



# Skibsbyggertraditioner i tre generationer

## - still going strong

Fredericia Skibsværft har formået at gøre skibsreparationer og vedligehold til en lønsom forretning i konkurrence med udenlandske værfter, som betaler lønninger på en tredjedel til en fjerdedel af det danske lønniveau. Fokus på logistik og medarbejderkompetencer opfylder kundernes behov for hurtig og pålidelig levering.

Af **Kurt Ottesen**, Effektivitet, KSO Innovation & **Ib Sejersen**, Effektivitet, EU Consult

Fredericia Havn summer af aktivitet den onsdag middag i januar, hvor vi skal møde direktøren på Fredericia Skibsværft til et interview. Ved en fejl kommer vi først til at køre ind i containerhavnen, og vi befinder os pludselig midt i en kø af lastbiler, som i en lang strøm kører til og fra de skibe, der ligger tæt ved kajen. Den venlige mand, som dirigerer trafikken, giver sig heldigvis tid til at lede os på rette vej, og vi finder frem til værftet i en anden del af havnen. Her er trafikken mere behersket, men også her ligger skibene tæt langs kajen og de 3 dokke er også fuldt belagt.

### GØR DET, DU ER BEDST TIL

Direktøren og ejeren Thomas Andersen, der i øvrigt helst vil tituleres skibsbygger, tager imod os i sit kontor, der er placeret med god udsigt ud over skibene og aktiviteterne på havnen. Han har allieret sig med sin presserådgiver Mogens Gyde, som har spillet en central rolle i den strid med Fredericia Kommune, som nu i nogen tid har udgjort den værste trussel imod værftets overlevelse. Men det kommer vi tilbage til. Vi starter med at stille spørgsmålet:

*Hvordan har Fredericia Skibsværft (FSV) kunnet overleve i en konkurrencesituation, som gennem de seneste 25 år har lukket ca. 15 veletablerede danske værfter og motorfabrikker?*

Thomas Andersen forklarer, at FSV er – og har i hele sin levetid været – et reparationsværft. En af grundene til, at man ikke er blevet offer for værftsdødens hærgen, er netop, at man har holdt sig slavisk til sit arbejdsområde. Reparation og vedligehold af skibe er en forretning, der adskiller sig markant fra nybygning af skibe, fremhæver han. De to typer af forretning kræver helt forskelligt udstyr, logistik og ikke mindst helt forskellige kompetencer for organisationen. De værfter, som har forsøgt sig med kombination af begge forretningerne, som regel for at få en bedre kapacitetsudnyttelse, har som regel tabt penge på begge dele.

I Fredericia udføres planlagte eftersyn og de fleste typer reparationsopgaver. Et skib skal i lighed med det, der gælder for fly, efterses med lovbestemte mellemrum af hensyn til sikkerheden, og disse eftersyn udgør en væsentlig del af forretningen. En

anden forudsigelig reoveringsopgave er fjernelse af begroning med alger i skibsbunden, og fornyelse af antibegroningsmalingen. Begroningen forøger i betydelig grad vandmodstanden, så vedligehold af bundmalingen har stor betydning for skibets forbrug af brændstof. Oven i de planlagte vedligeholdelser kommer så reparation af pludseligt opståede skader, som med kort varsel skal passes ind i produktionsplanerne.

### IDEEL BELIGGENHED

Værftets placering er på mange måder ideel. Det ligger centralt i Danmark i en havn med 16 m dybde, som også i de hårde vintre er isfri. Der er sejrende ud til Storebælt, som er hovedfærdselsåren for skibe til og fra Østersøen og Den Baltiske Bugt. Værftet ligger dermed tæt på en betydelig skibstrafik, som naturligt kan anvende værftet. I branchen anser man det for et krav, at et reparationsværft ligger inden for en sejltid på max 48 timer fra skibets rute, og dette krav opfylder vi i rigeligt mål i forhold til storebæltstrafikken, uddyber Thomas Andersen. Hvis man f.eks. kigger på sejladsen mellem Helsinki mod nord og

