



Copyright: Lockheed Martin

# Teknologiskifte kickstarter et nyt Terma Aerostructures

Kenneth Pedersen, Implement Consulting Group, kpn@implement.eu

Peter Jørgensen, Implement Consulting Group, pjo@implement.eu, effektivitet.dk

Et skifte fra teknologier baseret på metal til compositmaterialer har været startskuddet til en række fundamentale ændringer af Terma Aerostructures.

I Grenaa, på spidsen af Jyllands næse, ligger en af Danmarks mest højteknologiske virksomheder. Terma Aerostructures udvikler og producerer flydele til bl.a. det mest avancerede kampfly i verden F-35, bedre kendt som Joint Strike Fighter. Terma Aerostructures har altid været en del af den danske forsvarsindustri. Før virksomheden blev overtaget af Terma, var Per Udsen Co. Aircraft Industri, underleverandør på, og dermed en del af den danske forsvarsaftale om køb af F-16-flyene. Med købet af virksomheden i 1999 sikrede Terma sig således knowhow og produktionskapacitet på et marked med stort vækstpotentiale.

Op gennem 90'erne oplevede Per Udsen Co. Aircraft Industri stagnende omsætning og en bundlinje, der skiftede mellem sorte og røde tal. Da det ikke var lykkedes at ændre radikalt på denne udvikling i de første år efter fusionen med Terma, blev Erik Laursen i 2008 indsat som ny direktør. Hans opdrag var, at transformere Terma Aerostructures fra at være en håndværksbaseret virksomhed med stærke rødder i en traditionel smedevirksomhed til en højeffektiv, serieproducent, der ikke alene leverer høj kvalitet, men også gør det omkostningseffektivt.

## Firedobling på fire år

"Vores målsætning er, at vi har firedoblet vores omsætning fra ca. 200 mio. kr. til 800 mio. kr. og fordoblet antallet af medarbejdere fra 300 til 600 om fire år. Vi skal også være repræsenteret på flere lokationer end Grenaa, både i Danmark og i udlandet. Det første for bedre at kunne tiltrække kvalificeret arbejdskraft, f.eks. via et administrativt hovedkvarter i Århus, og det andet for at komme tættere på vores kunder", siger

Erik Laursen og understreger, at det på ingen måde betyder, at Grenaa ikke fortsat skal være en central lokation i virksomhedens organisation. "Og så skal vi levere en fornuftig bundlinje. Det er realistiske, men også meget ambitiøse mål, der stiller store krav til os, både som individer og som organisation".

Ifølge Erik Laursen ser Terma deltagelsen i Joint Strike Fighter projektet som en oplagt mulighed for at skifte gear – i overført forstand, men også bogstaveligt. "Det, at vi har kvalificeret os som global leverandør på projektet, er en helt unik situation. Den endelige beslutning om valg af kampfly i Danmark er dog fortsat vigtig for os på den lange bane, men vi har aftaler på plads med alle potentielle leverandører af danske kampfly. Specifikt for F-35 så er vi allerede nu en global leverandør. Det betyder, at vi leverer dele til alle F-35 fly, uanset om de bliver købt af f.eks. det danske, amerikanske eller australske luftvåben".

Netop den meget høje sikkerhed for at der i de kommende mange år ligger en støt stigende basisomsætning og venter på Terma Aerostructures, har været en væsentlig årsag til beslutningen om at ændre hele paradigmet for virksomhedens eksistens. "Vi ved, at hvor vi i dag på et givet delprogram måske leverer en flydel om måneden, skal vi om få år levere en om dagen. Det er selvfølgelig en stor udfordring, men samtidig repræsenterer det et endnu større forretningsmæssigt potentiale", siger Erik Laursen. Dette potentiale fungerer, ifølge direktøren, som en form for sikkerhed for de meget store investeringer, der lige nu gennemføres i virksomheden. I form af udvidet produktionskapacitet, ny teknologi, nye og mere effektive processer samt rekruttering, fastholdelse og udvikling af medarbejdere. "Samtidig er det vigtigt, at forventningen om en stor potentiel fremtidig indtjening ikke bliver en sovepude. For mig er det magtpålgende at vise, at vi allerede nu er i stand til at tjene penge og på denne måde medvirker aktivt til selv at finansiere vores vækst", siger Erik Laursen.



