kişisel olarak duyduğu heyecan herkes için aynı şekilde geçerli değil. Onlarca yıldır şirkette çalışan bazı çalışanlar işleri sadece eski yöntemlerle yürütmek istiyor. Bunlar, demirhaneden akıllı fabrikaya dönüşümü pek de benimsemek istemiyor. Patronlar bu noktada iki hat üzerinde ilerliyor. Şirket, değişime istekli olan çalışanlara eğitim sağlıyor. Diğer yandan, L'Estrange ve Givvens yeni personel alımı da yapıyor. Bu kapsamda, teknoloji alanında hevesli genç personel

arayışında olmuşlar. Değişimin neden gerekli olduğunu anlayan çalışanlarla ilerlemek istemişler. Givvens, “Greg, bu değişimi benimsemezsek neler yaşanacağını işgücüne net bir şekilde açıkladı” diyor.

Birçok çalışan bunun ne anlama geldiğini TRUMPF'un yeni lazer boru kesme makinesini ilk gördüklerinde kavramış. “Çalışanlara makinenin neler yapabileceğini gösterdiğimizde çok heyecanlandılar. Ve bu da tutumlarını tamamen değiştirdi” diyor Givvens. Greg L'Estrange ve Brad Givvens böyle kilit dönüm noktalarının hafife alınmaması gerektiğini düşünüyor. Bunlar değişim sürecindeki kilometre taşlarını temsil ediyor. Onlara göre başarıyı ve başarısızlığı belirleyen makineler ya da yazılımlar değil, çalışanların kendisi. L’Estrange: “Donanım, kapının anahtarı niteliğindedir. Ancak hepsini kendimiz gerçek kılmak durumundayız.



JENNIFER LIEB

TRUMPF GRUP İLETIŞIMI