**THOMAS ANDERSEN**, født 10.06.1961  
Adm. Direktør af Fredericia Skibsværft

- Tredje generation af ejere
- Uddannet skibsbygger i 1981
- Arbejdede på Assens Skibsværft 1981-1989
- Med i ledelsen af Fredericia Skibsværft A/S fra 1989



## FRA BÅDEBYGGERENS VÆRKSTED TIL INTERNATIONALT VÆRFT

- 1916:** Værftet startes af bådebygger Thomas Andersen, som et træskibsværft med reparation af fiskeskibe og bygning af mindre joller.
- 1956:** Værftet overtages af Th. Andersens søn Knud Andersen, og beskæftigelsen er fiskeskibe, Marinehjemmeværnet og mindre fragtskibe.
- 1966:** Ekspansionen i den danske coasterflåde bevirker, at der kommer mere og mere arbejde på denne type skibe, hvorfor Knud Andersen i samarbejde med Fredericia Havn får etableret den endnu eksisterende ophalerbedding.
- 1973:** Assens Skibsværft A/S overtages, og der etableres reparations- og udrustningsfaciliteter for nybygninger. Solgt i 2006.
- 1974:** Udviklingen i coasterflåden fortsætter med større og større skibe, og i samarbejde med Fredericia Havn bygges den nuværende tørdok, hvilket giver mulighed for at dokke større skibe, og dermed også en udvidelse af kundekredsen.
- 1980:** En flydedok indkøbes og placeres i Gl. Havn. Den flyttes i 1988 til Assens Skibsværft A/S.
- 1982:** En flydedok indkøbes til Vesthavnen - udskiftes i 1997.
- 1989:** Thomas Andersen indtræder i værftets ledelse.
- 1989:** Skibsbyggerhallen på 1.600 m<sup>2</sup> opføres.
- 1994:** Flydedok I anskaffes.
- 1997:** Flydedok II anskaffes.
- 2001:** Nye velfærdsbygninger opføres.



Foto: Per Lauridsen

Rostock og Travemünde mod syd, så ligger vi blot 6 timer fra denne rute.

### KONSTANT VÆKST I EN ÅRRÆKKE

De direkte konkurrenter er værfter i Tyskland, Holland, England, Sverige, Finland, Polen og Baltikum, hvor Polen og Baltikum som bekendt kan drage nytte af lønningerne, der kun er en brøkdel af de danske lønninger. Det er derfor helt essentielt for FSV, at man kan konkurrere på andre parametre end de rene lønomsparinger. Og FSV er konkurrencedygtigt. De seneste år har værftet præsteret en vækst på 10 % om året, og hvert år genereres et solidt overskud. De foreløbige tal for 2007/08 siger en omsætning et stykke over de 500 millioner kroner og et overskud på mere end 80 millioner kroner, et imponerende resultat for en virksomhed, der giver direkte beskæftigelse til ca. 450 mennesker, hvoraf de 150 er medarbejdere på værftet, mens resten er ansat hos de leverandører, der samarbejder tæt med værftet.

### EN LOGISTIKVIRKSOMHED

*Men udviklingen går jo mod større og større skibe og dermed færre enheder. Tillige er de fleste færger jo forsvundet fra de danske farvande. Hvordan påvirker det jeres situation?*

Det er naturligvis rigtigt, at de største containerskibe og tankere ligger uden for vores rækkevidde, men der bygges stadigt mange nye skibe, som passer til vore dokke. Og man kan sige, at vores kapacitet er fint afstemt efter størrelsen på de skibe, som befærder de farvande, der omgiver os.

Der er immervæk et ganske betydeligt antal færger, krydstogtskibe og fragtskibe, som løbende skal vedligeholdes. Det har vi gennem de seneste år oplevet i form af en konstant høj belægning og en tilsvarende lang planlægningshorisont.

Med hensyn til dokkapacitet, så kan vi håndtere skibe, der opfylder de såkaldte Panmax dimensioner for skibe, der netop kan passere gennem Panama kanalen. Disse mål er 32,2 m gange 207 m. Vores største dok er 35 m gange 207 m og har en løftekapacitet på 22.000 tons.