### Virksomhedskulturen skulle ændres

Noget af det første Erik Laursen gjorde da han satte sig i chefstolen var at sammensætte det rigtige team til at gennemføre transformationen af virksomheden. Således er ansvaret for både HR, finans, produktion og udvikling lagt i hænderne på medarbejdere, der er hentet ind udefra. Fra Erik Laursens side har det været en naturlig beslutning, dels fordi de rette kompetencer ikke var til stede internt i organisationen, dels fordi han vurderede, at det ville understøtte processen med at ændre den eksisterende virksomhedskultur på de punkter, hvor det var nødvendigt.

"Vi vidste selvfølgelig godt, at vi ikke kunne øge vores produktionskapacitet med en faktor 30 blot ved at redesigne vores produktion og købe nye maskiner", siger Vice President, Manufacturing, Jesper Freltoft, der kom til virksomheden i efteråret 2008. "Derfor igangsatte vi en række parallelle projekter med det formål at trimme vores processer og øge vores effektivitet. I dag arbejder vi således intensivt med både Lean og projekt- og porteføljestyring. Det gør vi i såvel udvikling som produktion, og vi kan allerede nu se resultaterne af dette arbejde i form af øget effektivitet og en holdningsændring hos medarbejderne". HR Manager Jesper Geertsen, der ligesom Jesper Freltoft er en del af det nye lederteam, supplerer: "Det er et langt sejt træk, og vi er meget opmærksomme på, hvordan vi arbejder med og kommunikerer omkring, hvilken adfærd vi ønsker hhv. mere og mindre af. Et godt eksempel er ifølge både ham og Jesper Freltoft begrebet 'Part Chasers', der historisk og stadig den dag i dag, er en funktion, der med kort varsel kan tilvejebringe en del, der skal bruges i produktionen eller i et udviklingsprojekt. "De har altid været en vigtig brik i vores set up. De er brandslukkere, der via et enormt kendskab til vores produktion er i stand til at afhjælpe en akut situation, hvor vi ellers ville gå i stå eller miste dyrebar tid", siger Jesper Freltoft og fortsætter: "Problemet er bare, at der ideelt set ikke burde være en brand at slukke. Vi arbejder benhårdt på at reducere antallet af den slags hændelser, for de er det rene gift i et set up baseret på flow og effektive processer".

Ifølge Jesper Geertsen ligger løsningen i at involvere både ledere og medarbejdere i arbejdet med Lean og processer, hvilket bl.a. sker i form af daglige tavlemøder i produktionen. "På denne måde bevidstgør vi hele tiden organisationen om, hvilken adfærd der er mest hensigtsmæssig. De finder selv mange af løsningerne på de spørgsmål og u hensigtsmæssigheder, der er årsagerne til at der opstår ildebrande, og langsomt men sikkert kan vi se, at det har den ønskede effekt".

Et andet af de nye medlemmer af virksomhedens ledergruppe, Vice President, Programs & Engineering, Ken Cordes er enig i disse betragtninger. Ken Cordes, der er amerikaner og dansk gift, kan med sin baggrund tilføje en ekstra dimension på sine betragtninger omkring virksomhedskultur. "Danskere har generelt en meget høj kvalitetssans, og her i virksomheden er den måske endnu mere udpræget, fordi vi altid har leveret til projekter og kunder, hvor kvalitetskravene er ekstremt høje. Det er godt, men nogle gange er der en tendens til at kravene til perfektion hæmmer vores evne til både at beslutte og handle. Det er mit personlige kulturprojekt at udfordre dette, for jeg mener ikke, at god kvalitet og handlekraft udelukker hinanden – tvært imod", siger Ken Cordes med et glimt i øjet, og tilføjer at 'Great is the enemy of good enough', og at hvis alternativet er ingenting, så er 'godt nok', et rigtig godt udgangspunkt – hvis blot man hele tiden arbejder på at blive bedre, efterhånden som man bliver klogere.