*Beliggenheden kombineret med at holde fokus på reparations- og vedligeholdelsesarbejde er altså én af årsagerne til FSV's succes. At kunne styre logistikken således, at rederen får sit skib tilbage i søen på det aftalte tidspunkt er vel også en vigtig konkurrenceparameter?*

Det er det i høj grad, medgiver Thomas Andersen. Det er helt afgørende inden for skibsvedligehold og reparationer, at man kan gennemføre opgaverne på så kort tid som muligt, da hver dag hvor skibet ligger stille koster dyrt for rederiet. Omkostninger i form af manglende indtægter på eksempelvis flere hundrede tusinde kroner for hver dag, skibet er ude af drift, kan berettiget en merpris fra værftet, hvis liggetiden kan reduceres.

### IND OG UD PÅ TI DAGE

En typisk liggetid for en reparation på Fredericia Skibsværft er 9-10 dage, hvor konkurrenterne ofte skal bruge over den

dobbelte tid på opgaven. En anden afgørende konkurrenceparameter er rettidig levering. Normalt skal et vedligehold eller en reparation indpasses i en stram sejlplan, og blot en dags forsinkelse, hvor rederiet mangler skibet på en rute vil i de fleste tilfælde være helt uacceptabelt. Fredericia Skibsværft har oparbejdet et ry for præcision i deres leverancer på trods af de korte leveringstider. Det er gjort muligt ved at arbejde målrettet med logistikken ved gennemførelse af opgaverne og ved lige så målrettet at opdyrke medarbejdernes kompetencer på alle niveauer i organisationen. Når et skib lægger til kaj eller går i dok hos værftet, så er reparationen planlagt nøje i forvejen, og de nødvendige mandskabsressourcer og reservedele er klar til opgaven. Der opereres ikke med meget avancerede planlægningssystemer, så den gode planlægning hviler snarere på en delegering af planlægningsopgaven til værftets 5 driftsingeniører, som er ansvarlige for gennemførelse af de enkelte kundeopgaver.

### INGEN ROBOTTER HER

En stram styring og planlægning af aktiviteterne kombineret med ansvarsfulde, veluddannede medarbejdere, er altså den væsentligste konkurrenceparameter for et reparationsværft. Derimod bliver man skuffet, hvis man forventer at finde eksempler på høj automatiseringsgrad og ny teknologi på FSV. Halvt i spøg bemærker Thomas Andersen, at den eneste større teknologiske udvikling, der er sket, siden man holdt op med at nitte stålskibene er, at man nu svejser med tråd i stedet for elektroder.



### 3 MÅNEDERS HORISONT

En reparations- eller vedligeholdelsesopgave udbydes typisk mere en 3 måneder før opgaven skal gennemføres. Værftets første aktivitet er en besigtigelse af skibet og vurdering af opgavens omfang, som grundlag for efterfølgende udarbejdelse af et tilbud, som sker i samarbejde med en skare af underleverandører, der står for hver deres delleverancer. Hvis man efterfølgende vinder ordren, har man normalt omkring en måned til forberedelse. Kajplads eller dokplads skal reserveres, kontrakter med underleverandørerne skal færdiggøres, egne ressourcer skal allokeres til opgaven, og det skal sikres, at de nødvendige reserverede, som normalt leveres af rederiet, er klar til tiden. Den daglige drift er ligeledes præget af en tæt styring med involvering af både direktøren og de 5 driftsingeniører. Der er hver morgen lidt efter kl. 06.00 møde i ledelsen og derefter kl. 06.30 møde med mestrene, hvor dagens opgaver og problemer drøftes.