### Tre slag, der skal vindes

Der er små nuanceforskelle alt efter ansvarsområde, men alligevel er samtlige medlemmer af ledergruppen enige om, at der er tre slag, der SKAL vindes, for at Terma Aerostructures når de ambitiøse vækstsmål.

"Først og fremmest skal vi sikre en enestående høj kvalitet.

Det har altid været vores force og en naturlig følge af vores håndværksmæssige og faglige traditioner. Det skal vi formå at videreføre



Erik Laursen er Senior Vice President i Terma A/S Business Area, Aerostructures i Grenaa.

Aerostructures Business Area specialiserer sig i design og produktion af avancerede komponenter til både forsvars og ikke-forsvars- markederne, inkl. produkter til F-35 og F-16 flyene, EH101 transport and Search and Rescue (SAR) helikopteren og til Gulfstream forretningsfly.

– ikke mindst mens vi vokser, og det tror jeg bliver en udfordring for os”, siger Erik Laursen.

Også evnen til at levere til tiden bliver gang på gang fremhævet som centralt i virksomhedens indsats for at opfylde sine målsætninger. ”Vi har traditionelt været gode til at overholde vores leveringsforpligtelser, men kravene til output har også været mindre udfordrende. Om fire år, er det en helt anden virkelighed vi står midt i. Nu er det ikke længere et fly om måneden, men et om dagen. Det siger sig selv, at forsinkelser er næsten umulige at indhente, og at de vil forplante sig videre i vores produktion som ringe i vandet. Derfor må de ganske enkelt ikke forekomme. Det bliver også en udfordring”, siger Jesper Freltoft.

Sidst, men ikke mindst, skal forretningsområdet tjene penge, når omsætningen om fire år nærmer sig en milliard. ”Det er vigtigt, at omkostningerne ikke stiger i samme takt som vores omsætning”, siger Vice President, Finance, Per K. M. Andersen og fortsætter ”Der er ingen tvivl om at vores deltagelse i Joint Strike Fighter projektet potentielt er

langt mere lukrativt end F-16 projektet. Men skal det realiseres, skal vi ikke alene designe processer, der leverer kvalitet til tiden, vi skal også have vores styring på plads. Ligesom der ikke er plads til forsinkelser og uhensigtsmæssigheder i produktionen, kan det heller ikke nytte noget, hvis der går 14 dage eller en måned før vi opdager, at det er tilfældet. Vi skal være på forkant hele tiden, så vi kan begrænse evt. økonomiske konsekvenser mest muligt”.

Selvom det går stærkt lige nu, og selvom der skal kæmpes hårdt for at balancere kravene til indtjening på kort sigt med vækst og udvikling på lang sigt, er der ingen vaklen i geledderne i ledergruppen. ”Vi står stadig kun ved foden af bjerget, og kigger op i skyerne. Når det er sagt, så kender vi rejsens mål, og vejen til målet er også defineret i form af detaljerede investerings-, produktions- og bemandingsplaner. Vores rejse er måske lige begyndt, men vi har planlagt den godt, og vi har viljen og lysten til at fuldføre den”, slutter Erik Laursen, Senior Vice President i Terma Aerostructures.

Annonce

## Succesfulde resultater skabes i dialog

**Consulting House Denmark hjælper dig med at effektivisere planlægnings- og driftsprocesserne, og udvikle kompetencer, der sikrer grundlaget for sund udvikling. Vi går i dialog med både ledelse og medarbejdere for at sikre en succesfuld balance mellem mål og indsats.**

### Services inden for Operation Management:

- Lean metoden
- Six Sigma metoden
- Procesforbedringer
- Strategi implementering
- Innovationsprocesser

Vi er godkendt leverandør af APICS og effektivitet.dk kurser.

### Læs mere på [consultinghouse.dk](http://consultinghouse.dk) eller kontakt:

Peter Bøttcher, [pb@consultinghouse.dk](mailto:pb@consultinghouse.dk)  
Mads Bruun Larsen, [mbl@consultinghouse.dk](mailto:mbl@consultinghouse.dk)



Consulting House