Driftsingeniørerne, som hver har ansvaret for sit skib, udøver deres ledelse i tæt samarbejde med en række undermestre, som detailstyrer aktiviteterne på skibet. Heller ikke her anvender man avancerede styresystemer, men høj grad af synlig ledelse, hvor hver medarbejder til enhver tid er opdateret med hvordan opgaven skrider frem, og i hvor høj grad man følger planerne. Synligheden for alle er en væsentlig årsag til succesen med rettidig færdiggørelse af opgaverne. Der arbejdes i mange områder 24 timer i døgnet, alle ugens 7 dage. De mindst mandskabstunge og mindst støjende processer lægges om natten. Planlægningen tager højde for, at visse operationer ikke kan foregå samtidig. Det ville f.eks. være problematisk, hvis sandblæsning af skroget foregik samtidigt

med ilægning af en ny skrueaksel. Derfor foregår sandblæsning som regel om natten.

Fleksibilitet og faglig kompetence. 70% af produktionsmedarbejderne er faglærte, hvilket sammen med den omfattende anvendelse af eksterne samarbejdspartnere giver en god fleksibilitet til gennemførelse af de ofte meget varierende opgaver. Der er ikke meget skarpe faggrænser. Man har en kultur, hvor man hjælper og supplerer hinanden, og dermed minimerer spildtid ved gennemførelse af arbejdet på skibet. Administrationen er i høj grad Lean med 33 medarbejdere.

*En flad organisation og en slank ledelse, det forudsætter erfare og ansvarfulde medarbejdere?*

Ja, i høj grad. Og vi har hidtil altid været i stand til at tiltrække gode folk. Lindøværftets aktiviteter har medført, at der i oplandet er mange, som har de rette kompetencer også for Fredericia Skibsværfts forretning, og det nyder begge værfter godt af. Vi tilbyder en god løn, og mange anser reparations- og vedligeholdelsesarbejde for attraktivt med stor selvstændighed til den enkelte medarbejder i det daglige arbejde. Værftet har en fast bonusordning, hvor alle medarbejdere hvert år får en bonus efter det antal timer, der er præsteret. Sammen med synligheden i ledelse og styring medvirker denne ordning til, at alle medarbejdere er interesseret i værftets fortsatte vækst og lønsomhed.

### KAMPEN FOR OVERLEVELSE

Paradoksalt nok kommer den værste trussel imod værftets overlevelse ikke fra konkurrenterne, men fra Fredericia Kommune. Man har igennem sidste halvdel af 2008 både set og hørt i medierne om planerne for

Fredericia Havns fremtid, hvor kommunen har solgt store arealer til Realdania, herunder også det areal, som værftet ligger på. Realdania ønsker at anvende arealet til byudvikling, det vil sige en blanding af boliger, kultur og mindre innovative virksomheder. Det betyder, at værftet nu er truet enten af lukning eller kravet om en flytning til et andet område i Fredericia Havn.

Værftet har igennem det seneste år gjort en stor indsats for at gøre Fredericias borgere opmærksomme på konsekvenserne af en lukning af værftet, og man har udarbejdet konkrete forslag til løsninger, hvor værftet kan forblive på det nuværende areal.

### FOR BESKEDEN INDTIL NU

Kampagneleder på denne indsats har været kommunikationsrådgiver Mogens Gyde, som kommenterer den verserende sag således: Værftets ledelse har først meget sent indset, at det er en vigtig ledelsesopgave at gøre offentligheden opmærksom på, hvor vigtig en spiller værftet er i lokalområdet. Man har ment, at det var tilstrækkeligt at opføre sig som en ordentlig og veldrevet virksomhed, der støttede lokale aktiviteter lidt i det skjulte. En jysk dyd med ikke at gøre for meget stads ud af sig selv.

Det er nu erkendt, at det i den nuværende situation ikke er godt nok, så vi har især i det seneste halve år været særdeles aktive med at orientere både kommunens politikere og de almindelige borgere om vores eksistens. F.eks. vidste politikerne ikke, at vi skaber beskæftigelse til flere end 450 borgere i kommunen og dens opland. Da man tog beslutning om salg af værftsgrunden til byudvikling var politikernes opfattelse, at en nedlægning af værftet "kun" ville berøre 150 medarbejdere. De havde ikke tænkt på at de mange samarbejdspartnere



Fotos: Per Lauridsen

ville blive berørt også. Mantraet har været, at der skal skabes plads til fremtidens mulige videnaarbejdspladser uden at tænke på, at Fredericia i værftet har en specialistvirksomhed, som er konkurrencedygtig langt ud over landets grænser. Internationale medier har rapporteret om kommunens konflikt med værftet i Fredericia.

### 288 LASTBILER OM DAGEN

For yderligere at undersøge, hvad FSV betyder for lokalområdets erhvervsstruktur lavede man for nylig en simpel optælling af den daglige trafik af last- og varebiler til og fra værftet. Man talte på en tilfældig arbejdsdag ikke mindre end 288 køretøjer med ærinde til værftet. Dette tal repræsenterer arbejdspladser, som heller ikke indgår i den normale forestilling om værftets betydning.

Skibsbyggeren og kommunikationsrådgiveren medgiver, at FSV naturligvis ikke kan sige sig fri for at påføre sit nærområde en vis støjbelastning, både gennem aktiviteterne på værftet og på grund af denne trafik. Men vi begrænser støjen mest muligt. Vores arbejdsmiljø er godkendt med fine bemærkninger og virksomheden er miljøgodkendt.

### LIBERALISTISK BØLGE I FREDERICIA?

Fredericia Skibsværft fortsætter kampen mod kommunen for sin fortsatte overlevelse, også ud over 100 års jubilæet i 2016. Ikke mindst medarbejdernes og Fredericias borgeres engagement i denne sag har præget den lokale debat. Bannere på biler, offentlige møder, internetsider (se [www.bevar-fsv.dk](http://www.bevar-fsv.dk)) og indlæg i det lokale dagblad har været de foretrukne våben i kampen. Blandt de mere spektakulære elementer var truslen fra 150 værftsarbejdere om at melde sig ind i partiet Venstre, hvilket dog blev høfligt afslået fra Venstres kommunal-

politikere, der i første omgang vistnok blev lidt forbavset over en sådan liberalisme i en udpræget socialdemokratisk kommune. Senest har borgmesteren foreslået en flytning til en ny position ca. 850 m fra den nuværende. Denne løsning anser Thomas Andersen indtil videre ikke for en realistisk mulighed, idet opbygningen af de nødvendige kajarealer er meget vanskelige, ligesom han forudser at sidde tilbage med en stor del af en flytteregning på næppe under 400 millioner kroner for hele processen.

Et foreløbigt højdepunkt i den alvorlige, men efterhånden også underholdende sag, i lokalområdet blev nået den 12. januar, da det i Fredericia Dagblad blev annonceret, at et nyt parti var under dannelse, hvis hovedprogram var at forhindre nedlæggelsen af FSV.

### Fremtidens industrivirksomhed?

Set ud fra alle samfundsvinkler vil det være meget alvorligt, hvis en lønsom værftsvirk-

somhed, Fredericias tredje største, skal vige for liebhaverboliger med havudsigt. Værftet har så langt øjet rækker særdeles gode udviklings- og vækstbetingelser forretningsmæssigt. Måske burde kommunalpolitikkerne vurdere situationen i lyset af den standende finanskrisen. Ingen tvivl om, at Danmarks konkurrencedygtighed i høj grad skal være baseret på produkter med højt videneindhold og på forhold som et højt teoretisk uddannelsesniveau og den stærke virksomhedskultur med flad organisation og involvering af medarbejderne i ledelse og styring af aktiviteterne. Men værftet i Fredericia opfylder jo netop de fleste af disse kriterier, og landet kan ikke undvære en basis af produktionsvirksomheder, som er i stand til at udvikle deres konkurrencedygtighed på internationalt niveau. Fredericia Skibsværft er et godt eksempel på, at det er muligt at klare sig i en branche med hård priskonkurrence ved at satse strategisk på at skabe værdi for kunderne, der rækker ud over kun at fokusere på lave priser.

Nøgletal i 1000 DKK	2007/08 (estimeret)	2006/07	2005/06
Omsætning	540.000	450.083	382.527
Resultat før afskrivninger og skat	89.000	62.892	58.045
Årets resultat	62.000	43.713	38.390
Fordeling af omsætning DK/udland (%)	36/64	43/57	56/44



Foto: Per Lauridsen